

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบตี



นายสมบูรณ์ ศิริสรวิทย์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

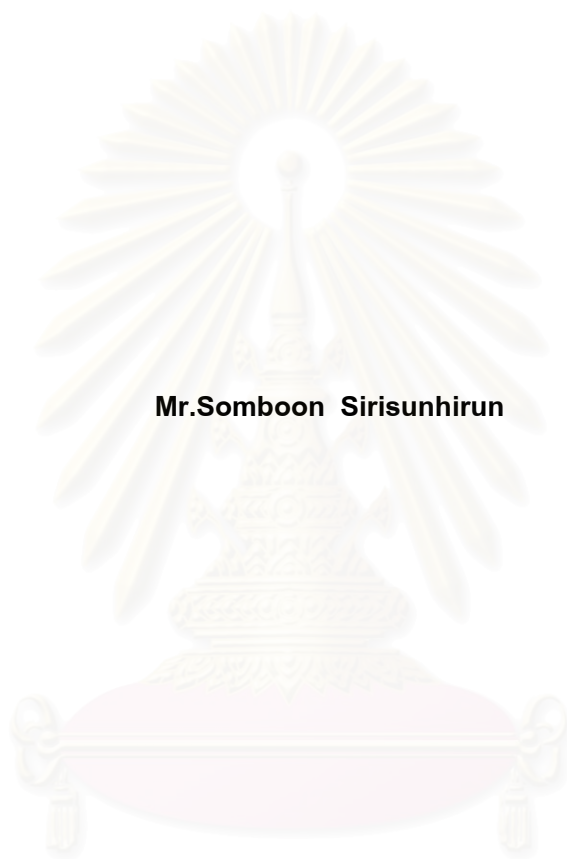
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-17-7183-5

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A DEVELOPMENT OF MODEL FOR LEADERSHIP TRAITS DEVELOPMENT
OF THE DEANS**



Mr.Somboon Sirisunhirun

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management and Leadership**

**Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2004
ISBN 974-17-7183-5**

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
โดย	นายสมบูรณ์ ศิริสรหรือญ
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.พทธี ศิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร)

สมบูรณ ศิริสรรหิรัญ : การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
(A DEVELOPMENT OF MODEL FOR LEADERSHIP TRAITS DEVELOPMENT OF THE
DEANS) อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม :
รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์, 448 หน้า ISBN 974-17-7183-5

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี โดยใช้
ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 6 ขั้นตอนสำคัญ คือ 1) การศึกษาวรรณกรรมและ
เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และ
คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 3) การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ
คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 4) การพัฒนารูปแบบ 5) การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของ
รูปแบบ 6) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์และ
แบบสอบถาม กลุ่มประชากรที่ศึกษาประกอบด้วย คณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการศึกษารoles บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 48 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร .คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ .
คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม จากผลการศึกษา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้ดำเนินการยก่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ
คณบดีขึ้นและทำการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ
ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่ 1
คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์
ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน
เนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการ ซึ่งขั้นตอนการ
พัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ 1).ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2).ขั้นการเตรียมการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำ 3).ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยรูปแบบ
ย่อย 4 รูปแบบตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการ
บริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะ
ผู้นำด้านบุคลิกภาพ รูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และการฝึก
ปฏิบัติแบบบูรณาการ และ 4). ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำ
รูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต.....
สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา 2547 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

##4384659927 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : A DEVELOPMENT OF MODEL/LEADERSHIP TRAITS/DEANS

SOMBOON SIRISUNHIRUN : A DEVELOPMENT OF MODEL FOR LEADERSHIP TRAITS DEVELOPMENT OF THE DEANS. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. AMORNCHAI TANTIMEDTH. Ph.D. THESIS COADVISOR : ASSOC. PROF. TAWEEWAT PITAYANON. Ph.D. 448 pp. ISBN 974-17-7183-5

The objective of this research was to develop a model for leadership traits development of the deans. The methodology of the study was descriptive research. The research was comprised of 6 steps which were : 1) review related literatures and research and identify conceptual framework 2) study leadership roles, leadership behaviors and leadership traits of the deans 3) analyze the experts' views regarding the leadership traits of the deans 4) develop the model 5) verify and evaluate the appropriateness and feasibility of the model 6) modify and present the research findings. The subjects of the study consisted of the deans in higher educational institutes under The Office of Higher Education Commissions and the experts.

The study of leadership roles, leadership behaviors, and leadership traits of the deans revealed 48 leadership traits which were suitable for their roles. The leadership traits of the deans could be categorized to 4 groups which were : 1. administrative leadership traits 2. academic leadership traits 3. personality leadership traits and 4. moral and ethical leadership traits. According to the findings about leadership traits of the deans, the drafted model was developed and a seminar was conducted to verify and evaluate the model by the experts. The model from research findings was modified and presented, which comprised of 4 parts as follows : Part 1) the leadership traits of the deans needed to be developed , Part 2) the principle, concepts and general objective of the model, Part 3) the development process which were classified to 4 procedures : 1) needs assessment for leadership traits development 2) preparation for readiness 3) developing leadership traits, this procedure was comprised of 4 development areas : model 1 administrative leadership traits development , model 2 academic leadership traits development , model 3 personality leadership traits development , model 4 moral and ethical leadership traits development , integrated practicum and 4) evaluation the post development and the whole process of the model Part 4) the application , conditions and key success indicators of the model.

Department Educational Policy, Management and Leadership Student's signature.....
 Field of study Educational Administration Advisor's signature.....
 Academic year 2004 Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและการให้คำปรึกษา แนะนำ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและกำลังใจในการดำเนินการวิจัยโดยตลอดทุกขั้นตอน รวมทั้งขอแนะนำอันทรงคุณค่าจากคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่ให้ความรู้ คำแนะนำ และกำลังใจมาตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ให้การสัมภาษณ์ ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยและเข้าร่วมการสัมมนา ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ – คุณแม่ ที่ให้ความรัก ความเมตตา แก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณญาติ พี่น้อง หลานทุกคน เพื่อน ๆ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งกำลังกาย กำลังปัญญา และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	5
คำถามนำในการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	11
วิธีดำเนินการวิจัย.....	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	15
ลักษณะการนำเสนอรายงานผลการวิจัย.....	15
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	18
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	18
วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ.....	25
บทบาทภาวะผู้นำ.....	27
พฤติกรรมภาวะผู้นำ.....	39
คุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	50
ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำเชิงสถานการณ์.....	65
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคนบด.....	72
ความหมายของคนบด.....	72
ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคนบด.....	74
วิธีการได้มาซึ่งคนบด.....	81
บทบาทภาวะผู้นำของคนบด.....	86
พฤติกรรมภาวะผู้นำของคนบด.....	91

	หน้า
คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี.....	94
แนวคิดทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำ.....	101
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล..	103
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	110
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคณบดีและการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	158
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	171
ขั้นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	173
ขั้นการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	176
ขั้นการประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....	177
ขั้นการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี.....	179
ขั้นการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจากผู้ทรงคุณวุฒิ.....	179
ขั้นการปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของคณบดี.....	181
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของคณบดี.....	182
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของคณบดีจากการสัมภาษณ์.....	182
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีจากการสัมภาษณ์.....	184
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องและเหมาะสม กับพฤติกรรมตามบทบาทของคณบดีในแต่ละด้าน.....	189
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เป็นคุณลักษณะร่วม ในแต่ละบทบาท.....	219

	หน้า
บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ	
ภาวะผู้นำของคนบดี.....	239
ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบดี.....	239
ตอนที่ 2 การประเมินรูปแบบและผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ.....	295
ตอนที่ 3 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบดี (ฉบับผลการวิจัย).....	308
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	351
สรุปผลการวิจัย.....	352
อภิปรายผลการวิจัย.....	359
ข้อเสนอแนะ.....	369
รายการอ้างอิง.....	371
ภาคผนวก.....	388
ภาคผนวก ก.	389
ภาคผนวก ข.	395
ภาคผนวก ค.	431
ภาคผนวก ง... ..	444
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	448

สารบัญญัตินำ

ตารางที่	หน้า
1. สรุปลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Characteristics Chart).....	24
2. เปรียบเทียบทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ 4 ทฤษฎี.....	71
3. เปรียบเทียบนโยบายการบริหารจัดการระหว่างมหาวิทยาลัยในกำกับ และมหาวิทยาลัยของรัฐ.....	107
4. แสดงผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของคณบดี.....	184
5. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพทั่วไป.....	193
6. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้อง กับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการบริหารจัดการคณะวิชา.....	195
7. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้อง กับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ.....	199
8. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้อง กับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เชิงสร้างสรรค์.....	203
9. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้อง กับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม.....	207
10. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้อง กับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อ สื่อสารเจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธทั้งภายในและภายนอกคณะ.....	211
11. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้อง กับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน...	215
12. คุณลักษณะร่วมที่สอดคล้องกับบทบาทด้านการบริหารจัดการคณะวิชา.....	219
13. คุณลักษณะร่วมที่สอดคล้องกับบทบาทด้านการผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ.....	222
14. คุณลักษณะร่วมที่สอดคล้องกับบทบาทด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาเชิงสร้างสรรค์.....	224
15. คุณลักษณะร่วมที่สอดคล้องกับบทบาทด้านการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม.....	227
16. คุณลักษณะร่วมที่สอดคล้องกับบทบาทด้านการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อ สื่อสารเจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธทั้งภายในและภายนอกคณะ.....	229

ตารางที่	หน้า
17. คุณลักษณะร่วมที่สอดคล้องกับบทบาทด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	231
18. แสดงการวิเคราะห์ว่าคุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทภาวะผู้นำของคุณบดี โดยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป.....	233
19. การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคุณบดีแยกตามประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	237
20. การวิเคราะห์กระบวนการ องค์ประกอบและรายละเอียดในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	241
21. องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาและรายละเอียดที่ได้จากการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาต่าง ๆ ตามแนวคิดของนักวิชาการที่นำเสนอไว้.....	242
22. การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่จะนำมาพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคุณบดี...247	247
23. การสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคุณบดีตามแนวคิด หลักการ ทฤษฎีและสาระที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ.....	250
24. การวิเคราะห์สาระการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคุณบดีแยกตามประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	255
25. สรุปรายละเอียดการดำเนินการตามโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคุณบดี.....	290
26. ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคุณบดีโดยผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการนำไปใช้และการบรรลุเป้าหมาย.....	299
27. แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อให้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคุณบดีมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและจากการตอบแบบสอบถามเพื่อการประเมิน.....	301
28. สรุปรายละเอียดการดำเนินการตามโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคุณบดี.....	345

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2. โครงสร้างเนื้อหาการสำรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
3. แสดงปัจจัยที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องด้วย.....	20
4. แสดงผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Casual Chain of Effects by Leader).....	21
5. แสดงตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน.....	48
6. แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	53
7. แสดงรายการคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ.....	54
8. แสดงรายการคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล	55
9. รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (The Getzels Guba Model of the Dimensions of social behavior).....	113
10. องค์ประกอบหลักของการพัฒนาการเป็นผู้นำ.....	119
11. แสดงชนิดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Type of Leadership Development Program).....	131
12. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (การพัฒนาประสบการณ์ของภาวะความเป็นผู้นำ)...	143
13. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (กระบวนการของการพัฒนา).....	144
14. รูปแบบของการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Goldstein.....	145
15. แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer's Library.....	146
16. ระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อตามแนวคิดของ Rogoff.....	147
17. การออกแบบระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Tracey.....	148
18. ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาแบบ The Critical Events Model ตามแนวคิดของ Nadler.....	149
19. แนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำของ The Trainer's Library.....	164
20. รูปแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา	165
21. สรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร.....	166
22. แสดงแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน.....	167
23. ขั้นตอนการวิจัย.....	172
24. องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี.....	262

แผนภูมิที่	หน้า
25. แสดงความสัมพันธ์และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของคณบดี.....	307
26. แสดงส่วนประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี.....	310
27. แสดงกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี.....	311



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาเกือบศตวรรษ การบริหารมหาวิทยาลัยไทยภายใต้กรอบตามระบบราชการถูกหยิบยกมาเป็นข้ออ้างโดยตลอด ถึงเหตุแห่งความไม่คล่องตัวในการดำเนินงานขาดความยืดหยุ่น ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อัดอัดต่อระเบียบต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติ จึงไม่สามารถตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ อันเป็นผลรวมไปถึงคุณภาพของการผลิตบัณฑิตและการวิจัย ซึ่งเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยด้วย ความพยายามที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวมีมานาน และเริ่มมีความเป็นรูปธรรมในการแก้ปัญหาดังแต่ปี พ.ศ. 2507 เป็นต้นมา จวบจนปัจจุบัน โดยเฉพาะในระยะ 3-4 ปีที่ผ่านมา เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจขึ้นภายในประเทศ และต้องกู้เงินจาก ADB ภายใต้เงื่อนไขเงินกู้ดังกล่าว มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งจะต้องออกไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้ได้ภายในปี พ.ศ. 2545 โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการจากระบบราชการเป็นระบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ภายใต้เงินสนับสนุนจากรัฐบาลจำนวนหนึ่ง เพื่อแก้ปัญหาค่าครองชีพและการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

ผลกระทบประการหนึ่งที่เกิดขึ้น จากการปรับเปลี่ยนสภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่มีความเป็นราชการทั้งหมดมาเป็นมหาวิทยาลัยในรูปแบบอื่น ที่มีชมมหาวิทยาลัยเอกชนและไม่อยู่ในรัฐวิสาหกิจ แต่ยังคงสภาพการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ แต่มีการบริหารจัดการงานกับคนที่แตกต่างกันออกไป จึงเป็นปัญหาที่ท้าทายต่อการหาทางออกที่จะแก้ไขปัญหาค่าครองชีพที่เกิดขึ้นในอนาคต นอกเหนือจากเหตุผลข้างต้น ย่อมเป็นที่ทราบกันดีว่าโลกกำลังก้าวสู่ยุคแห่งศตวรรษที่ท้าทายที่สุดไปด้วยการแข่งขันและความร่วมมือ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ได้บีบบังคับให้ประเทศไทยต้องมีบทบาทมากขึ้นในเวทีเศรษฐกิจโลกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การค้า ประชากรและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ กระแสการปฏิรูปอุดมศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้จึงเกิดขึ้นในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งมีปัจจัยสำคัญเป็นแรงผลักดัน คือ การขยายตัวของปริมาณนักศึกษาและความต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาที่เพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความคาดหวังของสังคมที่มีต่ออุดมศึกษาในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแข่งขันกับนานาชาติ และควมมีคุณภาพของบัณฑิต สำหรับประเทศไทยที่มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นตัวผลักดันอีกทางหนึ่งด้วยในการปฏิรูปอุดมศึกษา ซึ่งจากสิ่งที่ได้กล่าวมานี้ทำ

ให้ภารกิจอุดมศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สุธรรม อารีกุล (2543:13)ได้ทำการวิจัยเพื่อหาข้อสรุปถึงภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาที่พึงประสงค์ในยุคศหัสวรรษใหม่ว่า สถาบันอุดมศึกษา มีภารกิจในการนำอุดมศึกษาไทยสู่ความทันสมัยและนำสมัย นำอุดมศึกษาสู่การเปิดเสรี นำอุดมศึกษาสู่ปวงชน และนำอุดมศึกษาสู่สากล

โดยทั่วไป ในการดำเนินภารกิจที่สำคัญของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในด้านใดก็ตามแต่ คณะวิชามีหน้าที่บริหารจัดการ อำนาจการและกำกับดูแลให้การปฏิบัติหน้าที่หลักของภาควิชาต่าง ๆ เป็นไปตามนโยบาย แผนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ในทำนองเดียวกันจะทำหน้าที่เสนอข่าวสาร ความต้องการ ความเห็นจากภาควิชา สู่การพิจารณาของมหาวิทยาลัย จึงเปรียบได้ว่า หน่วยงานระดับคณะเป็นตัวกลางที่จะรับผิดชอบและทำหน้าที่ประสานประโยชน์และความร่วมมือต่อภาควิชาและมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ และเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย(บุญทิวา บุญยะประภัสร์,2538:328)

จากภารกิจและความรับผิดชอบที่หลากหลายของคณะนี้เอง ผู้นำในระดับคณะหรือคณบดี จึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคณะและมหาวิทยาลัย เพราะเป็นผู้บริหารสูงสุดในระดับคณะวิชา เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานภายในคณะ ควบคุมดูแล สั่งการในการดำเนินกิจการของคณะ ให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย งานด้านการสอน งานกิจการนิสิตนักศึกษา งานกิจกรรมของคณะ งานงบประมาณ งานสำนักงาน การเป็นตัวแทนของคณะ ตลอดจนการติดต่อกับสถาบัน บุคคล ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ความก้าวหน้าของคณะ จึงขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของคณบดีเป็นสำคัญ (อุทุมพร จามรมานและคณะ,2543:105) คณบดีเป็นผู้มีบทบาทอย่างสูงในการทำให้คณะตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่คณบดีที่ได้มาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางการบริหารระดับสูง และมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ บุญทิวา บุญยะประภัสร์ (2539:195) ศึกษาวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี ตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล ผู้ที่เคยเป็นกรรมการสรรหาคณบดีและกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเลือกมากที่สุด 5 ลำดับแรก คือ 1. ความสามารถในการตัดสินใจ วินิจฉัย แก้ไขปัญหาบนความชอบธรรม 2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกลบนพื้นฐานของเหตุผลและความเป็นไปได้และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. การเป็นคนดี มีคุณธรรม 4. มีความรอบรู้และมีบทบาททางวิชาการจนเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการ และ 5. ได้รับการยอมรับจากคนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งระดับชาติและนานาชาติ ข้อค้นพบที่กล่าวมานี้เป็นส่วนหนึ่งที่จะชี้ให้เห็นว่า การดำรงตำแหน่งคณบดี จำเป็นต้องได้มาซึ่งผู้ที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของเกียร์ติกาจร กุศล (2543:ง) ที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดีที่จะต้องมีความเป็นผู้นำพร้อมทั้งด้านวิชาการและด้านการบริหารกล่าวคือ ควรมีคุณลักษณะในเรื่องของความสามารถ บุคลิกภาพ สติปัญญา ควรมีประสบการณ์การสอน การวิจัย และการบริหารมาก่อน และควรมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะวิชา นอกจากนี้คณบดีควรใช้แบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงานซึ่งแบบพฤติกรรมผู้นำที่ควรใช้อย่างยิ่ง คือ แบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบนักพัฒนา และแบบมีอำนาจบารมี สำหรับในยุคนี้คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำควรมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ และควรมีการจัดโครงสร้างของงานในคณะให้มีความชัดเจนเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของคณบดี สำหรับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีนั้นผู้ร่วมงานและผู้บริหารระดับสูง สามารถประเมินได้จากความสำเร็จของงานในคณะ ความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงานและการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานวิชาการนั่นเอง

ด้วยความสำคัญของคณบดีในฐานะผู้บริหารในมหาวิทยาลัย การพิจารณาว่าใครจะเป็นคณบดีที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องพิจารณาคูณลักษณะภาวะผู้นำของคนที่ตั้งดำรงตำแหน่งอยู่หรือกำลังจะมาดำรงตำแหน่งคณบดี โดยเฉพาะคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีย่อมแตกต่างจากคุณลักษณะภาวะผู้นำโดยทั่วไป เพราะลักษณะภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีรูปแบบแตกต่างกันกับผู้นำทั่วไปอื่น ๆ McCarthy (2000) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะ บทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารวิทยาลัยและคณะศิลปศึกษาซึ่งเทียบเท่ากับตำแหน่งคณบดี จำนวน 320 คน ของมหาวิทยาลัยที่จัดการเรียนการสอนแบบ 4 ปี ในสหรัฐอเมริกาพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ (academic leadership) เป็นลักษณะ (characteristic) บทบาท (role) และหน้าที่ (function) ที่สำคัญที่สุดของตำแหน่งดังกล่าวจึงเป็นข้อสนับสนุนถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำโดยทั่วไปกับภาวะผู้นำของคณบดีและเป็นจุดเน้นในการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีด้วยอีกประการหนึ่ง

งานวิจัยล่าสุดของ YoungJohn (2000) ที่ได้ศึกษาเพื่อตรวจสอบทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำว่าเป็นข้อเท็จจริงหรือเป็นเพียงนวนิยาย โดยการใช้การวิเคราะห์เชิงอภิमान (Meta-Analytic) จากงานวิจัยจำนวนมาก ซึ่งในการวิเคราะห์ดังกล่าวได้ใช้โมเดลของ Loke (1991) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลและประสิทธิผลของผู้นำในภาพรวมมีค่าสหสัมพันธ์ .24 ค่าสหสัมพันธ์อย่างเป็นอิสระ อยู่ที่ระดับ .12 ถึง .71 ปัจจัยที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงต่อประสิทธิผลผู้นำ คือ บารมี ทักษะการบริหาร การตัดสินใจ การมีอิทธิพลครอบงำ พลังในตัวบุคคล การติดตามตรวจสอบด้วยตนเองและการ

ติดต่อสื่อสารด้วยวาจา ปัจจัยความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำคือ การปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ การแสดงออกอย่างเปิดเผย และความรู้เชิงเทคนิค ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำยังมีปัจจัยที่พิสูจน์หรือตรวจสอบได้ถึงการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่มีใช่เป็นเรื่องพิสูจน์ไม่ได้ในเชิงวิชาการ

ดังนั้นการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ จึงมีความสำคัญในอันที่จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในกระบวนการได้มาซึ่งคนดีในปัจจุบันที่อยู่ในกระแสแห่งการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ต้องเน้นคุณภาพของการบริหารจัดการในระบบการศึกษา แม้ว่าการศึกษาภาวะผู้นำในด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) จะมีข้อบกพร่องอยู่หลายประการในความเห็นของนักวิชาการ เช่น ยากที่จะชี้บ่งว่าคุณลักษณะใดสำคัญอย่างไรและอะไรสำคัญกว่ากัน หรือผู้นำที่มีคุณลักษณะต่างกันอาจมีความสำเร็จเหมือนกันแต่การศึกษาดังกล่าวจะให้ประโยชน์และเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลได้ อีกทั้งบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลนั้นไม่ได้มีมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียว ดังที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 25) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียว แต่สามารถเรียนรู้ ฝึกฝนและพัฒนาได้ การได้รับการพัฒนาคุณลักษณะในด้านต่าง ๆ ย่อมสามารถก่อให้เกิดผู้บริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีศักยภาพและคุณภาพได้

ทบวงมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหน่วยงานประสาน กำกับ ดูแลสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ของประเทศ ก็ได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาอุดมศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) ในยุทธศาสตร์ที่ 3 : การปฏิรูปการบริหารและการจัดการอุดมศึกษา เพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยมีมาตรการที่จะส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างวิสัยทัศน์และความสามารถในการบริหารอุดมศึกษาของบุคลากรในระดับอุดมศึกษา เพื่อเป็นแกนนำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และความเข้มแข็งขององค์กรทางวิชาการ ในด้านนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินการด้านคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีระบบและมีกลไกที่เหมาะสม ทบวงมหาวิทยาลัยจึงได้ประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาขึ้นตั้งแต่วันที่ 8 กรกฎาคม 2539 โดยยึดหลักการให้เสรีภาพทางวิชาการ (academic freedom) ความมีอิสระในการดำเนินการของสถาบัน (institutional autonomy) และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) ความสมดุลของหลักการดังกล่าวจะเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพอุดมศึกษาที่พึงประสงค์ ในการพัฒนาระบบดังกล่าวทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดองค์ประกอบและดัชนีบ่งชี้คุณภาพที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัยในคราวประชุมเมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2543 จึงมีมติเห็นชอบกับองค์ประกอบ

คุณภาพรวมทั้งสิ้น 9 องค์ประกอบ ซึ่งในองค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ได้พิจารณา เล็งเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการระบบการศึกษา ระดับอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ มีโครงสร้างและระบบที่สนับสนุนภารกิจหลัก ในด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีการกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษา ควรมีโครงสร้างและระบบบริหารที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และพันธกิจของสถาบัน มีระบบการสรรหา พัฒนาและประเมินผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ คุณธรรม และจริยธรรม ดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะระดับคณะวิชาคือ คณบดีควรมี คุณลักษณะภาวะผู้นำสอดคล้องกับหลักการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันด้วยอีกนัย หนึ่ง

จากความสำคัญของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐดังกล่าว จึงนำมาสู่ความสนใจ ของผู้ศึกษาที่จะศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการศึกษาจากการวิจัยครั้งนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดข้อความรู้ (basic knowledge) ที่แสดงถึงคุณลักษณะของ ตำแหน่งคณบดีที่เหมาะสม สามารถใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาถึงการได้มาซึ่งคณบดี ที่พึงประสงค์ทางหนึ่ง และนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพว่าจะมีวิธีการใด ที่จะพัฒนาให้คณบดีมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ เอื้อต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารคณะวิชาและจะพัฒนาอย่างไร ภายใต้ความ เชื่อที่ว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ ทั้งนี้ข้อความรู้ดังกล่าวสามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อ การบริหารงานสำหรับตำแหน่งคณบดี หรือการสนับสนุนส่งเสริมตลอดจนการพัฒนาให้ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยเฉพาะกับผู้บริหารในตำแหน่งคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ สามารถบริหารงานของคณะวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคตต่อไปด้วย

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาท ภาวะผู้นำของคณบดี
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

คำถามนำในการวิจัย

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำและบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นอย่างไร ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นอย่างไร

2. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับตำแหน่งคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประกอบด้วยวิธีการอะไร และเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทั่วไปและภาวะผู้นำของคณบดีในด้านบทบาทภาวะผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำทั่วไป บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา บทบาทตามภารกิจอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณบดีและบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วยทฤษฎีและแนวคิดจากนักวิชาการต่าง ๆ โดยมีแนวคิดหลักในด้านบทบาทภาวะผู้นำของ Gorton (1983) และ Knezevich (1984) ผนวกกับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาไทย เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์สังเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูล บทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรมีบทบาทด้านใด อย่างไรบ้าง จึงได้กรอบบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี 6 ด้าน คือ

1. บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา
2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
4. บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม
5. บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา
6. บทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทั่วไปรวมทั้งทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์และพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี ประเด็นแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้เสนอไว้มีความเหมือนหรือคล้ายกันเป็นส่วนใหญ่แม้จะแตกต่างกันในรายละเอียดบ้างแต่ก็สอดคล้องกับแนวคิดหลักของการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของ Ohio State University ผู้วิจัยจึงใช้กรอบแนวคิดหลักในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของ Ohio State University ซึ่งมีนักวิชาการหลักคือ Halpin ,Winer และ Stogdill ศึกษาไว้และนักวิชาการเหล่านี้ได้ปรับปรุงและพัฒนาแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เรียกว่า LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) โดยจำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นสองมิติคือ แบบกิจสัมพันธ์ (initiating Structure) คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน มีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์การที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึง กำหนดช่องทางภารกิจ การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน และแบบมิตรสัมพันธ์ (consideration) คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ชี้้นำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธภาพอันอบอุ่นระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิกเพื่อนร่วมงาน ให้คำแนะนำช่วยเหลือและให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ ซึ่งแม้พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบมีมิติแตกต่างกันและแยกออกจากกันอย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ดีพฤติกรรมของผู้นำก็ มีการผสมผสานเป็นพฤติกรรมทั้งแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ด้วยและไม่จำเป็นว่าผู้นำจะมี คะแนนสูงในมิติหนึ่งแล้วจะมีคะแนนต่ำในอีกมิติหนึ่ง อาจมีคะแนนสูงหรือต่ำในทั้ง 2 มิติก็ได้ ซึ่ง ถือเป็นเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีการผสมผสานกัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและใช้กรอบแนวคิดดังกล่าวในการวิเคราะห์และ สังเคราะห์เพื่อการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามบทบาทภาวะผู้นำของ คณบดีที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในข้อ 2 ว่าประกอบด้วยพฤติกรรมอะไรบ้างในแต่ละ บทบาทภาวะผู้นำของคณบดีทั้ง 6 บทบาท

2. การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทั่วไปและ คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

จากการศึกษาและสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทั่วไปและ คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี จะเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อ การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำขั้นต้นที่เหมาะสมของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามบทบาทภาวะ ผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 2

และข้อ 3 ผนวกกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณบดีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ได้ปฏิบัติจริง จึงกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านการบริหาร
2. คุณลักษณะด้านวิชาการ
3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
4. คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

4. กรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย Dessler (2002), McCauley and others (1998), Goldstien (1993), The Trainer's Library (1988), Rogoff (1987), Tracey (1984) และ Nadler (1982)

การสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ เหล่านี้ จะเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งในรูปแบบจะประกอบด้วยองค์ประกอบโครงสร้าง การกำหนดความสัมพันธ์ กิจกรรมในการดำเนินการของรูปแบบในแต่ละขั้นตอน กำหนดรายละเอียด การดำเนินการพัฒนาที่เหมาะสมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์และผ่านการประมวลข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ 1. การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา 2. การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3. การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4. การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ โดยองค์ประกอบในแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนา เนื้อหาการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่ต้องการ

5. กรอบแนวคิดในการตรวจสอบเพื่อประเมินรูปแบบ

เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของ Eisner (1976) ซึ่งได้เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เนื่องจากการประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน และเป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง

(specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษา ซึ่งนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง การประเมินรูปแบบตามแนวคิด Eisner หรือเป็นการประเมินตามหลักการของวิธีการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Model) ผู้ทรงคุณวุฒิถือเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้น ๆ อีกทั้งเป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน และนำมาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการประเมินรูปแบบมาทำการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบโดยผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วจึงนำเสนอรูปแบบ

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 1 ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยมหาวิทยาลัยของรัฐประเภทจำกัดรับ มหาวิทยาลัยของรัฐประเภทไม่จำกัดรับและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำในงานวิจัยครั้งนี้นอกจากจะนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับคณบดีแล้ว อาจใช้เป็นแนวทางสำหรับประกอบการพิจารณาในกระบวนการของวิธีการได้มาซึ่งคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้วย
3. เป็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ
4. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้นอกจากจะใช้ได้กับผู้ที่กำลังดำรงตำแหน่งคณบดีอยู่แล้วยังสามารถปรับใช้ได้กับการเตรียมผู้บริหารในระดับคณะวิชา เพื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่งคณบดีอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพลของบุคคลที่ครองตำแหน่ง เพื่อจูงใจ โน้มน้าว ให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ประสานงาน เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน

คณบดี หมายถึง ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่เป็นหัวหน้าคณะวิชาในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทั้งมหาวิทยาลัยประเภทจำกัดรับนักศึกษา มหาวิทยาลัยประเภทไม่จำกัดรับนักศึกษาและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

บทบาทภาวะผู้นำของคณบดี หมายถึง การแสดงออกของผู้นำตามสถานภาพ หรือตามหน้าที่ที่รับผิดชอบในตำแหน่งที่ครองอยู่ ซึ่งการแสดงออกของบทบาทดังกล่าวอาจเป็นไปตามความคาดหวังและการปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับสถานภาพหรือตำแหน่งของผู้นำ มีลักษณะแปรเปลี่ยนไปตามบรรทัดฐานของสังคม เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามรวมทั้งผู้

ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในการศึกษาวิจัยบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีนี้ ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำของคณบดีเป็น 6 บทบาท คือ

1. บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำโดยการบริหารจัดการคณะวิชา ตามกระบวนการและขั้นตอนทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ตลอดจนการวางกลยุทธ์ ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้คณะวิชาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ โดยใช้องค์ความรู้ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและคณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้มีคุณภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ สร้างศรัทธาในวิชาการและวิชาชีพโดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการ

3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง บทบาทในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิดเชิงพัฒนาสร้างสรรค์ให้คณะวิชาก้าวหน้าทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับคณะวิชาในทุกสถานการณ์โดยใช้กลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การแห่งคุณภาพ

4. บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม หมายถึง บทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ประสานงาน ประสานแผน และประสานคนในองค์การเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง สร้างและผนึกกำลังบุคลากรให้เกิดความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้แบบทีมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้าง ส่งเสริมและสนับสนุนระบบและกลไกให้เกิดการพัฒนาที่มั่งคั่ง

5. บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำที่แสดงถึงการเป็นผู้แทนหรือสัญลักษณ์ของคณะวิชา สร้างระบบการติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เจรจาต่อรองเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมภายนอกอย่างมีส่วนร่วม

6. บทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง บทบาทในฐานะผู้ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา วางระบบการประเมินผลงานและควบคุมการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลและสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี หมายถึง การปฏิบัติหรือการกระทำของผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำที่คณบดีครองตำแหน่งและรับผิดชอบอยู่ มีลักษณะเป็นพลวัตรเปลี่ยนแปลงไปตามบทบาทภาวะผู้นำที่มีต่อสมาชิกในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกันตามทิศทางที่ต้องการร่วมกัน และสอดคล้องตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี

คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี หมายถึง ลักษณะประจำตัวอันเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความสามารถแสดงถึงภาวะผู้นำของผู้ครองตำแหน่งคณบดีที่เอื้อต่อประสิทธิผลของการบริหารงานในการชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามโดยสอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านการบริหาร คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่แสดงถึงการมีทักษะความสามารถ ความชำนาญทางการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชา เช่น ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิควิธีการบริหารงาน รวมทั้งลักษณะที่แสดงออกถึงความเป็นผู้เป็นผู้นำ เช่น การมีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การโน้มน้าว จูงใจ สร้างศรัทธา นำเชื่อถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังในการที่จะนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. คุณลักษณะด้านวิชาการ คือ คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญและแสดงถึงความรู้ความสามารถทางวิชาการและความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพรวมทั้งประสบการณ์ในการศึกษา ประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การมีจุดยืนทางวิชาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ ความสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คือ ลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคลทั้งภายในร่างกายที่แสดงออกมาแก่สังคมและบุคลิกภาพภายนอกของบุคคลอันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นเกิดความเชื่อถือศรัทธา เช่น สุขภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์ การแต่งกาย กริยาท่าทาง การพูดจา บุคลิกภาพที่แสดงถึงสภาวะแห่งตนในด้านลักษณะนิสัย ใจคอซึ่งเป็นผลรวมของพฤติกรรมของตน

4. คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม คือ คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงาน สามารถบริหารจัดการคณะ ด้วยความถูกต้องโปร่งใสตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคมได้

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหรือกำลังดำรงตำแหน่งอยู่ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการหรือกระบวนการที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดีให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสาขาวิชาบริหาร การศึกษาหรือสาขาวิชาอุดมศึกษาหรือสาขาวิจัยประเมินผลทางการศึกษา ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยหรือผู้มีประสบการณ์ในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา คณะวิชา หรือสูงกว่าที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้พิจารณาและให้ความเห็นดังนี้

ชุดที่ 1 พิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสาขาวิชาบริหารการศึกษาหรือสาขาวิชาอุดมศึกษาหรือ สาขาวิจัยประเมินผลทางการศึกษา

ชุดที่ 2 พิจารณาและให้ความเห็นในแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและ คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือผู้มีประสบการณ์ใน การบริหารงานในมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา คณะวิชาหรือสูงกว่า หรือนักวิชาการคณาจารย์ใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ชุดที่ 3 พิจารณาให้ความคิดเห็นและประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของคณบดีประกอบด้วย ผู้ที่มีประสบการณ์ความรู้ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาภาวะผู้นำ นักวิชาการ อาจารย์หรือผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ดำรง ตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งคณบดีหรือมีประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัยในระดับที่ เทียบเท่าหรือสูงกว่า

วิธีดำเนินการวิจัย

รายละเอียดและขั้นตอนการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั่วไป ภาวะผู้นำของคณบดี และการพัฒนารูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำ พฤติกรรม ภาวะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ตลอดจนจนการพัฒนา รูปแบบและการตรวจสอบ รูปแบบการพัฒนา ลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นที่ 2 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณบดีในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำทั่วไป
2. ศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
3. การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างคณบดีที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน เกี่ยวกับบทบาทที่ ปฏิบัติจริง และพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ปฏิบัติจริงของคณบดี
4. วิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมสอดคล้องกับ พฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นที่ 3 การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ขั้นที่ 4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 6 การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอการพัฒนาในรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อความรู้ใหม่เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเฉพาะสำหรับตำแหน่งคณบดีที่เหมาะสมและพึงประสงค์ เพื่อประกอบการพิจารณาและเป็นแนวทางในการให้ได้ว่าซึ่งคณบดีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของคณะวิชา

2. ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับตำแหน่งคณบดีเป็นการพัฒนาผู้บริหารที่อยู่ในวาระของการดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญในระดับสูงขององค์การทางการศึกษา และเป็นกลไกสำคัญในการนำพาให้การบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ที่สนองตอบต่อพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยในการยกระดับคุณภาพทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของประเทศ

3. สามารถปรับใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้พัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้กับผู้บริหารการศึกษาในองค์การทางการศึกษาระดับต่าง ๆ ได้

ลักษณะการนำเสนอรายงานผลการวิจัย

การรายงานผลการวิจัยประกอบด้วย 6 บท มีลำดับขั้นตอนดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ในการวิจัย คำถามนำในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยและลักษณะการนำเสนอรายงานผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคณบดี แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคณบดีและการพัฒนาภาวะผู้นำ

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนและรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วยการนำเสนอผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งจากเอกสารงานวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ประมวลผล

ข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสม สอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี

บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วยการนำเสนอการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบประเมินรูปแบบ การปรับปรุงแก้ไขจนได้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สมบูรณ์

บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ
รายการอ้างอิงและภาคผนวก



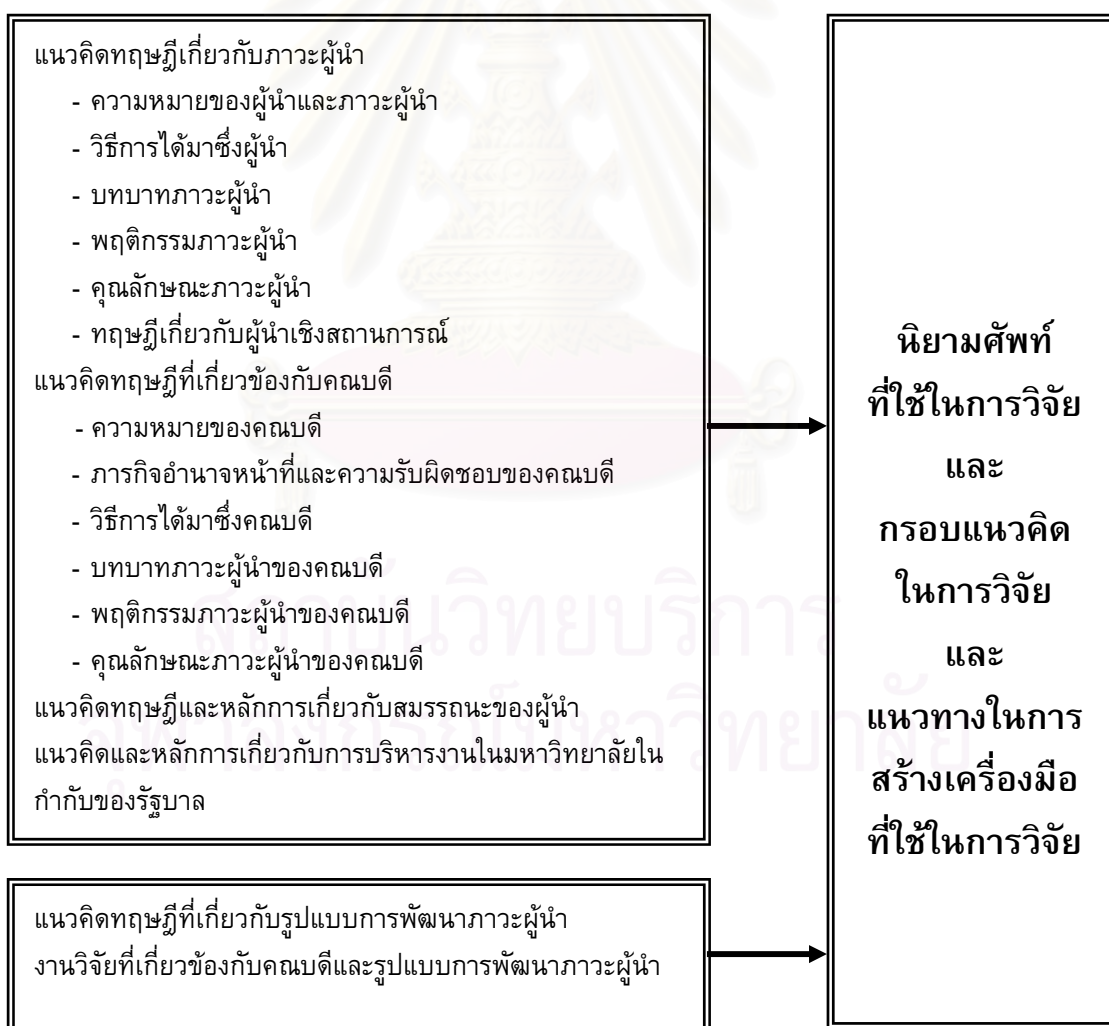
สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้ศึกษาได้ศึกษา ค้นคว้า ตำรา เอกสาร บทความ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและกรอบแนวความคิดในการวิจัย ซึ่งการ สืบค้น ศึกษา ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้สามารถสรุปเป็นแผนภูมิโครงสร้าง เนื้อหาการสำรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างเนื้อหาการสำรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การสำรวจเอกสารในเรื่องแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำประกอบด้วยเนื้อหาต่าง ๆ ดังนี้

1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
2. วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ
3. บทบาทภาวะผู้นำ
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำ
5. คุณลักษณะภาวะผู้นำ
6. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำเชิงสถานการณ์

ความหมายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน และมีประวัติที่ยาวนานมาก คำว่า ผู้นำ (Leader) ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมของออกซ์ฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ในราวปี ค.ศ.1300 (พ.ศ.1843) หรือเจ็ดร้อยปีที่แล้ว ส่วนคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ปรากฏขึ้นมาภายหลังประมาณปี ค.ศ.1800 (พ.ศ.2343) คือประมาณสองร้อยปีมาแล้วหรือจนแม้กระทั่งในปัจจุบัน ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ก็ยังคงเป็นปริศนาสำหรับนักวิชาการและบุคคลทั่วไป มีทฤษฎีหลายทฤษฎีที่พยายามอธิบายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ซึ่งบางครั้งก็มีความสอดคล้องกันและบางครั้งก็ขัดแย้งกัน (ทองหล่อ เดชไทย, 2544 : 9-10)

Stogdill (1974) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ โดยแบ่งงานวิจัยเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรกระหว่าง ค.ศ.1904-1947 (พ.ศ.2447-2490) ช่วงที่สองระหว่าง ค.ศ.1948-1970 (พ.ศ.2491-2513) ผลการวิจัยช่วงแรกพบว่า ผู้นำที่ส่วนร่วมอย่างจริงจังในการจัดระเบียบงานและดำเนินการจนงานสำเร็จนั้นมีความความฉลาด รู้สึกไวต่อความต้องการและความตั้งใจของผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์อย่างดีพร้อมทั้งมีความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่น ความมั่นใจในตนเอง ส่วนผลงานวิจัยในช่วงที่สองพบว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบงานโดยมีแรงผลักดันอันแรงกล้าต่อความรับผิดชอบและการทำงานให้สำเร็จ มีชีวิตชีวาและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าประสงค์ อาจหาญและริเริ่มในการแก้ปัญหา มีแรงผลักดันในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสถานการณ์ทางสังคม เชื่อมมั่นในตนเองและมีเอกลักษณ์ส่วนตัว เต็มใจรับผลกระทบ

จากการตัดสินใจและการกระทำ พร้อมในการดูดซับความเครียด พร้อมทั้งจะทนต่อความอึดอัดและความล่าช้า สามารถในการกระตุ้นพฤติกรรมผู้อื่น และสามารถจัดโครงสร้างระบบสังคมตามที่ต้องการ

DuBrin (1998 : 431) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้ห้องค์การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

กิติ ตยัคคานนท์ (2530 : 12) ให้ความหมายคำว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือทางชั่วก็ได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 8) ให้ความหมายคำว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12-13) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้ห้องค์การประสบความสำเร็จ
2. เป็นผู้มีบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
4. ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน
5. เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย

Daft (1999 : 6) กล่าวถึงปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง (What leader involves) ประกอบด้วย อิทธิพล (influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และมีการจูงใจผู้ตาม (Followers) ดังแผนภูมิที่ 3 แสดงปัจจัยที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องด้วย

แผนภูมิที่ 3 แสดงปัจจัยที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับตัว

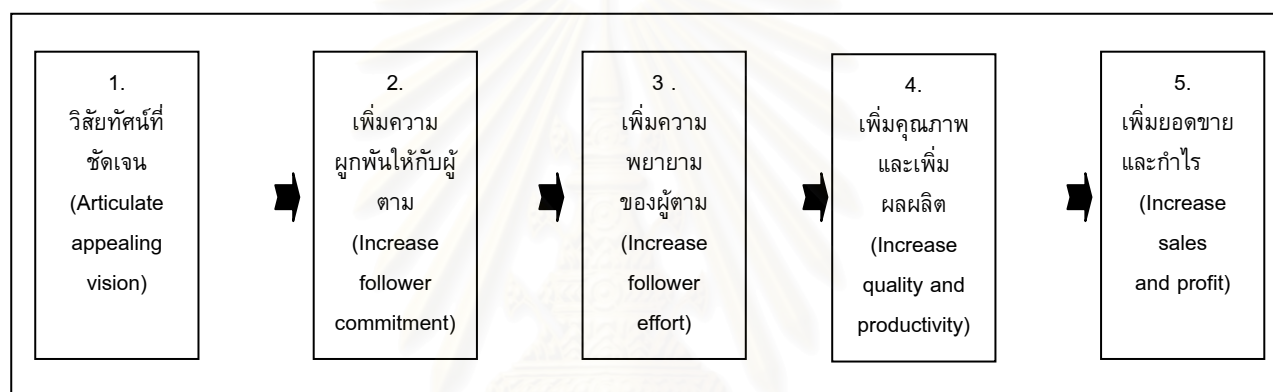


ที่มา : Daft, L. **Leadership : Theory and Practice**, The Dryden Press Harcourt Brach :
College Publishers, 1999 : หน้า 6.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Yukl (1998 : 7) ได้กล่าวถึงผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Casual chain of effects by leader) ซึ่งผู้นำจะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานดังนี้ คือ เริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Articulating appealing vision) เพิ่มความผูกพันให้กับผู้ตาม (Increase follower commitment) เพิ่มความพยายามของผู้ตาม (Increase follower effort) เพิ่มคุณภาพและเพิ่มผลผลิต (Increase quality and productivity) และสามารถเพิ่มยอดขายและกำไรให้แก่องค์กร (Increase sales and profits) ดังแผนภูมิที่ 4 แสดงผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Casual chain of effects by leader)

แผนภูมิที่ 4 แสดงผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Casual chain of effects by leader)



ที่มา : Yukl , Gary A. **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice Hall, 1998 : หน้า 7.

จากคำจำกัดความของคำว่า ผู้นำ (Leader) ที่นักวิชาการทั้งหลายให้ไว้ อาจสรุปได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีคุณสมบัติทำให้องค์กรก้าวหน้าประสบผลสำเร็จด้วยความสามารถ มีวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าว หรือมีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นหรือกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นหรือกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ความหมายของภาวะผู้นำ

Stogdill (1974 : 4) ให้ความหมายภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย และสรุปว่ามีนักวิชาการอีกจำนวน

มากที่พยายามจะให้คำจำกัดความของคำว่าภาวะผู้นำตามแนวคิดและมุมมองที่ตนประสบและสนใจศึกษา

Yukl (1998 : 2-3) ได้รวบรวมคำจำกัดความของภาวะผู้นำ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ที่ Stogdill ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับคำจำกัดความของคำว่าภาวะผู้นำตามแนวใหม่ที่ยอมรับศึกษาในด้านที่เกี่ยวกับคุณลักษณะ (traits) พฤติกรรม (behavior) อิทธิพล (influence) แบบของการปฏิสัมพันธ์ (interaction patterns) บทบาทความสัมพันธ์ (role relationships) และวิชาชีพ ในตำแหน่งทางการบริหาร (occupation of an administrative position) ดังคำจำกัดความของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้กำหนดความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ จากปัจจุบันย้อนหลังไปประมาณไม่เกิน 50 ปี ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของแต่ละบุคคล ในการสั่งการนำกิจกรรมของกลุ่ม ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน (Hemphill & Coons, 1957 : 7)

ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลที่เพิ่มขึ้นเหนือระดับของการปฏิบัติกับการดำเนินภารกิจประจำของหน่วยงาน (Katz & Khan, 1978 : 528)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการเข้าไปมีอิทธิพลในกิจกรรมของกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย (Rauch & Behling, 1984 : 46)

ภาวะผู้นำ คือ เรื่องเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แสดงให้เห็นถึงคุณค่า และสร้างบรรยากาศเสริมในเรื่องที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ (Richards & Engle, 1986 : 206)

ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ผู้นำมีความมั่นคงในการบำเพ็ญตนต่อสังคมที่บุคคลอื่นคาดหวังให้ทำ และสามารถรับรู้ที่จะทำตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hosking, 1988 : 153)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะก้าวออกจากวัฒนธรรมเพื่อเริ่มเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งอย่างยืดหยุ่นปรับตัวได้ (Schein, 1992 : 2)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ทำให้บุคคลต่าง ๆ ทำกิจกรรมร่วมกันที่ถึงพร้อมไปด้วยความเข้าใจและเกิดความผูกพันกับสิ่งที่จะดำเนินการ (Drath & Palus, 1994 : 4)

Lunenburg & Ornstein (1996 : 113) กล่าวว่า มีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ดังนี้

◆ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ (Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, 1993 : 49.)

◆ ภาวะผู้นำคือการเข้าไปมีอิทธิพล ชี้นำทิศทาง แนวทาง การกระทำ และการแสดงความคิดเห็น (Warren Bennis and Burt Nanus, 1985: 21)

◆ ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่ก่อให้เกิดผลต่อองค์การ (Chris Argyris, 1976 : 227.)

- ◆ ภาวะผู้นำเป็นการสร้างทีมงานที่ร่วมมือกันอย่างเหนียวแน่น เพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Kenneth E. Clark, Mary B. Clark, and David P. Campbell, 1999 :177)
- ◆ ภาวะผู้นำเป็นการชักชวนผู้อื่นให้ปรับเปลี่ยนแนวคิดในเรื่องการเห็นผลประโยชน์ส่วนตนและยอมรับเป้าหมายของกลุ่มให้เป็นเป้าหมายของกลุ่มให้เป็นเป้าหมายของแต่ละคน (Peter Block, 1993 : 98)
- ◆ ภาวะผู้นำเป็นการชักชวนกลุ่มบุคคลอื่น เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากต่อสวัสดิการของกลุ่ม (Robert Hogan, Gordon J. Curphy, and Joyce Hogan, 1994 : 493.)

Coyle (1997 : 12-14) ได้ทำการสรุปรวมคำจำกัดความของคำว่า ภาวะผู้นำจากนักวิชาการต่าง ๆ แล้วสรุปเป็นตารางที่แสดงถึงลักษณะของภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ นั้น พร้อมทั้งข้อสังเกตด้วยว่า ภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญเพราะมีคนฟังและยอมปฏิบัติตาม ดังนั้นผู้ตามก็มีความสำคัญด้วย หากไม่มีผู้ตามภาวะผู้นำก็จะไม่เกิด ตารางสรุปลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Characteristic Chart) ต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 สรุปลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Characteristics Chart)

Kouzes & Posner The Leadership Challenge	Warren Bennis Leaders, Why Leaders Can't Lead	Ken Blanchard Situational Leadership, The One-Minute Leader	Terry Anderson Transforming Leadership	Tom Peters Thriving on Chaos	Stephen Covey Principle-Centered Leadership	John P.Kotter A Force for Change
ท้าทายกระบวนการ (Challenges the process)	สร้างวิสัยทัศน์ (Creates an inspired vision)	ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน (Sets clear goals)	กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ที่ ชัดเจน (Well-defined sense of mission, purpose, values, goals)	กำหนดวิสัยทัศน์เป็นแนวทาง ในการดำเนินกิจกรรม (Vision that guides all activity)	เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continually learning)	กำหนดทิศทาง (Establishing direction)
ดลบันดาลภาพฝัน (Inspires a shared vision)	เป็นแบบอย่างในการ บริหาร (Manages others by example)	กำหนดทิศทางที่ชัดเจน (Provides clear directions)	สุขภาพสมบูรณ์ (Exceptional physical health)	เชื่อมั่นตนเอง (Self-confident)	มุ่งให้บริการ (Service oriented)	
ขยันถามไถ่ (Enables others to act)	เข้าถึงลูกน้อง ลูกค้า และผู้ขาย (Visible to employees, customers, vendors)	ให้การสนับสนุนเพื่อ ตอบสนองความต้องการของ คน (Supports people as they need it)	ใฝ่รู้พัฒนาตนเอง (Exercises self-mastery)	ปรารถนาให้มีความสำเร็จ ร่วมกัน (Willing to share achievement)	เสริมพลังทางบวก (Radiates positive energy)	สร้างพันธมิตร (Aligning people)
ให้กำลังใจเป็นนิจ (Encourages the heart)	มอบหมายงานให้ลูกน้อง แนวหน้า (Delegates to the front line) จัดโครงสร้างแบนราบ (Builds a flatter organization) จัดให้มีการฝึกอบรม (Assures essential training)	ให้ข้อมูลย้อนกลับจากการ ปฏิบัติงาน (Provides feedback on performance) มีความยืดหยุ่น (Is flexible)	มุ่งผลลัพธ์ (Is results oriented) บริหารการเปลี่ยนแปลง (Manages change) สร้างทีมเพื่อการบรรลุผลสำเร็จ (Develops teams to accomplish results)	ตัดสินใจได้ (Decisive) ใส่ใจในงานลูกน้อง (Committed to employees and their projects) พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ (Likes to be surrounded by highly competent people)	รู้ที่จะแสดงความขอบคุณต่อผู้อื่น (Is typically grateful) สร้างความแปลกใหม่ให้ชีวิต (Sense of wonder about life) กล้าหาญและอดทน (Courage combined with emotional vulnerability) แสวงหาความจริงและความงาม (Search for truth and beauty) ใส่ใจแบ่งปันและให้อภัย (Caring, sharing, and forgiving)	
พูดทำคิดเป็น แบบอย่าง (Models the way)	ฟังอย่างตั้งใจ (Listens attentively)	มอบหมายงานและอำนาจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่จะรับ ได้ (Delegates and empowers as followers are ready to accept)	อยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง (Uses course correction)	แสดงความห่วงใย (Displays caring)	ให้ความรักความศรัทธาและความหวัง (Has love, supported by faith and hope)	จูงใจ ดลบันดาลใจไปสู่การ เปลี่ยนแปลง (Motivating and inspiring produces change)

จากตารางที่ 1 แสดงลักษณะของภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการที่ Coyle กล่าวถึง สามารถสรุปถึงแนวคิดที่แสดงถึงลักษณะร่วมของภาวะผู้นำที่จะต้องมียุทธศาสตร์นี้ คือ การเปิดกว้างและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในอนาคต สามารถชี้แนะ และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพต่อบุคคลอื่น มอบหมายภารกิจต่อผู้อื่น ยึดมั่นพันธกรณีผ่านการกระทำ และสนับสนุนให้กำลังใจลูกน้อง

จากความหมายดังกล่าวสามารถนำมาประมวลและสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพลของบุคคลที่ครองตำแหน่ง เพื่อจูงใจ โน้มน้าว ให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ประสานงาน เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน ภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ผู้นำ ผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของกระบวนการใช้อิทธิพล เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ

จากการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิธีการได้มาซึ่งผู้นำนั้น มีนักวิชาการหลายคนได้เสนอแนวคิดและแบ่งประเภทผู้นำตามวิธีการได้มา ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2522 :55) ได้พิจารณาแบบของผู้นำจากวิธีการได้ครองตำแหน่ง ในส่วนของผู้ตามสถานะ (Status Leaders) ว่า ผู้นำชนิดนี้เกิดจากการได้ครองตำแหน่ง โดยการเลือก ซึ่งอาจได้มาโดยวิธีการ 3 ประการ คือ

1. โดยชาติกำเนิด เช่น พ่อเจ้าของโรงเรียนแล้วตั้งลูกให้เป็นเจ้าของโรงเรียนสืบต่อจากตน เป็นต้น
2. โดยการแต่งตั้ง จากบุคคลที่คัดเลือกมาแล้วว่ามีความเหมาะสม โดยมีผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้ง
3. โดยการเลือกตั้ง โดยการลงคะแนนเสียงเลือก วิธีนี้มักพบในทางการเมือง ผู้นำที่มาจากวิธีนี้มักจะมีภาวะกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะกลัวจะไม่ได้เลือกอีก และมักจะกระจายอำนาจให้แก่พรรคพวกที่เลือกตนรวมทั้งการให้ผลประโยชน์ตอบแทน

จุมพล หนีมพานิช (2531:342-344) ศึกษาวิเคราะห์แบบของผู้นำจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจอย่างไร ตามแนวคิดของ Max Weber ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่ได้อำนาจมาตามกฎหมาย (Legal Leadership) คือ ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจากตัวบทกฎหมายนั้น หรือเรียกว่า ผู้นำแบบใช้พระเดช สำหรับใน

วงราชการได้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ถ้าเป็นวงธุรกิจ ได้แก่ ปรธานกรรมการบริษัท หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น

2. ผู้นำที่มีอำนาจบารมี (Charismatic Leadership) คือผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษที่ ดีเลิศอย่างหนึ่งนอกเหนือจากคุณธรรมดาสามัญ มีคุณสมบัติและบารมีที่ดีไม่มีใครเหมือน หรือ เรียกว่าเป็นผู้นำแบบใช้พระคุณ

3. ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) คือ ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่ เคารพยกย่อง เป็นจุดศูนย์รวมของจิตใจที่คนทั้งหลายหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือปฏิบัติตาม ด้วย ความเคารพยกย่อง หรือเรียกว่าเป็น ผู้นำแบบพ่อพระ ซึ่งหาได้ไม่่ง่ายนัก

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2529 : 53-70) เสนอความเห็นเห็นว่า ผู้นำเกิดขึ้นได้โดยการได้รับความ ยินยอมจากหลายทางด้วยกัน คือ

1. ผู้นำโดยธรรมชาติ หรือลักษณะอันมาจากกำเนิดของตนเอง เกิดมาเป็นผู้นำโดย แท้จริง เป็นอัจฉริยบุคคล

2. ผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ โดยได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาจากหมู่คณะ

3. ผู้นำโดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือกว่า ซึ่งควรมีหลักเกณฑ์ เหตุผล และความชอบธรรม

4. ผู้นำโดยการนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ คล้ายกับแบบที่ 1 แต่มีโอกาที่จะเป็นผู้นำ โดยการใช้อำนาจ ความชัดเจนของตนเอง หรือได้รับการฝึกฝนอบรมมาอย่างดี

กิติมา ปรีดีติติก (2532 : 95-101) กล่าวถึง การได้มาซึ่งบุคคลที่ต้องการไว้สรุปได้ ดังนี้

1. การสรรหาคณะ ซึ่งกระทำได้ทั้งการสรรหาคณะจากภายในและภายนอก องค์การ โดยวิธีการสรรหาคณะมาทั้งวิธีการสรรหาโดยตรง (direct methods) วิธีการสรรหา โดยอ้อม (indirect methods) และการสรรหาจากบุคคลภายนอก (third-party methods)

2. การเลือกสรร เป็นวิธีการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมที่สุด ซึ่งการเลือกสรรมีหลายวิธี เช่น การคัดเลือกและการสอบคัดเลือก

โดยสรุปจากการศึกษาวิธีการได้มาซึ่งผู้นำโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 4 วิธี คือ

1. ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ โดยมีวิธีการพัฒนา การฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลมีลักษณะผู้นำ ซึ่งหมายรวมถึง ผู้นำที่เกิดขึ้นโดยชาติกำเนิด ผู้นำบุญญาธิการ ผู้นำที่มีอำนาจบารมี และผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ

2. ผู้นำที่ได้มาจากการเลือกตั้ง ซึ่งเป็นผู้นำที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม หรือหมู่คณะ ตามครรลองของการปกครองระบอบประชาธิปไตย

3. ผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้ง จากผู้มีอำนาจเหนือกว่า ด้วยความไว้วางใจ เชื่อถือ และพิจารณาเห็นว่าเป็นผู้มีความเหมาะสมในการเป็นผู้นำในการประกอบกิจกรรมของกลุ่ม

4. ผู้นำที่ได้มาจากการคัดเลือก ทั้งจากภาครัฐหรือเอกชน โดยพิจารณาถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมตามที่ต้องการ มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้รับการพิจารณาได้ด้วย

บทบาทภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท

คำว่า “ บทบาท “ (Role) ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายอย่าง ซึ่งแต่ละอย่างก็มีความหมายที่ไม่แตกต่างกันมากนัก นักจิตวิทยาสังคมได้กล่าวถึงที่มาของบทบาทว่า มาจากคำเต็มว่า “ บทบาททางสังคม “ (Social Role) ซึ่งหมายถึงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคลสองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งคือ ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นอยู่ อีกฝ่ายหนึ่งคือ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น

Getzels (1959: 60) ได้ให้ความหมายของบทบาทคือ ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ และสิทธิในการกระทำตามตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคน

Sill (1968:546) ให้ความหมายว่า บทบาท คือ พฤติกรรมที่คาดหวังต่อผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรืออยู่ในสถานภาพหนึ่ง ๆ โดยได้ขยายความเพิ่มเติมว่าเป็นความคาดหวัง (Expectation) ที่บุคคลยึดถือเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ดำรงตำแหน่งและการแสดงบทบาท (Enactment) ของบุคคลที่ถูกกำหนดให้แสดงบทบาทในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

Good (1973 :502) ได้ให้ความหมายคำว่าบทบาทครอบคลุมทั้งบทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่คาดหวัง กล่าวคือ บทบาทหมายถึง

1. ลักษณะของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในกลุ่ม
2. รูปแบบของพฤติกรรมที่คาดหวังตามตำแหน่งหน้าที่หรือการแสดงออกของบุคคลตามความมุ่งหวังของสังคม

Ralph Linton (อ้างถึงในสมพงษ์ เกษมสิน : 2519:56) โดยที่นักมานุษยวิทยา ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องสถานภาพและบทบาทของตำแหน่ง สรุปได้ว่า สังคมตั้งอยู่บนรากฐานของการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในสังคม สถานภาพเป็นเพียงนามธรรมที่มีอยู่ใน

รูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นจุดเชื่อมโยงไปสู่ความจริงที่ว่าตำแหน่งเป็นเครื่องกำหนดบทบาทและบุคคลคนเดียวกันก็อาจแสดงได้หลายบทบาท ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Getzels and Guba สรุปได้ว่าพฤติกรรมหรือการกระทำต่างๆในสังคมมนุษย์เป็นผลมาจากตัวการ 2 ตัวการคือ

1. สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) ซึ่งประกอบด้วย สถาบัน (Institution) หรือองค์การ บทบาทตามหน้าที่ (Role) ซึ่งบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในสถาบันที่ควรจะทำ และความมุ่งหวังจากบุคคลภายนอกของสถาบันหรือองค์การ

2. บุคลามิติ (Idiographic Dimension) ซึ่งประกอบด้วยตนเอง (Individual) หรือความเป็นตัวของตัวเอง บุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ทศนคติส่วนตัว การรับรู้ ความรู้สึกนึกคิด อารมณ์จิตใจของตนเองและความต้องการส่วนตัว (Need)

ตัวการทั้ง 2 ประเภทนี้ต่างได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมได้แก่ วัฒนธรรม (Culture) ธรรมเนียม (Ethos) และค่านิยม (Value) ซึ่งสังคมแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 57) กล่าวว่า บทบาทหมายถึง การประพฤติปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

อรุณ รักรธรรม (2526 : 18) แบ่งประเภทของบทบาทในการบริหารเชิงจิตวิทยาไว้ 3 ประเภท นั่นคือ

1 บทบาทที่ปฏิบัติจริง (Actual Role) คือ บทบาทจริงหรือพฤติกรรมที่แท้จริงที่บุคคลปฏิบัติ ซึ่งจะถูกรับรู้โดยอารมณ์ ทศนคติ พฤติกรรมส่วนตัว

2. บทบาทที่องค์การกำหนด (Role Prescription) บทบาทนี้จะคล้ายกับบทบาทในอุดมคติ โดยมีความหมายคือ เป็นขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบซึ่งองค์การกำหนดให้

3. บทบาทที่คาดหวัง (Role Expectation) บทบาทนี้มีความหมายคล้ายคลึงกับบทบาทที่ควรกระทำ โดยแบ่งเป็นความคาดหวังที่บุคคลอื่นมีต่อตนเองและความคาดหวังของตนเอง

Hoy & Miskel (1991:33) กล่าวถึงลักษณะบางประการที่จะอธิบายธรรมชาติของบทบาทดังนี้

1. บทบาทแสดงถึงตำแหน่ง สถานะ (Status) ภายในองค์การ ในสถานศึกษา ประกอบด้วยตำแหน่งต่างๆ เช่น อาจารย์ใหญ่ ครู อาจารย์ นักเรียน เป็นต้น

2. บทบาทถูกกำหนดโดยความคาดหวังและหน้าที่ของตำแหน่งนั้นๆ ความคาดหวังเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง เมื่อบุคคลได้แสดงพฤติกรรมตามหน้าที่ของตำแหน่งนั้นๆ เขาก็ได้แสดงบทบาทของเขา บทบาทเป็นเสมือนพิมพ์เขียวในการปฏิบัติงานของเขา

3. บทบาทเป็นตัวแปรคือ สามารถแปรเปลี่ยนไป ทั้งนี้เพราะว่า ความคาดหวังบางอย่างจำเป็นต้องกระทำตาม แต่ความคาดหวังอีกบางอย่างอาจจะมีที่ยืดหยุ่นในการปฏิบัติก็ได้

4. บทบาททั้งหลายในองค์การมีความคาบเกี่ยวกันและส่งเสริมซึ่งกันและกัน เช่น เป็นการยากที่จะอธิบายเฉพาะบทบาทของครูหรือเฉพาะบทบาทของนักเรียนโดยไม่ต้องอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการกำหนดบทบาทขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและสังคม ดังนั้นบุคคลจะกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกันของความต้องการของตนเองและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

Yuki (1998:149-152) กล่าวว่าบทบาทของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันตามบุคลิกลักษณะและสถานการณ์ ผู้นำมักถูกคาดหวังในด้านบทบาท (Role Expected) คือ บทบาทที่สังคมคาดหวังไว้เกี่ยวกับตำแหน่ง หน้าที่ กฎ ระเบียบ วัฒนธรรม ความเชื่อของสังคม ความต้องการของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งธรรมชาติลักษณะของงาน แต่บางครั้งผู้นำไม่สามารถปรับตัวยอมรับกับบทบาทเหล่านี้ตามความคาดหวังของสังคม ซึ่งการรับรู้บทบาทของผู้นำ (Perceived role) จะขึ้นอยู่กับความต้องการ คุณลักษณะ ค่านิยมและทักษะของผู้นำ หากบทบาทตามความรับรู้ของผู้นำไม่สอดคล้องกับบทบาทที่สังคมคาดหวัง ผู้นำอาจจะเกิดความขัดแย้งในบทบาทได้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายในการบริหารจัดการในองค์การได้ ซึ่งผู้นำจะต้องปรับปรุงและพัฒนาให้บทบาทที่สังคมคาดหวังและบทบาทตามการรับรู้ของตนเองไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกัน จึงจะก่อให้เกิดการทำงานตามบทบาทของผู้นำทำงานได้ดีและประสบความสำเร็จ

อาจสรุปความหมายของบทบาทได้ว่า บทบาทมีองค์ประกอบเกี่ยวข้องกับงานและคน ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของคนที่จะประสบความสำเร็จ การแสดงออกเช่นนี้เป็นความเกี่ยวพันกันระหว่างความคิดของผู้ดำรงตำแหน่งเองกับความคาดหวังของผู้อื่น ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันกับการใช้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ บทบาทจึงมีความหมายแยกออกเป็นสองส่วนคือ

1. บทบาทที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่ง เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับตำแหน่ง เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใดก็ต้องแสดงบทบาทตามกฎหมาย ภาระหน้าที่ตามกฎหมาย ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและสิทธิหน้าที่ที่กำหนดไว้เป็นบรรทัดฐาน

2. บทบาทที่เป็นความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นบทบาทที่บุคคลที่เกี่ยวข้องคาดว่าบุคคลที่เข้าไปดำรงตำแหน่งนั้น จะต้องมีความประพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะสอดคล้องกับแบบแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับค่านิยม ทศนคติ ประสพการณ์และการศึกษาอบรมของผู้เกี่ยวข้อง

3. บทบาทที่ปฏิบัติจริง เป็นบทบาทหรือพฤติกรรมที่แท้จริงที่บุคคลปฏิบัติซึ่งอาจสอดคล้องกับบทบาทที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่งหรือตามความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือของตนเองหรือไม่ก็ได้

ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำ

Stogdill (1974) ได้ศึกษาวิจัยและสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำจากนักทฤษฎี 2 กลุ่มไว้ดังต่อไปนี้

1. **กลุ่มนักทฤษฎีบริหารเก่า (Classical Theories of Management)** ได้เสนอแนะไว้ว่าหน้าที่หลักของผู้บริหารคือ

- 1.1 การวางแผน (Planning)
- 1.2 การจัดองค์การและโครงสร้างงาน (Organization)
- 1.3 การควบคุมบังคับบัญชา (Controlling)

มีนักทฤษฎีอีกหลายคนที่เพิ่มเรื่องการประสานงาน (Co-ordinating) การนิเทศ การแนะนำ การจูงใจเพื่อนร่วมงานและอื่นๆ แต่นักทฤษฎีหัวก้าวหน้าหลายคนแย้งว่าหน้าที่ 3 ประการที่เพิ่มขึ้นมานี้ สามารถรวมเข้าไว้ในหน้าที่ควบคุมบังคับบัญชาได้

2. **กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral Theories)** ได้จำแนกหน้าที่ของผู้นำไว้เป็น 6 ประเภทคือ

- 2.1 ศึกษาและทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายและพยายามรักษาทิศทางของจุดมุ่งหมาย
- 2.2 จัดหาสื่อหรือเครื่องมือเครื่องใช้ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
- 2.3 จัดสรรอัตรากำลังและรักษาโครงสร้างของกลุ่มไว้
- 2.4 ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้มีการทำงานกลุ่มและให้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
- 2.5 รักษาความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มและความพึงพอใจของสมาชิกไว้
- 2.6 อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการของกลุ่ม

ภาระหน้าที่ของผู้นำที่กำหนดโดยนักพฤติกรรมศาสตร์เหล่านี้เกิดขึ้นจากผลการศึกษาวิจัยในเรื่อง กระบวนการกลุ่ม และการที่บทบาทผู้นำเกิดขึ้น นักวิจัยกลุ่มนี้มีจุดสนใจอยู่ที่การปฏิบัติงาน ที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อกลุ่ม ส่วนหน้าที่ที่ระบุไว้โดยนักทฤษฎีกลุ่มแรกจะเกี่ยวกับหน้าที่ในองค์การรูปนัยที่มีโครงสร้างเป็นแบบแผนแน่นอน

Krech , Crutchfield and Ballachey (1962 : 428-430) ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ผู้นำไว้ 14 ประการคือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร คนที่เป็นผู้นำนั้น ส่วนมากจะเป็นผู้บริหารขององค์กรด้วย
2. ผู้นำในฐานะเป็นผู้วางแผน แผนการทุกอย่างขององค์กรนั้น อาจเกิดจากความคิดของสมาชิกร่วมกัน แต่บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถวางแผนเป็นอย่างดี
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย เป็นสิ่งจำเป็นที่นโยบายส่วนหนึ่งจะต้องมาจากผู้นำ เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน
4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ จริงอยู่ผู้นำไม่จำเป็นจะต้องรู้เรื่องต่างๆลึกซึ้งไปทุกเรื่อง แต่ผู้นำจะต้องสามารถรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างชำนาญการ
5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก บทบาทดังกล่าวนี้ เราจะพบเห็นอยู่เสมอว่า ในการเจรจา ติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ นั้น ผู้ทำหน้าที่นี้มักจะเป็นผู้นำกลุ่ม
6. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณให้โทษ ในทางปฏิบัติจะพบว่า ผู้นำใดไม่มีสิทธิหรืออำนาจที่จะให้คุณหรือรางวัลเมื่อสมาชิกทำความดีและลงโทษเมื่อสมาชิกทำความผิดแล้ว ก็จะรักษาความเป็นผู้นำนั้นได้ยาก
7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ไกลเกลี่ย ในหน่วยงานหรือในองค์กรย่อมมีการทะเลาะ เบาะแว้ง แดกความสามัคคี จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องไกลเกลี่ย ประสานรอยร้าวให้ได้
8. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง เป็นบุคคลที่ดีงาม ซื่อสัตย์สุจริตและอยู่ในศีลธรรม จะเป็นผู้นำที่ยั่งยืน
9. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำที่เป็นตัวแทนหรือเป็นเครื่องหมายของกลุ่มย่อมเป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกและได้รับการยอมรับ เพราะผู้นำที่อยู่ในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่มนั้น ย่อมเป็นภาพพจน์ของกลุ่ม
10. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ผู้นำจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในกิจการทั้งหลาย ผู้นำจะปฏิเสธความรับผิดชอบไม่ได้
11. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ การดำเนินชีวิตหรืองานใดก็ตาม จำเป็นจะต้องมีจุดมุ่งหมายสูงสุดหรืออุดมคติของตนเอง มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้นำที่โลเล หากจุดยืนไม่ได้
12. ผู้นำในฐานะบิดา ผู้มีแต่ความกรุณา ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณธรรม ศีลธรรมและมีความกรุณาอยู่เป็นนิจ

13. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้นำจะต้องกล้าทุ่มตัวเองลงเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มอยู่ได้และเป็นสุข แม้ความผิดนั้นจะไม่ได้เกิดจากการกระทำของตนเองก็ตาม

14. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสัมพันธ์หรือความสามัคคีภายในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น

Hicks (1975 : 307) ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. หน้าที่ในการชี้ขาด (Arbitrating) ในการทำงานร่วมกันนั้น สมาชิกในกลุ่มมักจะมีความคิดเห็นขัดแย้งกันอยู่เสมอในเรื่องต่างๆ ผู้นำก็มักจะต้องมีส่วนเข้าไปแก้ไขความขัดแย้งนั้น เพื่อให้ปัญหานั้นยุติหรือไม่ลุกลามต่อไป

2. หน้าที่ในการเสนอแนะ (Suggesting) การให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับการทำงานร่วมกัน คำแนะนำของผู้นำย่อมเป็นแนวทางที่สร้างความมั่นใจในการก่อให้เกิดความรู้สึกแห่งความมีศักดิ์ศรีและความต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการออกคำสั่ง การเสนอแนะถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ทรงอำนาจของผู้นำที่จะต้องบริหารระยะยาว

3. หน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Supplying Objectives) ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แล้วชี้แจงวัตถุประสงค์เหล่านั้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนำมาซึ่งความสำเร็จ ผู้นำจะต้องคำนึงเสมอว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีความเหมาะสมกับหน่วยงาน และเป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถดำเนินการได้

4. หน้าที่ในการเร่งเร้า (Catalyzing) ในการทำงานบางครั้งต้องมีแรงบางชนิดที่จะช่วยเสริมให้เกิดการปฏิบัติและมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ โดยผู้นำทำหน้าที่คล้ายกับสารเร่งเร้า

5. หน้าที่ในการให้ความมั่นคง (Providing Security) ในหน่วยงานใดๆ ก็ตาม ความมั่นคงในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ผู้นำจะต้องมีความพยายามที่จะทำให้หน่วยงานมีการพัฒนาและมีความก้าวหน้าอยู่เสมอ การไม่ทอดทิ้งผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเมื่อเกิดปัญหา

6. หน้าที่ในการเป็นตัวแทน (Representing) ปกติผู้นำจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้แทนของหน่วยงาน จะต้องทำหน้าที่ทั้งหลายไม่ว่าการพูด การกระทำ การแสดงออกในลักษณะต่างๆโดยยึดเอาหน่วยงานเป็นหลัก

7. หน้าที่ในการให้กำลังใจ (Inspiring) ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความมีคุณค่าและความสำคัญในผลงานของผู้บังคับบัญชา รู้จักให้กำลังใจ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานด้วยความเต็มใจ เสียสละ อุทิศตน โดยมุ่งหวังความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

8. **หน้าที่ในการยกย่องสรรเสริญ (Praising)** ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้นำเห็นความสำคัญของตน ต้องการเห็นความพึงพอใจในผลงานที่ออกมาจากใจจริงของผู้บังคับบัญชาและต้องการคำสรรเสริญเยินยอในผลงานนั้น ฉะนั้นผู้นำจึงไม่ควรที่จะละเลยการแสดงออกหรือกล่าวสรรเสริญอย่างจริงใจในผลแห่งความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

Mintzberg (1980 : 90-93) ได้ทำการศึกษาและประมวลเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารว่าเกี่ยวข้องกับงาน 3 ประเภทใหญ่ คือ 1. การมีปฏิสัมพันธ์กับคนและกลุ่มคนต่าง ๆ (Interpersonal roles) 2. การสื่อสารและให้ข้อมูล (Informational roles) 3. การตัดสินใจ (Decisional roles) จากบทบาท 3 ประเภทนี้ ผู้บริหารจะต้องมีการแสดงบทบาทเกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทการเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์การ (Figurehead Role) ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในการเป็นประธานในพิธีต่าง ๆ เช่น การเข้าร่วมประชุม การเป็นประธานมอบรางวัล

2. บทบาทในการเป็นผู้นำ (Leader Role) ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้นำที่ดี คือ มีปฏิสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างพัฒนา

3. บทบาทในการเป็นผู้ติดต่อประสานงาน (Liaison Role) ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายในการติดต่อกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การได้เพื่อรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นสำหรับองค์การ การประชุมร่วมกับกลุ่มบุคคลต่างองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนี้ได้ดี

4. บทบาทในการเป็นผู้ติดตาม (Monitor Role) ผู้บริหารต้องรวบรวมสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเพื่อเป็นข้อมูลในการติดตามการทำงานขององค์การที่ตนเองรับผิดชอบอยู่

5. บทบาทในการเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล (Disseminator Role) ผู้บริหารทำหน้าที่ในการให้ข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่มีคุณค่าแก่พนักงานโดยทำหน้าที่เป็นผู้นำในการประชุมกลุ่ม ส่งบันทึกเตือนความจำไปยังคณะทำงาน รวมทั้งการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับโครงการในปัจจุบันและอนาคต

6. บทบาทในการเป็นผู้แถลงข่าว (Spokesman Role) ผู้บริหารมีบทบาทในการให้ข้อมูลกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติงานขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ

7. บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Role) ผู้บริหารมีบทบาทในการออกแบบและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในองค์การเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น

8. บทบาทในการเป็นผู้จัดการกับความยุ่งยาก (Disturbance Handler Role) ผู้บริหารไม่สามารถจะเพิกเฉยต่อวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การ ไม่ว่าจะยุ่งยากเพียงใด เช่น การประท้วงของพนักงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเข้าไปจัดการความยุ่งยากที่เกิดขึ้นเป็นลำดับแรก

9. บทบาทในการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role) ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการควบคุมจัดการเรื่องงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ การอำนวยความสะดวกสบายและการบริการ ให้เหมาะสมโดยการเข้าไปตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

10. บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์การ เช่น เรื่องเกี่ยวกับการมอบหมายงานในหน้าที่รวมถึงการต่อรองด้านค่าตอบแทนด้วย

Murphy (1996 : 26) ได้กล่าวถึงบทบาทโดยทั่วไปของภาวะผู้นำสรุปได้ดังนี้

1. บทบาทในการเป็นนักคัดเลือก (The Selector) โดยคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน บทบาทในการเป็นนักประสาน (The Connector) เสริมสร้างและขยายสัมพันธภาพด้วยการสื่อสารและปรับเปลี่ยนทัศนคติทางลบให้เป็นทางบวก ประสานคนให้ถูกกับปัญหาและสาเหตุ

2. บทบาทในการเป็นนักแก้ไขปัญหา (The Problem Solver) ให้ตรงกับสาเหตุหรือวัตถุประสงค์ ผู้นำที่ดีต้องใช้เวลา 60 % กับบทบาทนี้ ส่วนที่เหลือ 30 % สำหรับ 7 บทบาท นอกเหนือจากนี้และใช้เวลา 10 % กับงานประจำ

3. บทบาทในการเป็นนักประเมิน (The Evaluator) ที่ดี ซึ่งต้องดำเนินการตามขั้นตอนคือ ระบุวัตถุประสงค์ในการประเมิน ยกระดับขีดความสามารถของบุคคล ทีมและองค์การ ต้องมีการประเมินรายบุคคล แนะนำเพื่อพัฒนาศักยภาพ สนับสนุนผู้ที่มีแรงเสริมทางบวก

4. บทบาทในการเป็นนักเจรจาต่อรอง (The Negotiator) เพื่อส่วนรวมโดยคำนึงถึงทุก ๆ กลุ่ม หาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

5. บทบาทในการเป็นนักประสานรอยร้าว (The Healer) สามารถเชื่อมประสานใจผู้โต้แย้งกับปัญหาได้

6. บทบาทในการเป็นผู้ปกป้อง (The Protector) โดยปกป้ององค์การมิให้เกิดผลกระทบด้านลบ คาดคะเนวิกฤติที่เกิดขึ้นได้และสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส

7. บทบาทในการเป็นผู้เสริมพลังร่วม (The Synergizer) พินิจพิจารณาปัญหาในภาพรวมมากกว่าแบบแยกส่วน รู้จักปรับตัวในการเผชิญปัญหาและปรับปรุงตนเอง

Nanus, B. (1996 , 71-79) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันนี้ ต้องสามารถนำผู้ตามและพาเขาไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์และพัฒนาองค์การและสังคมได้ในอนาคต ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะต้องถูกคาดหวังให้มีบทบาทใน 4 ด้านคือ

1. **เป็นผู้ชี้กำหนดทิศทางการทำงาน (direction - setter)** การกำหนดเป้าหมายขององค์การจะช่วยชี้้นำการทำงานได้ดี การปฏิบัติงานมีทิศทาง ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ บุคลากรเข้าใจในการทำงานผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้

องค์การได้พัฒนาทั้งต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อม เป้าหมายต้องไม่หยุดนิ่ง มีการปรับเปลี่ยนได้

2. **ผู้นำในบทบาทตัวแทนขององค์การ (Spoken Person)** การมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมจะช่วยให้องค์การเป็นที่รู้จักของสังคม ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลนอกองค์การ กล้าที่จะตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน นโยบายการปกครองต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การเป็นที่ยอมรับของสังคม การมีเครือข่ายจะช่วยให้บุคคลต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์การ ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม จะต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป

3. **ผู้นำในบทบาทผู้เปลี่ยนแปลง (Change agent)** การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า ผู้นำควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วย ความมีเหตุผลและวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ รวมทั้งความถูกต้องเหมาะสมด้วยและจะต้องคำนึงถึงผู้ตามด้วย

4. **ผู้นำเป็นผู้สั่งสอนหรือพี่เลี้ยง (Coach)** การให้คำแนะนำ การสอนเป็นบทบาทหนึ่งของผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้ผู้ตามได้เข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน การได้รับการบอกกล่าว การชี้แนะจะช่วยผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ในองค์การทางการศึกษาผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทภาวะผู้นำที่แตกต่างไปจากผู้นำทั่วไป ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา/สถานศึกษา ดังนี้

Gorton (1983 : 71) สรุปว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ประการคือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

Knezevich (1984 : 16-18) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ถึง 17 บทบาท คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นสื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้งทรัพย์สินสิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูง
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงาน และพิธีการต่างๆ ของหน่วยงาน ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relator) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่นๆ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 34) ได้สรุปบทบาทสำคัญของนักบริหารการศึกษาไว้ 3 ประการคือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ
3. บทบาทในฐานะหัวหน้าของกลุ่ม

กิติมา ปรีดีติลล (2545 : 153) กล่าวว่าในวงการของผู้บริหารการศึกษาหรือ

ผู้บริหารสถานศึกษาก็ดีหากกล่าวถึงความเป็นครูแล้ว ผู้บริหารเป็นบุคคลหนึ่งที่จะต้องเกี่ยวพันกับการเรียนการสอนในโรงเรียนด้วย เป็นที่คาดหวังของคนทั่วไปว่าผู้บริหารที่ดีก็ย่อมต้องเป็นครูที่ดีได้ด้วย มิใช่เป็นผู้นำที่ทำหน้าที่แต่เพียงการบริหารอย่างเดียว แต่ควรจะเป็นผู้นำทางการเป็นครูที่ดีหรือผู้สอนที่ดีด้วย หน้าที่ของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะทำหน้าที่ในการบริหารโดยตรงแล้ว หน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจมากคือ การบริหารการเรียนการสอนแต่บทบาทของผู้บริหารของการเป็นครูอาจแตกต่างกับการเป็นครูที่ดีนั้นก็คือ จะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership) อีกต่างหาก ซึ่งมีผลการวิจัยพบว่าการเป็นผู้นำทางการสอนมีความสำคัญมากที่สุด ปัญหาที่ได้มาคือ ทำอย่างไร จึงจะได้ผู้นำทางการสอนที่เข้มแข็ง ผู้บริหารจะสามารถเป็นผู้นำทางการสอนได้หรือไม่ ผู้ที่จะเป็นผู้นำทางการสอนจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2. มีความรู้เป็นฐาน 3. กล้าที่จะเสี่ยง 4. พร้อมที่จะเสียสละเวลา 5. พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ Mc Ewan ได้แนะนำ 7 ขั้นตอนของการเป็นผู้นำทางการสอนอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้ (Mc Ewan's Seven Steps)

1. การจัดทำและการนำวัตถุประสงค์ของการสอนไปใช้ (Establish and Implement Instructional Goals)
2. การอยู่กับลูกน้อง (Be there for your staff)
3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียน (Create a School Culture and Climate Conducive to Learning)
4. ประสานวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนให้ไปด้วยกันได้ (Communicate the Vision and Mission of Your School)
5. ตั้งความหวังสูงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Set High Expectations for Your Staff)
6. พัฒนาการเป็นผู้นำครู (Develop Teacher Leaders)

7. ควรมีทัศนคติเชิงบวกให้กับนักเรียน ผู้ร่วมงานและผู้ปกครอง (Maintain Positive Attitudes toward Students, Staff and Parents)

เบญจพร แก้วมีศรี (2545 :331) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 6 บทบาทสำคัญ คือ บทบาทในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน บทบาทในการอำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ บทบาทในการเป็นตัวแทน สัญลักษณ์ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์วิทยาลัย บทบาทในการพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม บทบาทในการคาดคะเนแนวโน้มและพัฒนาการต่าง ๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว

โดยสรุปจากแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับประเภทและบทบาทหน้าที่ของผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นสาระที่สำคัญที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกองค์การ เพราะว่า การดำเนินงานขององค์การ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายวางแผนและสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างหมู่สมาชิก โดยใช้ภาวะผู้นำที่ถือว่าเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งบุคคลนั้นมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อและพยายามโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์การประพฤติปฏิบัติไปในทางที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การใช้ภาวะผู้นำจะแสดงออกมาในลักษณะของบทบาทและหน้าที่ตามตำแหน่ง และตามความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอกที่ผู้นำบุคคลนั้นปฏิบัติงานอยู่ บทบาทที่กล่าวมานี้จึงเป็นบทบาทภาวะผู้นำ เนื่องจากบทบาทที่ผู้นำแสดงมักเป็นบทบาทที่ต้องใช้อำนาจของผู้ครองตำแหน่งและเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่ง Green (1983 : 3) กล่าวว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม บทบาทที่กล่าวมา มีความหมายครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 3 ของภาวะผู้นำ จึงอาจสรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำประกอบด้วยบทบาทต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. บทบาทตามสถานภาพหรือตามตำแหน่ง ประกอบด้วย

1.1 บทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบผู้นำตามที่กำหนดไว้ใน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1.2 บทบาทที่แสดงความเป็นตัวแทนขององค์กร

1.3 บทบาทที่แสดงออกถึงความเป็นนักเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน

1.4 บทบาทในฐานะผู้แนะนำ ผู้สอนงานได้อย่างเหมาะสม

2. บทบาทที่สังคมคาดหวัง

2.1 การปฏิบัติตามกติกาของสังคม

2.2 ดำรงตนเป็นตัวอย่างของสังคม ปฏิบัติตนโดยมีจิตสำนึกสาธารณะและมีจิตสำนึกทางจริยธรรม สร้างศรัทธาและค่านิยมที่เหมาะสม

2.3 สามารถปรับตัวได้ดี จัดบุคลิกภาพของตน ทำงานกับผู้อื่นได้

3. บทบาทที่แสดงออกถึงความสามารถในความเป็นผู้นำ

3.1 บทบาทที่ปฏิบัติจริง ตามการรับรู้ของตนเอง อาจจะสอดคล้องกับบทบาทที่สังคมหรือบทบาทที่ตนเองคาดหวังหรือไม่ก็ได้

3.2 พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นเลิศทางสติปัญญา และทักษะในการบริหารงานในฐานะเป็นผู้นำขององค์กร

3.3 ความสามารถในการตัดสินใจ

3.4 ความสามารถในการริเริ่ม สร้างงานที่ทำทนาย

สำหรับผู้นำทางการศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษา/สถานศึกษา อาจสรุปบทบาทภาวะผู้นำที่สำคัญในการครองตำแหน่ง ได้เป็น 3 บทบาทสำคัญ คือ 1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร 2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการหรือผู้นำทางการสอน และ 3. บทบาทในฐานะหัวหน้าของกลุ่ม

พฤติกรรมภาวะผู้นำ

ยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (leader behavior) เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่สองจนถึงประมาณ ค.ศ. 1967 เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ประกอบกับความเจริญทางจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์จึงทำให้นักวิจัยหันมาสนใจในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำเป็นอย่างไร แต่การศึกษายุทธวิธีของผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำทำหรือปฏิบัติเป็นอย่างไร เช่น วิธีการที่ผู้นำมอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีสร้างแรงจูงใจให้แก่ลูกน้อง เป็นต้น วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมีความคล้ายกันอยู่อย่างหนึ่งคือ ทั้งสองวิธีเชื่อว่าวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (one best way) ในการนำ แต่ทั้งสองวิธีก็มีความแตกต่างกัน โดยที่วิธีศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นเป็นมาแต่เกิด (born leader) แต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นฝึกได้หรือเรียนได้ ดังนั้นนักวิจัยในยุคที่ 2 นี้ จึงยอมรับว่า หากบุคคลได้รับการฝึกให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้

แนวคิดอย่างหนึ่งในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำก็คือ สถานการณ์เป็นผู้สร้างผู้นำ ปัจจัยในสถานการณ์ที่กำหนดความเป็นผู้นำ ได้แก่ (Hoy & Miskel. 1991 : 255)

1. สมบัติของโครงสร้างขององค์กร เช่น ขนาดขององค์กร ลำดับชั้นของการบังคับบัญชาภายในองค์กร ความเป็นพิธีการภายในองค์กร เป็นต้น

2. บรรยากาศขององค์กร เช่น บรรยากาศแบบเปิดเผย แบบร่วมมือ ร่วมใจ บรรยากาศของกลุ่ม เป็นต้น

3. คุณลักษณะของบทบาทตามตำแหน่ง แบบของภารกิจ ความยากง่ายของภารกิจ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. คุณลักษณะของบทบาท เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความอดทนต่อ ความคลุมเครือ อำนาจ ความรับผิดชอบ เป็นต้น

แนวการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาภาวะผู้นำในรูปของ พฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำ ซึ่ง Yukl (1998:57-61) ได้แบ่งแยกพฤติกรรม ผู้นำออกเป็น 19 ด้านดังนี้

1. ความเน้นหนักในการปฏิบัติงาน (Performance Emphasis) ขอบเขตในการที่ผู้นำ เน้นหนักให้ความสำคัญของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามปรับปรุงในด้านการ สร้างงานและประสิทธิภาพของงาน พยายามควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตาม ความสามารถและตรวจสอบการปฏิบัติงาน

2. การมุ่งความสัมพันธ์หรือความมีจินตอาทร (Consideration) ขอบเขตในการที่ผู้นำ เป็นคนมีไมตรีจิต เอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความยุติธรรม เทียบตรง

2. การเป็นแรงบันดาลใจ (Inspiration) ขอบเขตในการที่ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่ม สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ ที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของกลุ่มได้

4. การชื่นชมและยกย่อง (Praise-Recognition) ขอบเขตในการที่ผู้นำให้การชื่นชม ยกย่องในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความมั่นใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเชื่อถือในเรื่องการแสดงความคิดเห็นที่มีประโยชน์ตลอดจน ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เสนอมา

5. การให้รางวัลตอบแทน (Structuring Reward Contingencies) ขอบเขตในการที่ ผู้นำให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การขึ้นค่าจ้าง การส่งเสริม เลื่อนขั้น เป็นต้น

6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Participation) ขอบเขตในการที่ผู้นำ ปรึกษาหารือและอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา

7. การมอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างมีอิสระ (Autonomy-Delegation) ขอบเขต ในการที่ผู้นำมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานของตนเอง

8. การแสดงบทบาทอย่างชัดเจน (Role Clarification) ขอบเขตในการที่ผู้นำได้ให้รายละเอียดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามกฎระเบียบและนโยบายที่ต้องรับรู้ ตลอดจนสิ่งที่ผู้นำคาดหวังในตัวเขา

9. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ขอบเขตในการที่ผู้นำเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เฉพาะสำหรับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

10. การฝึกสอนงาน (Training – Coaching) ขอบเขตในการที่ผู้นำกำหนดความต้องการของการฝึกงานสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดหาการฝึกสอนงานที่จำเป็นให้

11. การเผยแพร่ข่าวสาร (Information Dissemination) ขอบเขตในการที่ผู้นำให้ข่าวสารด้านการพัฒนาที่มีผลต่องาน รวมทั้งเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร

12. การแก้ปัญหา (Problem Solving) ขอบเขตในการที่ผู้นำสามารถริเริ่มในการนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และตัดสินใจได้รวดเร็วกับปัญหาที่ต้องแก้ทันที

13. การวางแผน (Planning) ขอบเขตในการที่ผู้นำวางแผนการทำงานที่ก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายและแก้ไขปัญหาก็อาจเกิดขึ้นได้

14. การประสานงาน (Coordinating) ขอบเขตในการที่ผู้นำประสานงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถทำงานร่วมกัน โดยเน้นความสำคัญของการประสานงาน

15. การอำนวยความสะดวกในการทำงาน (Work Facilitation) ขอบเขตในการที่ผู้นำได้อำนวยความสะดวกในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ เพื่อขจัดปัญหาในสภาพแวดล้อมของการทำงาน

16. การเป็นตัวแทน (Representation) ขอบเขตในการที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ และบุคคลสำคัญในองค์กร สนับสนุนและปกป้องผลประโยชน์ของหน่วยงานตนเอง

17. การอำนวยความสะดวกในการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction Facilitation) ขอบเขตในการที่ผู้นำพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างมิตรภาพต่อกัน ทำงานร่วมกัน แบ่งปันข่าวสารความคิด ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

18. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ขอบเขตในการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยจิตใจที่สงบและช่วยขจัดความขัดแย้ง ความไม่เห็นพ้องต้องกัน

19. การวิพากษ์-ความมีวินัย (Criticism-Discipline) ขอบเขตในการที่ผู้นำวิพากษ์หรือสร้างวินัยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานด้วยประสิทธิภาพ ไม่ปฏิบัติตามกฎ ไม่เชื่อฟังคำสั่ง เพื่อให้มีวินัย ผู้นำเรียกมาตักเตือน ตำหนิ หรือให้ออกจากงาน

สำหรับรูปแบบการศึกษาภาวะผู้นำตามแบบต่าง ๆ มีดังนี้

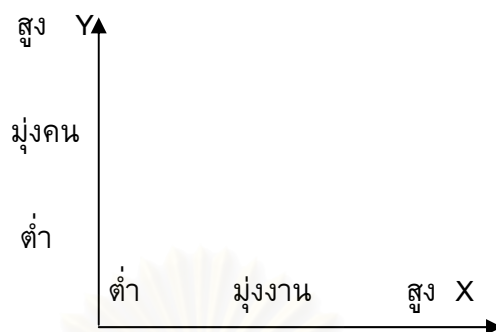
1. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ Ohio

เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยการริเริ่มของ ดร.แคโรล ซาเทิล (Dr. Carroll L. Shartle) ต่อมาใน ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟิล และคูนส์ (John K. Hemphill and Alvin E. Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ การวัดด้วย LBDQ จะสามารถ จำแนกผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการทำงานและเป้าหมายที่ผู้นำ กำหนดไว้ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูงและเน้นความสำเร็จของงานมากกว่า ความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่าง เช่น ผู้นำที่มุ่งผลงานก็มักจะพยายาม กระตุ้นให้พนักงานทำงานให้เต็มที่ทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงาน เสียสละทุกสิ่งทุกอย่างให้กับ องค์กร แต่กลับละเลยทางด้านความต้องการของพนักงานมองข้ามในเรื่องขวัญและกำลังใจตลอดถึง สวัสดิการของพนักงาน

พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในด้านการเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเน้นในด้าน ขวัญและกำลังใจ ความรู้สึกและความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้น ให้พวกเขาทำงานให้สำเร็จมาก ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็น รับผิดชอบต่อ ปัญหาทุกข์ร้อนและเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและ สวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบเป็นมิติ 2 มิติที่แยกออกจากกันโดยอิสระ (two - dimensional view) จะขออธิบายโดยใช้ภาพประกอบ คือ ถ้าเอาพฤติกรรมทั้งสองไปวาดลง บนกราฟแล้ว พฤติกรรมแบบหนึ่ง (แบบมุ่งงาน) จะอยู่บนแกน X พฤติกรรมอีกแบบหนึ่ง (แบบมุ่งคน) จะอยู่บนแกน Y คือ แยกกันอยู่คนละแกนเป็นอิสระแทนที่จะอยู่บนแกน เดียวกัน



จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุงงานและมุงคนจะแยกกันอยู่คนละแกน โดยแบบมุงงานจะอยู่บนแกน X และแบบมุงคนจะอยู่บนแกน Y

จากการที่คณะผู้วิจัยพบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานสองแบบแยกจากกันเป็นอิสระอยู่บนแกนคนละแกนทำให้สามารถเขียนพฤติกรรมผู้นำออกได้เป็น 4 แบบคือ

สูง	2	มุงคนสูง และ มุงงานต่ำ	3	มุงคนสูง และ มุงงานสูง
มุงคน	1	มุงคนต่ำ และ มุงงานต่ำ	4	มุงคนต่ำ และ มุงงานสูง
ต่ำ		ต่ำ	มุงงาน	สูง

โดยสรุปก็คือ คณะผู้วิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานสองแบบที่เป็นอิสระจากกัน จนเกิดเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ตามปริมาณมากน้อยของพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละแบบ

ในตอนแรกคณะผู้วิจัยชุดนี้สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุงงานสูงและมุงคนสูง เพราะหลักฐานจากการศึกษาวิจัยในเบื้องต้นพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบดังกล่าวทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจมากขึ้น สถิติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยในระยะเวลาต่อมาพบว่าในบางสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำแบบมุงงานก็ทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้นและในบางสถานการณ์

พฤติกรรมมุ่งคนก็ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น สถิติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลงเช่นเดียวกัน ดังนั้นในเวลาต่อมาคณะผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลที่ดีที่สุด ในทุกสถานการณ์

2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัย Iowa

นักวิจัยของมหาวิทยาลัย Iowa ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire) ซึ่งมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และการสรุปจากการศึกษาวิจัยมีดังนี้ (Lunenburg and Ornstein, 1996)

1. ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบแบบประชาธิปไตยมากที่สุด
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ
3. ผู้นำแบบเผด็จการก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยกับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. พฤติกรรมเฉื่อยจะเปลี่ยนพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม
5. ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำที่สุด

โดยสรุป พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัย Iowa ทั้ง 3 แบบนี้อาจนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้ง 3 แบบ ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ หากผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมที่เหมาะสม จะสามารถทำให้การบรรลุเป้าหมายองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัย Michigan

เริ่มศึกษาแบบของผู้นำในเวลาใกล้เคียงกับการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเริ่มวิจัยที่ศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Survey Research Center) โดยการนำของ เรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) งานวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนนี้ มุ่งศึกษาองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ เป้าหมายของการศึกษาก็เพื่อที่จะจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วยความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลงการขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (production-centered) กับแบบมุ่งคนงาน (employee-centered) ผู้นำแบบยึดผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการ

ทำงานกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด ผู้นำแบบยึดลูกน้องจะช่วยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ผลการวิจัยอาจสรุปได้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 50)

1. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองก็เป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ
2. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ
3. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูง

ในการทำวิจัยต่อ ๆ มา ลีเคอร์ท พบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้นถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธาและไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัย Harvard

ในปี ค.ศ. 1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ภายใต้การนำของ ดร. โรเบิร์ต เบลส์ (Robert F. Bales) การศึกษาครั้งนี้แตกต่างไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโฮโอและมิชิแกนอยู่บ้าง การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ บุคคลที่สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจว่าเสนอความคิดที่ดีที่สุดในการตัดสินใจมักจะไม่ใช่คนที่เพื่อนรักมากที่สุด

5. ทฤษฎี 3 มิติ ของ เร็ดดิน

เร็ดดิน กล่าวว่า มนุษย์มีลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ผู้ที่มีลักษณะผู้นำแบบหนึ่งสามารถเปลี่ยนไปเป็นอีกแบบหนึ่งได้ และยังสามารถเปลี่ยนกลับมาเป็นแบบเดิมหรือเปลี่ยนไปเป็นแบบอื่นต่อไปอีกก็ได้ใน 4 แบบนั้น และลักษณะผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนั้นสามารถเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น เป็นลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงได้อีก 4 แบบ หรือเปลี่ยนไปในทางเลวลงได้อีก 4 แบบ ทำให้มองเห็นลักษณะผู้นำได้เป็น 3 มิติ และมีลักษณะผู้นำรวมเป็น 12 แบบ จึงทำให้ผู้ที่มีลักษณะผู้นำแบบหนึ่งเปลี่ยนไปหรือเปลี่ยนกลับมาใน 12 แบบนั้นได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวเอง การศึกษาอบรมสั่งสอน และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

เร็ดดิน ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ โดยเชื่อว่าธรรมชาติของมนุษย์มีลักษณะผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัวเอง 4 แบบ คือ

1) แบบเอาเกณฑ์ (Separated)

เป็นแบบของนักอนุรักษ์นิยม ชอบของเก่ายึดตัวเองเป็นที่ตั้ง จึงไม่เอาใครอดทนเก็บตัว เจ้าระเบียบ จึงเป็นคนยึดถือและต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานเนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่นเพราะกลัวว่าถ้าคนอื่นทำผิดตัวเองจะต้องผิดด้วย เพื่อไม่ให้มีความผิดก็เลยไม่ทำงาน หรือทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และยังเป็นคนที่ไม่เอาเพื่อนเอาฝูงหรือจัดว่าเป็นคนที่ไม่เอาไหนเพราะไม่เอาทั้งงานและคนนับเป็นลักษณะผู้นำที่ต่ำที่สุด

2) แบบเอางาน (Dedicated)

เป็นแบบของคนทีเอาการเอางาน ยึดถืองานเป็นหลักใหญ่ สนใจมุ่งในงานมากขยัน มั่นใจ สนใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยันมั่นใจ กล้าทำมีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่น จึงไม่เอาใคร ไม่มีเพื่อน สรุปว่า เป็นเอาการเอางาน แต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ นั่นก็คือ เน้นที่งานมากกว่าคน

3) แบบสัมพันธ์ (Related)

เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจคนทุกระดับ ไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับคนทุกคน ยอมรับผู้อื่นเห็นใจคนอื่น ไม่อวดตัว ทำอะไรไม่ยากให้กระทบกระเทือนใคร ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องการทำงาน นั่นก็คือ บุคคลประเภทที่เน้นคนมากกว่าการทำงาน ถ้าจะต้องเลือกระหว่างคนกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือกเอาคนไว้ก่อน งานมาทีหลัง

4) แบบประสาน (Integrated)

เป็นลักษณะของคนที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อม ๆ กัน เท่า ๆ กัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ก็จะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิผลสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะในการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ

6. ตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)

ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) นับเป็นแนวการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของภาวะการเป็นผู้นำซึ่งเป็นที่กล่าวขวัญมากแนวหนึ่ง ซึ่งเสนอโดย โรเบิร์ต อาร์. เบลค (Robert R. Blake) และ เจน เอส. มูตัน (Jane S. Mouton) การศึกษาแบบตาข่ายนี้นับได้ว่ายังมีจุดเน้นแบบการศึกษาคณควาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและการศึกษาคณควาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นั่นคือ ใช้มิติมุ่งงาน (ซึ่งเป็นศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน) หรือมิติทางโครงสร้าง (ซึ่งเป็นศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัย

แห่งรัฐโอไฮโอ) และมิติมุ่งคน (ซึ่งเป็นศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน)หรือมิติการคิดคำนึงถึงผู้อื่น (ซึ่งเป็นศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ) มิติมุ่งคนนี้จะแทนแทนตั้งในตาราง เมื่อสร้างตาข่ายแล้วจะปรากฏประเภทภาวะการเป็นผู้นำ 5 แบบ ซึ่งจะมีส่วนผสมของมิติมุ่งผู้ปฏิบัติงาน (คน) และมิติมุ่งผลผลิต (งาน) ต่าง ๆ กันดังนี้

ที่จุด 1.1 นั้น นักบริหารจะมีระดับความสนใจทั้งในแง่ของผู้ปฏิบัติงาน และในแง่ของผลผลิตต่ำ ผู้นำประเภทนี้เรียกว่า ผู้นำที่ไม่เอาไหน (impoverished)

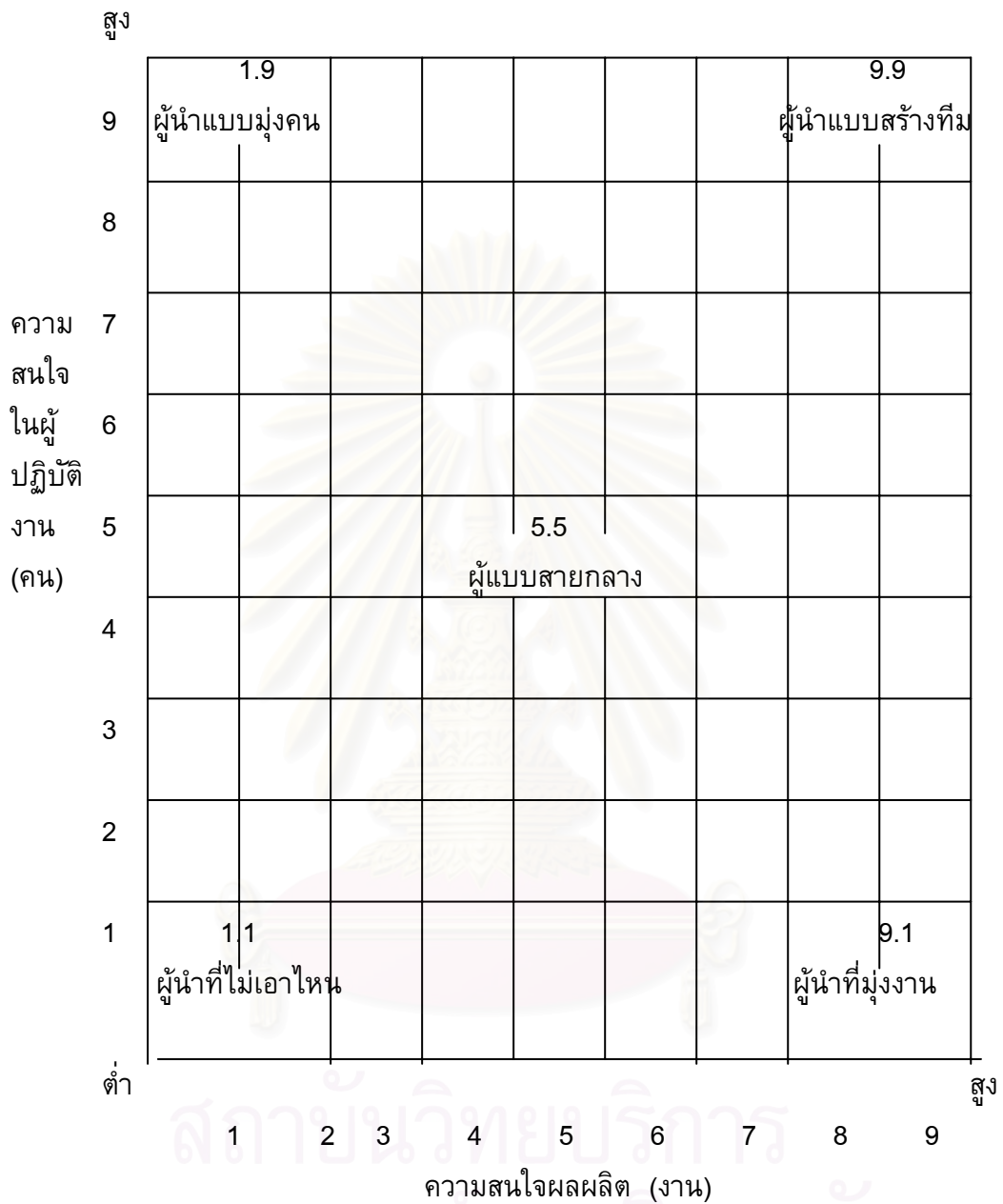
ที่จุด 9.9 จะเป็นจุดตรงกันข้ามกับที่จุด 1.1 ณ จุดนี้ นักบริหารจะให้ความสำคัญอย่างมากกับทั้งผู้ปฏิบัติงานและผลผลิต และถือกันว่า ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด เรียกว่า ผู้นำแบบผู้สร้างทีม (Team builder)

ที่จุด 5.5 จะเป็นจุดกึ่งกลางที่ทั้งสองมิติจะมาพบกัน ผู้นำที่ใช้มิติแบบนี้จะเป็นผู้นำแบบสายกลาง (middle - of - the - reader)

ที่จุด 1.9 นั้นเน้นจุดที่ให้ความสนใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับผลผลิตน้อยเรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งคน (country club manager)

และตรงกันข้าม คือ ที่จุด 9.1 นั้นก็เป็นจุดที่ให้ความสนใจกับผลผลิต แต่ให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task manager)

แผนภูมิที่ 5 แสดงตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน



ที่มา : ปรับปรุงจาก Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Louis B. Barnes, and Larry F. Greiner, "Breakthrough in Organization Development" Harvard Business Review, November-December 1964, p.136.

7. โครงสร้างหลักในกรอบพฤติกรรมผู้นำ (Major constructs in the leaders behavior framework)

โครงสร้างหลักในกรอบงานพฤติกรรมผู้นำประกอบด้วย 2 ส่วน คือ พฤติกรรมที่มุ่งเน้นระบบงานและพฤติกรรมที่มุ่งเน้นบุคคล (Silver,1983:126-128)

พฤติกรรมที่มุ่งเน้นระบบงาน (System - orientation behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นไปที่การบรรลุจุดประสงค์หรือความสำเร็จของงานในระบบสังคมหรือขององค์การ สามารถจำแนกเป็นกลุ่มพฤติกรรมย่อย ๆ ได้ 6 ประเภท คือ

1. มุ่งเน้นที่ผลผลิต (production emphasis) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งไปที่การเพิ่มปัจจัยนำออกในเชิงผลผลิต (productive output) ของกลุ่ม
2. การริเริ่มโครงสร้างงาน (initiating structure) หมายถึง การกำหนดหรือสร้างความกระฉ่งในบทบาทและแบบแผนความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ
3. การเป็นตัวแทน (representation) หมายถึง พฤติกรรมที่นำมาซึ่งการปฏิบัติตนในฐานะเป็นนักพูด (spokes - person) ประจำกลุ่มหรือองค์การ
4. การสมมติบทบาทภาวะผู้นำ (role assumption) หมายถึง การฝึกหัดปฏิบัติตนในฐานะอยู่ในตำแหน่งที่มีภาวะผู้นำในลักษณะที่ไม่ยอมแพ้ต่ออิทธิพลของผู้อื่น
5. การโน้มน้าวจิตใจ (persuasiveness) หมายถึง การมีพฤติกรรมที่ตัดสินใจหรือความไม่ถูกต้องในลักษณะที่ตายตัว (firm) และทำให้ผู้อื่นเชื่อตามความคิดของตน
6. มุ่งไปที่หัวหน้างาน (superior orientation) หมายถึง การกระทำที่ช่วยดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน ฝึกสร้างอิทธิพลต่อพวกเขา และเพิ่มสถานภาพผู้นำภายในองค์การตามสายการบังคับบัญชาให้กับตนเอง

พฤติกรรมที่มุ่งเน้นบุคคล (person - orientation behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งไปที่การสร้างคามพึงพอใจเพื่อสนองตอบความต้องการหรือความชอบของบุคคลในองค์การ ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย ๆ 6 ประการ ดังนี้

1. ยอมรับความไม่แน่นอนตายตัว (tolerance of uncertainty) หมายถึง การปฏิบัติที่แสดงถึงความสามารถของผู้นำในการยอมรับการผลักวันประกันพรั่ง และความไม่มีที่สิ้นสุดของบุคคลโดยปราศจากความวิตกกังวลหรือความไม่สบายใจ
2. ยอมให้เสรีภาพ (tolerance of freedom) หมายถึง การยอมให้ผู้ตามแสดงความคิดริเริ่ม ตัดสินใจ และปฏิบัติภายในขอบเขตที่พวกเขาต้องการ
3. การคำนึงถึงจิตใจ (consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในเรื่องความสะดวกสบาย ความเป็นอยู่ที่ดี สถานภาพและการให้การสนับสนุนต่าง ๆ
4. ต้องการความสมานฉันท์ (demand reconciliation) หมายถึง การปฏิบัติเพื่อแก้ไขความขัดแย้งหรือความไม่เป็นระเบียบในองค์การด้วยวิธีสร้างความปรองดองกัน

5. การบูรณาการ (integration) หมายถึง รูปแบบของการกระทำที่ช่วยให้ธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่มและแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิกไปในขณะเดียวกัน

6. ความถูกต้องในการพยากรณ์ (predictive accuracy) หมายถึง ชุติของพฤติกรรมที่แสดงถึงการหยั่งรู้ล่วงหน้า และความสามารถในการคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า

โอบสรุป พฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเมื่อครองตำแหน่งนั้นตามบทบาทภาวะผู้นำที่แสดงหรือกำหนดโดยมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมภาวะผู้นำนับว่ามีความสำคัญต่อการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ แนวทางการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยมากนิยมศึกษา 2 แบบ คือ 1. ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. แบบของภาวะผู้นำ (Leadership styles) มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น แบบมุ่งงาน หรือแบบมุ่งคน การแสดงออกในพฤติกรรมภาวะผู้นำอาจแสดงได้หลายลักษณะตามแต่ละสถานการณ์ เช่น หากผู้นำที่เน้นถึงค่านิยมในเรื่องเสรีภาพส่วนบุคคลเป็นสำคัญ ก็จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระอย่างมากในการปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้นำที่มีความเชื่อว่า ความต้องการส่วนบุคคลต้องเป็นรองจากความต้องการขององค์กรแล้ว ผู้นำผู้นั้นก็จะให้ความสำคัญกับการสั่งการต่อกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ พบว่า แบบของความเป็นผู้นำที่ดีนั้น ไม่มีรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะบรรลุลงได้อย่างแน่นอนอนได้ ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจึงมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ นั่นคือ ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องมีความรู้ คล่องตัว ฉลาด มากด้วยประสบการณ์ อีกทั้งจะต้องมีปฏิภาณไหวพริบดี ในอันที่จะต้องตัดสินใจและปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะในการเลือกรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำจำเป็นจะต้องประเมินสถานการณ์บรรยากาศขององค์กรความกดดันจากปัจจัยต่าง ๆ ลักษณะของทีมงาน ลักษณะงานของกลุ่ม ตลอดจนจนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อทัศนคติที่เกี่ยวกับผลประโยชน์อำนาจ หน้าที่ของสมาชิก

คุณลักษณะภาวะผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีดั้งเดิมได้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างมากมาย การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรก ค.ศ.1904-1940 การศึกษาส่วนใหญ่เป็นการเปรียบเทียบสถานภาพหรือประสิทธิผลของผู้นำกับผู้ตาม โดยยึดถือทฤษฎีแนวคิดของทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น ดังนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถ

เหนือกว่าคนธรรมดาทั่วไป (extra-ordinary abilities) จากการศึกษางานวิจัยที่รวบรวมได้ตั้งแต่ปี 1904-1940 ได้แสดงให้เห็นว่ามีลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่นลักษณะทางกาย (physical size) ทักษะทางสังคม (social skill) และความสามารถทางสติปัญญา (intellectual ability) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในระยะต่อมงานวิจัยต่างๆได้มีการออกแบบงานวิจัยที่ดีขึ้นและมีการนำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการวิจัย งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ จึงเริ่มมีการค้นพบลักษณะภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลภาวะผู้นำ

จากการสำรวจเอกสารและงานวิจัย ได้มีนักวิชาการนำเสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะ และทักษะของผู้นำดังต่อไปนี้

คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535 : 88-89) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ความสูง ความเข้มแข็งของร่างกาย น้ำเสียง ฐานะทางการเงิน
2. คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ทักษะทางสังคมและความสามารถในการบริหาร ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ความทนต่อความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาด และความรับผิดชอบ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์(2538:188-189) ได้กล่าวถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำ หรือคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำ ควรประกอบด้วย 8 ประการดังนี้

1. มีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัว (personality) มีคุณลักษณะและอุปนิสัยใจคอส่วนตัวดี บุคลิกภาพหมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่าทาง ท่วงทีวาจา อุปนิสัยใจคอ ตลอดจนอารมณ์ และบทบาทซึ่งปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น

อุปนิสัยหมายถึง มโนธรรมอันเป็นสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของคนอันใช้เป็นเครื่องคุมความประพฤติของคน เช่นมีความเมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา เป็นต้น

2. มีความรู้และมีความสามารถในการบริหารและการนำ (ability) ความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการทำงานคือ เก่งงาน มีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ คือเก่งคน

3. มีความตั้งใจสูง (willingness) มีพลังตั้งใจอันหนักแน่นมั่นคง มีความอดสาหะเชื่อมั่นในตนเอง มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน ไม่กลัวต่อความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน

4. มีความรับผิดชอบ (responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ ศรัทธาต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อย รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์และผลของการตัดสินใจ

5. มีความเป็นธรรม (fair) พังความเห็นทุกด้าน ไม่หุบเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติและให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอหน้า

6. เปิดใจกว้าง (open minded) รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ คำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร

7. มีฐานะทางสังคม (status) เป็นที่รู้จักของบุคคลโดยทั่วไป (popular) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

8. มีศิลปะในการนำ (ability to lead) มีศิลปะในการปกครองบังคับบัญชา และสร้างสามัคคีในกลุ่ม

ชาญชัย อาจินสมจาร (2543 : 84-86) สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้หน้าที่ประสบความสำเร็จกับผู้นำที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี ความเฉลียวฉลาด ปรับตัวเก่ง เปิดตัว-เปิดเผย ความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง ความกระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูง-ไฟแรง ความคิดสร้างสรรค์-แสวงหาโอกาส ความริเริ่ม-การออกแบบ ความรู้-ภูมิปัญญา บุรณาการส่วนบุคคล

2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง จะต้องมึลักษณะใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื่อมั่นและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตัวเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับความสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารความระหว่างบุคคล แปลวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง มุ่งเน้นพัฒนาการไปสู่อนาคต พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ ดึงดูดคนให้ทำสิ่งที่ถูกต้อง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35-40) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เฉพาะอย่างที่เหมาะสมและแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแยกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

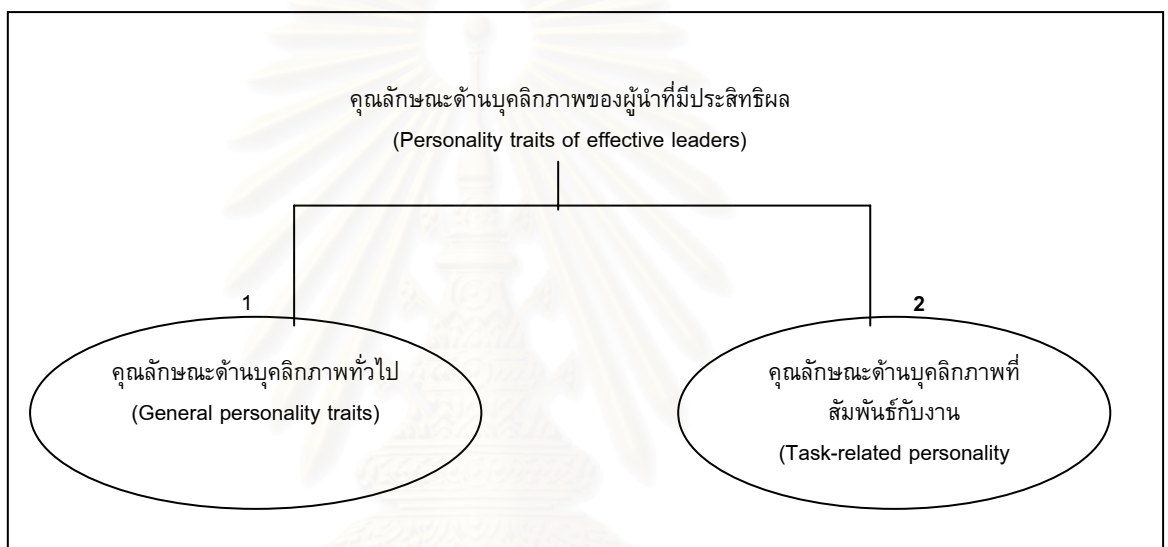
1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ มีลักษณะที่เด่น เป็นคนกล้าแสดงออก การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน ความเป็นคนดูอบอุ่น มีความเอื้ออารี มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียดความผิดหวังหรือความคับข้องใจ การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจ อารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และ

ความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญ มีความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลทั้ง 2 กลุ่ม มีความสัมพันธ์กันและมีองค์ประกอบต่าง ๆ กัน ดังแสดงได้ด้วยแผนภูมิที่ 6 , 7 และ 8 ตามลำดับ

แผนภูมิที่ 6 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล



ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพฯ : บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2544. หน้า 36.

แผนภูมิที่ 7 แสดงรายการคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ



ที่มา : DuBrin, A. J. **Leadership : research findings, practice and skills**. New Jersey : Houghton Mifflin Company, 1998.: p.26.

แผนภูมิที่ 8 แสดงรายการคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล



ที่มา : DuBrin, A. J. **Leadership : research findings, practice and skills**. New Jersey : Houghton Mifflin Company, 1998.: p.33.

Boyatzis (1982 อ้างถึงใน Yukl,1998:181-182) ได้ขยายโปรแกรมการศึกษาวิจัยที่ศึกษาในองค์การที่หลากหลายทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อศึกษาถึงสมรรถนะที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการ สมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วย การจูงใจ (motives) คุณลักษณะ (traits) ทักษะ (skills) จินตภาพแห่งตน (self-image) และความรู้ (knowledge) ได้พบว่าสมรรถนะ 9 ด้านที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการ มีดังนี้

1. เน้นประสิทธิภาพ (efficiency orientation)
2. ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา (concern with impact)
3. มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ (proactive)
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)
5. มีทักษะในการนำเสนอ (oral presentation skill)
6. มีความสามารถในการสร้างกรอบความคิดรอบยอดต่อสิ่งต่างๆ (conceptualization)
7. มีความสามารถในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่างๆ โดยใช้ความคิดรอบยอด (diagnostic use of concept)
8. มีอำนาจบารมีทางสังคม (use of socialized power)
9. มีการจัดการโดยใช้กระบวนการกลุ่ม (managing group process)

Bothwell(1983:133) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่ ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ มี 10 ประการคือ

1. ความฉลาด (intelligence)
2. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี(ability to get along well with others)
3. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค(skill in the area of technical competence)
4. ความสามารถในการจูงใจตนเองและผู้อื่น(ability to motivate self and others)
5. ความมั่นคงในอารมณ์และการควบคุมตนเอง(emotional stability)
6. ทักษะในการวางแผนและการจัดการ(planning and organizing skills)
7. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ(strong desire to achieve task)
8. ความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่ม(ability to use the group process)
9. เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล(to be effective and efficient)
10. ความสามารถในการตัดสินใจ(decisive)

Daft(1999:334) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่ดีที่สุด มี 9 ประการคือ

1. ความสามารถพิเศษ(charisma) น่าศรัทธา น่านับถือ และน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. ให้ความสนใจเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล(individual consideration) เป็นพี่เลี้ยงคอยชี้แนะ รับฟังเหตุผล สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่
3. กระตุ้นอย่างชาญฉลาด(intellectual stimulation) ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ๆ

4. มีความกล้าหาญ(courage) ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง
5. มีความเชื่อถือไว้วางใจได้(dependability) รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาดสามารถทำงานได้อย่างอิสระ
6. มีความยืดหยุ่น(flexibility) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์
7. มีความซื่อสัตย์(integrity) ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
8. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์(judgment) ใช้การประเมินวัตถุประสงค์จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและอย่างเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน
9. ยอมรับนับถือผู้อื่น(respect for others) ทั้งในความคิดเห็น แนวคิดและข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานภาพและตำแหน่ง

Frigon and Jackson (1996:29-36) ได้สรุปว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait) คือ ลักษณะและคุณสมบัติเด่นในตัวผู้นำที่ผู้อื่นไม่มี คุณลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบ่งชี้ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบทางการบริหาร ความสำคัญของคุณลักษณะดังกล่าวหากไม่มีอย่างชัดเจน อาจทำให้ผู้นำไม่ได้รับความศรัทธาและสูญเสียความเชื่อมั่นในฐานะผู้นำ การที่จะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำนี้ จะแสดงได้ด้วยคุณลักษณะ 10 ประการ คือ

1. มีการควบคุมอารมณ์(controlled emotions)
2. ความสามารถในการปรับตัว (adaptability)
3. ความคิดริเริ่ม (initiating)
4. ความกล้าหาญ (courage)
5. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (determination and resolution)
6. มีพฤติกรรมจริยธรรม (ethical behavior)
7. มีดุลพินิจที่ดี (sound judgement)
8. ความอดทน(endurance)
9. มีความปรารถนามุ่งมั่น(desire)
10. มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (dependability)

Gardner(1990:48-53) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำตามแนวของ Stogdill,Bass and Hollander ไว้ 14 ประการ คือ

1. ความกระปรี้กระเปร่าและความอดทนทางด้านร่างกาย (physical vitality and stamina)
2. ความฉลาดและสามารถตัดสินใจ (intelligence and judgement in action)
3. ปรารถนาที่จะยอมรับในความรับผิดชอบ (willingness eagerness) to accept responsibility)
4. ความสามารถในการปฏิบัติงาน(task competence)
5. มีความเข้าใจผู้ร่วมงานและเข้าใจความต้องการ (understanding of followers/constituents and their needs)
6. ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น(skill in dealing with people)
7. ต้องการในความสำเร็จ(need to achieve)
8. ความสามารถในการจูงใจ(capacity to motivate)
9. กล้าหาญ หนักแน่น และมั่นคง(courage resolution steadiness)
10. ความสามารถในการนำชัยชนะและน่าเชื่อถือ(capacity to win and hold trust)
11. ความสามารถในการจัดการ ตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ(capacity to manage decide,set priority)
12. มีความเชื่อมั่น(confidence)
13. มีอำนาจการปกครองและแสดงสิทธิผลประโยชน์ (ascendance, dominate, assertiveness)
14. สามารถปรับตัวและยืดหยุ่น (adaptability, flexibility of approach)

Stogdill (1974:74-75) ได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยจำแนกเป็น 6 ด้านคือ

1. ลักษณะทางกาย(physical characteristics) การเป็นผู้มีสุขภาพ ร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง มีความสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม(social background)มีการศึกษาดีและสถานภาพทางสังคมที่ดี
3. สติปัญญา(intelligence)สติปัญญาดี การตัดสินใจที่ดี มีความรู้และทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ(personality) มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรมและความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน(task-related characteristics) มีความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ มุ่งงานและไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค
6. ลักษณะทางสังคม(social characteristics) ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพและร่วมมือกับผู้อื่น เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น การประสานงานที่ดี

Tichy and Devenna (1986 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด,2540 :107) ได้สรุปลักษณะโดยทั่วไปของผู้นำเชิงปฏิรูป ดังนี้

1. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง(change agent) เป็นผู้รับผิดชอบที่จะนำองค์การไปสู่ทิศทางที่ดีกว่าเดิม
2. เป็นผู้กล้าและเปิดเผย กล้าเสี่ยงแต่เป็นความสุขุม มีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริงและกล้าเปิดเผยความจริงให้คนอื่น
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ไม่ใช่อำนาจเผด็จการ แต่เป็นผู้มีอำนาจบารมี
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
6. สามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน สามารถในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหา
7. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถจะนำความหวังมาเป็นความจริง

DuBrin (1998 : 335) กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-goal Leadership) หรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ มีองค์ประกอบของคุณลักษณะดังกล่าวคือ

1. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level cognitive activity)
2. สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering multiple inputs to formulate strategy)
3. มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and creating a future)
4. มีวิธีคิดเชิงปฏิวัติ (เปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง) (Revolutionary thinking)
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา

ทัทสัน วงศ์ยี่น (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาและวิเคราะห์คุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 161 คน สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่าคุณลักษณะความเป็นนักพัฒนาที่เด่นชัด ประกอบด้วย

1. ใจกว้าง ยินดีรับฟังและพยายามเข้าใจความคิดของบุคคลอื่น
2. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา
3. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง
4. มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน
5. มีความสามารถในการสร้างทีมงาน

โดยมีคุณลักษณะเริ่มต้นที่ใช้ในการศึกษาวิจัยความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารในการวิจัยครั้งนี้ 10 ประการ คือ การมีศักยภาพในการเป็นผู้นำสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมุ่งมั่นดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จ การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การเป็นผู้ที่ชอบทำงานเป็นทีม การเป็นผู้ที่สามารถสร้างความศรัทธาและแรงบันดาลใจในการทำงาน การเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงในการโน้มน้าวใจส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความคิดกว้างไกลและมุ่งพัฒนางานโดยหวังผลระยะยาว การเป็นผู้ที่ให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้นและมุ่งพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานเสมอ และการเป็นผู้ที่ชอบทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีแบบของการบริหารที่ชอบส่งเสริมช่วยเหลือพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถพัฒนาตนเอง

ประกอบ คุปรัตน์ (2542) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ สรุปได้ดังนี้

1. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ รอบรู้
2. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์
3. รู้จักทำงานเป็นทีมแบบใหม่
4. ชอบความท้าทาย
5. มองในทางบวก
6. รู้จักตนเอง
7. รู้จักคนอื่น
8. ยืดหยุ่นแต่เอาจริงเอาจัง

โดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการและผลงานการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น เป็นลักษณะบางประการที่ผู้นำมีโดยมีลักษณะเฉพาะที่บุคคลที่มีใช้ผู้นำอาจไม่มี ลักษณะเฉพาะดังกล่าวจะเป็นลักษณะพิเศษผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจมีเหมือนกันในบางลักษณะ บางประการแตกต่างจากบุคคลธรรมดา อย่างไรก็ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำย่อมมีในผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการประมวลแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำข้างต้น สามารถสรุปมาเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำเบื้องต้นในด้านต่าง ๆ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะนำมาซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปและคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ด้านทั่วไป เช่น บุคลิกภาพด้านร่างกายและจิตใจ โดยมีร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง บุคลิกดี มีชีวิตชีวา แต่งกายและวางท่าเหมาะสม ส่วนด้านจิตใจเป็นผู้ที่มีจิตใจดีงาม สุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความ

ตื่นตัวอยู่เสมอ อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค ส่วนด้านที่สัมพันธ์กับงาน เช่น มีความคิดริเริ่ม ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

2. คุณลักษณะด้านสติปัญญา มีสติปัญญาฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ มองการณ์ไกล มีการตัดสินใจดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นต้นแบบ

3. คุณลักษณะด้านสังคม มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ต่างๆ ได้ดี ช่วยเหลือสังคม มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ตน มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง และมีอำนาจบารมีทางสังคม

4. คุณลักษณะด้านการบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตัดสินใจแก้ไข้ปัญหาได้ดี มีความคิดเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการวางแผน กำหนดนโยบายการบริหาร แผนงานขององค์กร ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีมและพัฒนาตนเอง อำนวยความสะดวกทางการปฏิบัติงานและช่วยเหลือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความเป็นประชาธิปไตยในการบริหารงาน

5. คุณลักษณะด้านคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรับผิดชอบ มีความเสียสละ ความยุติธรรม มีความเอื้ออาทร เป็นบุคคลที่เชื่อถือได้ และมีเมตตาจิต

ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills)

สมพงษ์ เกษมสิน (2523:76-77) ได้กล่าวถึงทักษะของผู้นำที่จะช่วยให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. ทักษะทางด้านภาษา ผู้นำต้องมีความสามารถทางด้านภาษา กล่าวคือ กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งในระบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพราะความสามารถทางด้านภาษาของผู้บริหารทำให้ลดความผิดพลาด ในเรื่องการติดต่อสื่อสาร

2. ทักษะด้านเหตุผล ผู้นำควรมีความสามารถด้านเหตุผล เนื่องจากความมีเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญของนักบริหาร ทำให้นักบริหารสามารถที่จะหาเหตุผลต่างๆ จากสาเหตุต่าง ๆ และสามารถที่จะแปลความหมายของสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ได้

3. ทักษะด้านความจำ ผู้นำต้องมีความสามารถในการจดจำ เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางสมอง และความสามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้

4. ทักษะด้านความรู้ทั่วไป ซึ่งเป็นความสามารถในการเรียนรู้ การรวบรวมและแยกแยะปัญหา สรุปข้อปัญหาต่างๆ ได้

5.ทักษะด้านการวินิจฉัย ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารที่ต้องซึ้งใจ ใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยเฉพาะในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและความต้องการของลูกค้าหรือประชาชน

6.ทักษะในการยืดหยุ่นตนเอง ผู้นำต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่างๆให้เหมาะสมกับสภาวะการณที่เกิดขึ้น ความสามารถในการยืดหยุ่นทำให้สามารถในการเข้ากับบุคคลอื่นๆได้

Frigon and Jackson (1996:3) ได้เสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ 14 ประการคือ

1. การวางแผน(planning)
2. ความเป็นผู้นำในทีมงาน(team leadership) .
3. มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน(fiscal responsibility)
4. การตัดสินใจ(decision making)
5. การประเมินสถานการณ์(situation assessment)
6. การสื่อสาร(communication)
7. การจัดการ(management)
8. การชี้แนะ(coaching)
9. การให้ความรู้(teaching)
10. การอำนวยความสะดวก(facilitating)
11. การดำเนินการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ(effective meeting management)
12. การตัดสินใจโดยยึดข้อเท็จจริงเป็นหลัก(fact-based decision making)
13. มีความรู้ในเชิงธุรกิจ(business knowledge)
14. มีความรู้ด้านเทคนิค(technical knowledge)

Gardner (1990: 119) ได้สรุปทักษะที่สำคัญของผู้นำ 5 ประการคือ

1. การสร้างข้อตกลงร่วมกัน(agreement building)
2. การสร้างเครือข่าย(networking)
3. การสร้างอำนาจโดยไม่ใช้ระบบอิทธิพลของระบบราชการ (exercising

nonjurisdictional power)

4. การสร้างความเป็นกลุ่มและสถาบัน(institution building)
5. มีความยืดหยุ่น (flexibility)

Katz (1955) and Mann(1965) (อ้างถึงใน Yukl 1989 :194) ได้จำแนกทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำไว้ 3 ประการคือ

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skills) มีความรู้เกี่ยวกับ วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน และเทคนิคในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ และสามารถที่จะใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้นๆ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal skills) มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และ กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สามารถเข้าใจ ความรู้สึก ทศนคติ และแรงขับของผู้อื่น จากการทำได้พูดและกระทำ สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิผล

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) มีความสามารถในการวิเคราะห์ การคิด อย่างมีเหตุผล สามารถสร้างกรอบความคิดรวบยอดในสิ่งที่ซับซ้อนและไม่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสร้างสรรค์ในการคิดและการแก้ปัญหา สามารถวิเคราะห์เหตุการณ์และ แนวโน้ม คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง รู้โอกาสและศักยภาพของปัญหา

McCall and Lombardo (1983 อ้างถึงใน Yukl, 1989:180-181) ได้ศึกษาวิจัยสรุปถึง ทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จคือ

1. มีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น (interpersonal skills)
2. มีทักษะในด้านเทคนิคและการคิด (technical and cognitive skills)

McCaughey, Moxley and Velsor (1998 : 110) ได้เสนอทักษะสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไว้ 4 กลุ่มจำนวน 16 ทักษะดังนี้

กลุ่มที่ 1 ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์กับสังคม (ability to interact socially) ประกอบด้วยทักษะย่อยๆ 8 ทักษะคือ

1. การจัดการความขัดแย้ง (conflict management)
2. การเจรจาต่อรอง (negotiation)
3. การมีอิทธิพล (influencing)
4. การสร้างทีมงาน (team building)
5. การฟังอย่างกระตือรือร้น (active listening)
6. ความสามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (ability to give feedback)
7. การสื่อสาร (communication)
8. การปรับตัว (adaptation)

กลุ่มที่ 2 การสร้างสรรค์ (creativity) ประกอบด้วยทักษะย่อยๆ 3 ทักษะ คือ

1. ความสามารถในการหาข้อสรุปที่เป็นทางเลือก (ability to see alternate solution)
2. ความสามารถในการสร้างสมมติฐาน (ability to question assumptions)
3. ความสามารถในการสำรวจความคลุมเครือได้ (ability to explore ambiguity)

กลุ่มที่ 3 การประเมินเชิงวิเคราะห์และการคิดอย่างเป็นระบบ (critical evaluation and systematic thinking) ประกอบด้วยทักษะย่อย ๆ 3 ทักษะ คือ

1. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (ability to think analytically)
2. ความสามารถในการป้องกันปัญหา(ability to detect problems)
3. การแก้ปัญหา(problem solving)

กลุ่มที่ 4 การให้อำนาจ(empowerment)) ประกอบด้วยทักษะย่อยๆ 2 ทักษะ คือ

1. ความสามารถในการจูงใจผู้อื่นโดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(ability to motivate others through participative decision making)
2. การกำหนดเป้าหมาย(goal setting)

Wright and Taylor (1984: 13) ได้เสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ดำเนินการแก้ปัญหา มี 8 ประการคือ

1. สร้างความชัดเจนในเป้าหมาย(goal clarity)
2. ความสามารถในการทำงาน(ability)
3. ทักษะในการแสวงหาอุปสรรคในการทำงาน(task difficulty)
4. ทักษะในการจูงใจภายใน(intrinsic motivation)
5. ทักษะในการจูงใจภายนอก(extrinsic motivation)
6. ทักษะในการให้ข้อมูลย้อนกลับ(feedback)
7. ทักษะในการแสวงหาทรัพยากร(resource)
8. ทักษะในการสร้างเงื่อนไขในการทำงาน(working conditions)

โดยสรุปจากการศึกษาทักษะผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีทักษะ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เป็นทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสร้างกรอบความคิดรวบยอดในสิ่งที่ซับซ้อนและไม่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์และแนวโน้ม คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง รู้โอกาสและศักยภาพในปัญหา

2. ทักษะในการปฏิบัติงาน (Working skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การบริหารจัดการ การประเมินผล การใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ การนำการประชุม ตลอดจนการใช้เทคนิควิธีการหรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์(Human skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นๆทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร สร้างแรงจูงใจ การสร้างทีมงานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

การศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์

ยุคการศึกษาตามสถานการณ์ (Situation หรือ Contingency) เริ่มต้นประมาณ ค.ศ. 1967 การศึกษาภาวะผู้นำในยุคนี้เริ่มต้นจากการที่ว่า การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำหรือโครงการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเริ่มต้นด้วยความหวังที่ว่าจะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งและพบทั่วไปในผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ข้อค้นพบที่สำคัญจากการวิจัย ซึ่งพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำดูเหมือนจะขึ้นกับตัวแปรหลาย ๆ ตัว เช่นบรรยากาศขององค์กร ค่านิยมของผู้นำ ประสบการณ์ของผู้นำ เป็นต้น ไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่มีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์ นักวิจัยจึงดำเนินการวิจัยให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง โดยพยายามหาองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ซึ่งจะมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง องค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นกับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ซึ่งจะทำให้ก็ต่อเมื่อรับรู้สถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง ผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสม องค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศขององค์กร ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ในทางกลับกัน ผู้นำก็มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบเหล่านี้ด้วย

การศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์มี 3 ขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบดูว่าองค์ประกอบใดบ้างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ
2. พิจารณาว่าองค์ประกอบใดสำคัญที่สุดภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ
3. พยากรณ์ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ
4. ผลจากการศึกษาสถานการณ์ในการเป็นผู้นำจะเสนอแนะว่า
5. ผู้นำจะทำอะไรหรือจะปฏิบัติอย่างไร
6. ผู้นำควรจะทำอย่างไรหรือควรจะทำปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดใน

สถานการณ์ที่กำหนด

การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาสถานการณ์นั้น ทำให้พอสรุปได้ว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน ดังนั้นประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้น ๆ และสภาพแรงจูงใจของลูกน้องหรือผู้ตาม ความสำเร็จของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติงานของลูกน้อง (Owens 1981:158)

วิธีการศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach)

เนื่องจากการวิจัยที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน การทดลองที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด หรืองานวิจัยของบุคคลอื่น ๆ ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่า คุณลักษณะอะไรของผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดดีที่สุด และมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงทำให้เกิดแนวความคิดที่ว่าผู้นำที่ดีนั้น จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป แบบของผู้นำก็ควรจะไปด้วย จึงถึงกับมีผู้คิดสูตรประสิทธิผลของผู้นำไว้ดังนี้ (Tannebaum and Schmidt 1973 : 162-171)

$$E = f(l, f, s)$$

ในเมื่อ E คือประสิทธิผล (effectiveness) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนแบบผู้นำของตนเอง (leader) ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (Situation) ผู้นำจะต้องเหมือนกับนักดนตรีที่สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีเล่นให้สอดคล้องกับนักดนตรีอื่น ๆ ทั้งปวง เพื่อที่จะทำให้เกิดเพลงที่ไพเราะ

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ยืนยันว่า ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำกับตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์ เช่น โครงสร้างของงาน อำนาจของตำแหน่ง ทักษะและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงไม่มีแบบของผู้นำที่ดีที่สุด ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์พยายามที่จะพยากรณ์ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใด จึงจะมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพในสถานการณ์แบบต่าง ๆ

การศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์นั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 อย่าง คือ แบบของผู้นำกับคุณลักษณะของกลุ่มหรือสถานการณ์ ตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์ที่นักวิจัยสนใจศึกษาได้แก่ บรรยากาศขององค์กร การภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ อำนาจตามตำแหน่ง เป็นต้น

การศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path - Goal Theory) ของเฮาส์ (House) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของวรูม-เยตัน (Vroom - Yetton) เป็นต้น ทฤษฎีเหล่านี้มีสาระสำคัญสรุปย่อ ๆ ได้ดังนี้

1. **ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)**
ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาทัศนคติและแรงจูงใจของหัวหน้า ซึ่งจะ使他ปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกัน ทฤษฎีประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ **แบบของผู้นำกับสถานการณ์** การจำแนกแบบของผู้นำนั้นจะวัดลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับลูกน้องโดยใช้แบบทดสอบ LPC (Least-

Preferred Co-Workers Test) คะแนนจากแบบทดสอบจะทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งงาน (test –motivated) หรือมีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (relationship – motivated) สำหรับสถานการณ์นั้น พิจารณาจากองค์ประกอบทั้งสาม ดังนี้ คือ

- 1) อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)
- 2) โครงสร้างของงาน (Task Structure)
- 3) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Relations)

จากการผสมผสานองค์ประกอบทั้งสามนี้ จะทำให้เกิดสถานการณ์ขึ้น 8 สถานการณ์ จากสถานการณ์ที่ชื่นชอบมากที่สุดถึงสถานการณ์ที่ชื่นชอบน้อยที่สุด ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลในสถานการณ์อย่างไร

2.ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard Situational Theory) ทฤษฎีนี้มีจุดประสงค์เบื้องต้นเพื่อการฝึกอบรมผู้บริหารมากกว่าจะเป็นเครื่องชี้ทางเพื่อการวิจัย ทฤษฎีนี้พยายามที่จะให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม ฐานคติเบื้องต้นของทฤษฎีนี้ก็คือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นกับความเหมาะสมของการจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับบุคลิกภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล ส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน ของทฤษฎีนี้ ก็คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ แนวคิดเกี่ยวกับแบบของพฤติกรรมผู้นำนั้น อาศัยพื้นฐานจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและทฤษฎีสามมติของเรดดิน ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำในสองมิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (task behavior) และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relationship behavior) จากการผสมผสานพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิตินี้ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำขึ้น 4 แบบ ซึ่งประกอบด้วย

- แบบการมอบหมาย (delegating)
- แบบมีส่วนร่วม (participating)
- แบบการแนะนำ (selling)
- แบบการสั่ง (telling)

สำหรับสถานการณ์นั้น ทฤษฎีนี้พิจารณาจากตัวแปรตัวเดียว คือ บุคลิกภาวะของบุคคลหรือกลุ่ม โดยที่บุคลิกภาวะตามทฤษฎีนี้ หมายถึง สมรรถภาพในการตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่สามารถบรรลุถึงได้ ความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบและประสบความสำเร็จเดิมของบุคคลหรือของกลุ่ม เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ดแบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 อย่าง จากการมีบุคลิกภาวะไปจนถึงการไม่มีบุคลิกภาวะ

3.ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory) ของเฮาส์ (House) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ อธิบายให้เห็นว่า ผู้นำมีอิทธิพลอย่างไรต่อการรับรู้หรือความรู้สึกนึกคิด

ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวทฤษฎีนี้จึงพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่พิจารณาจากความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลก็คือผู้นำที่เพิ่มพูนการยอมรับ ความพึงพอใจ และยกระดับแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย คล้าย ๆ กับ ทฤษฎีสถานการณ์อื่น ๆ คือ พิจารณาจากองค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบคือ

- แบบสั่งการ (directive)
- แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (achievement-oriented)
- แบบสนับสนุน (supportive)
- แบบให้มีส่วนร่วม (participative)

ทฤษฎีนี้ใช้แบบวัด LBDQ ฉบับที่ 12 (LBDQ Form XII) เป็นเครื่องจำแนกแบบของพฤติกรรมผู้นำ

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของทฤษฎีนี้พิจารณาจากตัวแปร 2 ตัว คือ

- 1) ลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่พยายามฝ่าฟันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานและความพอใจของตน
- 2) ความกดดันและความต้องการของสิ่งแวดล้อม ตัวแปรสำคัญของสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้สถานการณ์เป็นที่ชื่นชอบได้แก่ ภาระหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา, ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการขององค์การและกลุ่มงาน

ข้อสรุปอย่างหนึ่งของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ก็คือ พฤติกรรมผู้นำที่ผู้ตามยอมรับและพอใจก็คือ พฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามพอใจในขณะนั้น หรือเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้ตามพอใจในอนาคต

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของวรูม- เยตัน (Vroom – Yetton)

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ผ่านมา ได้ศึกษาถึงลักษณะและรูปแบบของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้นำต้องคำนึงถึง เพื่อกำหนดแบบของผู้นำให้มีความสอดคล้อง แต่แนวทางทั้งหลายนั้นไม่ได้เป็นแนวทางที่จะแสดงให้เห็นว่าผู้นำควรจะปฏิบัติอย่างไร หรือควรตัดสินใจอย่างไรที่จะให้สอดคล้องกับสถานการณ์ Vroom - Yetton จึงได้นำเสนอทฤษฎีที่จะให้รูปแบบที่ชัดเจนว่า ผู้นำควรใช้การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลอย่างไร

หลักการพื้นฐานของทฤษฎี Vroom - Yetton ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7 คำถาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

แบบการตัดสินใจของผู้นำ (Decision - Making Style) แบบการตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุด จนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุว่าเป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย (Lunenburg and Ornstein, 1996 : 160) ดังนี้

-
- | | |
|-----|---|
| AI | ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น |
| AII | ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง |
| CI | ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ |
| CII | ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วจึงตัดสินใจ |
| GII | ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม |

การเลือกแบบการตัดสินใจ ตามแนวคิดของ Vroom และ Yetton ผู้นำคนหนึ่งสามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม (Lunenburg and Ornstein, 1996 : 161) การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่าง ๆ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะดีในการประหยัดเวลา และในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป แต่อย่างไรก็ตาม ในสภาพการบริหารปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะเรียกร้องการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา (Daft, 1999 : 110)

โดยสรุปจากการสำรวจทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ 4 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีตเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path – Goal Theory) ของเฮาส์ (House) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของวรูม-เยตัน (Vroom – Yetton) ซึ่งเป็น Leader Participation Model ทั้งนี้ 4 ทฤษฎีที่กล่าวมามีลักษณะร่วมของการศึกษาภาวะผู้นำในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นในรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ หากนำทฤษฎีเหล่านี้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบในประเด็นสำคัญด้านตัวแปรสถานการณ์หลัก รูปแบบของภาวะผู้นำ และการนำไปใช้สามารถสรุปได้ดังตารางเปรียบเทียบทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ 4 ทฤษฎีได้ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ 4 ทฤษฎี

ประเด็นการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ	Fiedler's Contingency Model	Hersey & Blanchard's Situation Model	House's Path- Goal Model	Leader- participation Model
ตัวแปรสถานการณ์ หลัก	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างของงาน - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม - อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ 	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถึงเกณฑ์ความพร้อม 	<ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะของงาน - ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา 	<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์คำถาม 8 ประการจะเกี่ยวข้องกับเวลาคุณภาพและการยอมรับ
รูปแบบของภาวะผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นความสำคัญของงาน - เน้นความสัมพันธ์ของบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นงานโดยสั่งการ - เน้นการสนับสนุน - เน้นการฝึกหัดและเป็นพี่เลี้ยง - เน้นการตั้งตัวแทน 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นความสำเร็จของงาน - เน้นงานโดยสั่งการ - เน้นการให้มีส่วนร่วม - เน้นการสนับสนุน 	<ul style="list-style-type: none"> - AI และ AII - CI และ CII - GII
การนำไปใช้	<ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบของผู้นำต้องสอดคล้องกับสถานการณ์หรือสถานการณ์ต้องเปลี่ยนไปเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบของผู้นำ - การควบคุมสถานการณ์ให้ได้มากหรือน้อยจะเป็นที่ยอมรับของผู้นำที่เนื้องานจะมาก 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเลือกรูปแบบที่สอดคล้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับเกณฑ์ความพร้อม 	<ul style="list-style-type: none"> - งานประจำหรืองานที่มีโครงสร้างจะเหมาะกับผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและมีส่วนร่วมจะดีที่สุดสำหรับสมาชิกของทีมที่ต้องการได้รับความพอใจทางสังคม - งานที่ซับซ้อน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำวิเคราะห์สถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพได้โดยตอบคำถาม 8 คำถามตามสถานการณ์แล้วทำการเลือกรูปแบบ 5 แบบได้ขึ้นอยู่กับคำตอบที่ได้รับ

ประเด็นการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ	Fiedler's Contingency Model	Hersey & Blanchard's Situation Model	House's Path- Goal Model	Leader- participation Model
	น้อยเพียงใด - การควบคุมสถานการณ์ให้เป็นที่ยอมรับของผู้หน้าที่เน้นความสัมพันธ์ของบุคลากรปานกลาง		หรือไม่ใช่งานประจำผู้นำที่มีลักษณะเน้นงานโดยสั่งการหรือเน้นความสำเร็จของงานจะดีสำหรับสมาชิกของทีมที่ต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิตที่เกิดจากงาน	

ที่มา : กิริยา จริยเวชวัฒนา. **Leadership ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน), 2539. หน้า 38-39.

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคณบดี

การสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคณบดี ประกอบด้วยเนื้อหาต่าง ๆ ดังนี้

1. ความหมายของคณบดี
2. ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณบดี
3. วิธีการได้มาซึ่งคณบดี
4. บทบาทภาวะผู้นำของคณบดี
5. พฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี
6. คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ความหมายของคณบดี

คำว่า คณบดี มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Good (1973 : 166) ให้ความหมายว่า คณบดีคือ หัวหน้าคณะวิชาหรือวิทยาลัยหรือโรงเรียนของมหาวิทยาลัย ซึ่งรับผิดชอบงานการบริหารและการนิเทศกิจกรรมการสอนนักศึกษา และรับผิดชอบในความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับนักศึกษาในลักษณะต่าง ๆ โดยรับผิดชอบภายใต้การบริหารงานของอธิการบดี

Page and others (1977 : 98) ให้ความหมายของคำว่า คณบดี คือ

1. เป็นหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยที่มีความรับผิดชอบพิเศษในด้านการควบคุมให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และทำหน้าที่ในการบริหารงานตามความรับผิดชอบที่ปรากฏในคำนำหน้าตำแหน่ง เช่น คณบดีฝ่ายรับนักศึกษา (Dean of admissions) มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณารับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อ

2. เป็นหัวหน้าของวิทยาลัยในมหาวิทยาลัย

3. ในสหรัฐอเมริกา บางโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยมีคณบดีผู้รับผิดชอบดูแลกำกับนักศึกษาหญิงหรือนักศึกษาชายเป็นการเฉพาะด้วย

Derek (1981 : 62) ให้ความหมายว่า คณบดี เป็นสมาชิกอาวุโสของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกฎข้อบังคับเบื้องต้นและการบริหารงาน มากกว่าการเป็นนักวิชาการหรือผู้สอน

เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2523 อ้างถึงใน สมใจนึก วรรณพิน , 2528 : 7) กล่าวว่า คณบดีหมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่สำคัญที่สุดของคณะวิชา ซึ่งจะต้องมีความรับผิดชอบต่อคณะวิชาของตนต่อมหาวิทยาลัย อธิการบดี คณะอนุกรรมการมหาวิทยาลัย เพื่อนร่วมงาน คณาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ในบทบาทที่เกี่ยวกับการบริหารและการนิเทศ กิจกรรมการสอน และสัมพันธ์ภาพกับนักศึกษา

วิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 108) กล่าวว่า ตำแหน่งคณบดีมีการใช้กันหลายนัย แตกต่างกันไปตามหน้าที่รับผิดชอบและภารกิจ แต่จะใช้คำว่าคณบดี เป็นตัวบ่งชี้ความเป็นผู้บริหารระดับกลาง อาจจะเกี่ยวกับวิชาการหรือไม่เกี่ยวกับก็ได้ ตำแหน่งคณบดีที่เกี่ยวข้องกับคณะวิชาก็มีหลายแบบหลายขนาด เช่น คณบดีคณะศิลปศาสตร์ (Dean of Liberal Arts) คณบดีคณะอักษรศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ (Dean of Arts and Sciences) แต่คณบดีบางคณะไม่มีภาควิชา ไม่มีหัวหน้าภาควิชา หรืออาจารย์ในสังกัด แต่มีหน้าที่ทางด้านการประสานงานและดูแลจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่งเป็นพิเศษ เช่น คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (Dean of Graduate School) คณบดีการศึกษาภาคพิเศษ (Dean of Continuing Education) คณบดีการศึกษาปริญญาตรี (Dean of Undergraduate Students) บางที่ก็มีคณบดีที่ทำหน้าที่ช่วยดูแลนิสิตกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ต้องการดูแลเป็นพิเศษ เป็นต้นว่า คณบดีนิสิตชาย (Dean of Men) คณบดีนิสิตหญิง (Dean of Women) คณบดีนิสิตนานาชาติ (Dean of International Students) คณบดีฝ่ายกิจการนิสิต (Dean of Students) เป็นต้น

ตำแหน่งคณบดีที่กล่าวมาข้างต้นบางตำแหน่งไม่ควรได้ชื่อนี้เพราะไม่ได้เกี่ยวข้องกับวิชาการเลย ในขณะที่ผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก ศูนย์ วิทยาลัยบางแห่งที่ต้องเป็นผู้บริหารวิชาการโดยตรงแต่กลับไม่เรียกว่า คณบดี ซึ่งการที่คณบดีในสถาบันอุดมศึกษามีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป นั้นส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันการศึกษา อย่างไรก็ตาม Gould (1964) กล่าวว่าไว้ว่า ในปี ค.ศ.1870 มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้มีการแต่งตั้ง

คณบดีขึ้นเพื่อทำหน้าที่บริหารงานของคณะวิชา โดยมีการกำหนดขอบข่ายงานในหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ด้วย ต่อมาสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาหลายแห่งจึงมีการแต่งตั้งคณบดี เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงานของอธิการบดีในการบริหารงานคณะวิชาของมหาวิทยาลัย เพราะอธิการบดีไม่สามารถบริหารงานได้โดยลำพัง

โดยสรุปแล้ว ตำแหน่งคณบดีหากพิจารณาตามความหมายของนักวิชาการและหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดเป็นผู้บริหารระดับกลางที่รับผิดชอบขึ้นตรงต่ออธิการบดี เป็นหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษา ทำหน้าที่บริหารงานทั่วไปของคณะ โดยเกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการ และงานด้านกิจการนิสิตนักศึกษา สำหรับในการศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการพัฒนาคณะลักษณะภาวะผู้นำสำหรับตำแหน่งคณบดีครั้งนี้ จะมุ่งศึกษาคณบดีของคณะวิชาที่อยู่ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเท่านั้น

ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณบดี

คณบดีเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในสถาบันอุดมศึกษา ภายใต้การบังคับบัญชาของอธิการบดี เป็นตำแหน่งที่ต้องมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรของคณะ นิสิตนักศึกษา คณาจารย์ หัวหน้าภาควิชา คณบดีคณะอื่น ๆ รองอธิการบดี อธิการบดี และยังเป็นตำแหน่งอาจารย์ประจำในคณะอีกด้วย คณบดีมีความสำคัญต่อการบริหารงานคณะวิชาในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมากเพราะเป็นผู้ประสานนโยบายจากอธิการบดีไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ จึงถือว่าเป็นทั้งผู้ประสานงานและผู้นำไปปฏิบัติในตำแหน่งเดียวกัน แต่โดยทั่วไปแล้ว คณบดีจะมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติในการบริหารดังนี้ (เกสรวิมล , 2540 : 16-17)

1. งานด้านบริหารทั่วไป หมายถึง การดำเนินงานในคณะวิชาที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ อาทิ กำกับดูแลบริหารงานในคณะวิชาให้เป็นไปตามนโยบายและแผน กำหนดนโยบาย แผนการปฏิบัติงาน และเป้าหมาย ให้คำปรึกษาและแนะนำแก่หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ ให้ความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถาบันในที่ประชุมคณบดี เป็นกรรมการวิชาการหรือกรรมการเฉพาะกิจที่สถาบันแต่งตั้ง และติดต่อประสานงานกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. งานด้านบริหารวิชาการ หมายถึง งานบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการรักษาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของคณะ สร้างและพัฒนาหลักสูตรการศึกษา สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมทางวิชาการ ควบคุมการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรการศึกษา สนับสนุนและเปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะเข้าร่วมโครงการบริการทางวิชาการแก่สังคม ศึกษาเทคนิคการสอนใหม่ ๆ มาเผยแพร่ และสอนนักศึกษาในชั้นเรียน

1. งานด้านบริหารบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่

ในคณะวิชาศึกษาต่อในระดับสูง สรรหาหรือมีส่วนร่วมในการสรรหาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของบุคลากร วิเคราะห์และเสนอขอ อัตรากำลังอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ประชุมอาจารย์เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับทิศทางและการ ดำเนินงานของคณะ เสนอการบรรจุแต่งตั้งอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ต่ออธิการบดี แจ้งระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทราบและจัดให้มีกิจกรรม เพื่อ ส่งเสริมความสามัคคีระหว่างบุคลากร

2. งานด้านบริหารกิจการนักศึกษา หมายถึง การจัดให้มีการปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศ นักศึกษา จัดอาจารย์ที่ปรึกษา และประสานงานกับอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการของนักศึกษา ให้คำปรึกษาแนะนำทั่วไปแก่นักศึกษาในสังกัดคณะ กำกับดูแลระเบียบวินัย การปกครองของ นักศึกษา และจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพและจริยธรรมนักศึกษา

3. งานด้านบริหารการเงินและงบประมาณ หมายถึง การพิจารณาเสนอของบประมาณ ของภาควิชาในสังกัดคณะ ดูแลและจัดทำงบประมาณ และอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน เป็นต้น

นอกจากนี้ Moris (1981 : 8) ได้กล่าวถึง ภารกิจอันเป็นเอกลักษณ์ของคณบดีอีกอย่าง หนึ่งคือ ต้องพยายามดึงศักยภาพและน้ำใจออกมาจากผู้ร่วมงานให้มากที่สุด จึงต้องเป็นผู้ที่ ประสพกับความเครียดในตำแหน่งมาก งานบริหารของคณบดีจะดำเนินการไปเรื่อย ๆ ไม่มีที่ สิ้นสุด และมีปัญหาที่ต้องแก้ไขตลอดเวลา

วิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 113) กล่าวว่า งานคณบดีเป็นงานที่น่าหนักใจ เพราะไม่ สามารถทำงานให้เสร็จทีละอย่าง การทำงานของคณบดีจะเน้นที่กระบวนการมากกว่าผลงาน การเผชิญปัญหามากกว่าการรับผลการแก้ปัญหา โดยเฉพาะต้องยอมรับกับความจริงที่ว่า “การเมือง” ในมหาวิทยาลัยมีอยู่จริง จึงต้องปรับตัว ต้องแก้ไข บางครั้งต้องทำการรวบรวม คณะทำงานให้มารวมตัวกันเพื่อให้งานของคณะดำเนินต่อไปได้สำเร็จ การทำงานของคณบดีจึง มีอุปสรรคมาก

ยิ่งในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีกระแส ผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐปฏิรูปโดยออกนอกระบบมาถึง 5 ทศวรรษ เพราะ สถาบันอุดมศึกษาไทยตกอยู่ในขั้นวิกฤติ ต้องได้รับการแก้ไขปัญหา ภารกิจของ สถาบันอุดมศึกษาไทยจึงต้องเปลี่ยนไป สุธรรม อารีกุล (2543 : 13) ได้ศึกษาวิจัยถึงภารกิจหลัก ของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่พึงประสงค์ในยุคคริสต์สหัสวรรษใหม่ตามกระแสการปฏิรูปอุดมศึกษา สรุปได้ 4 ประการ คือ

1. ภารกิจในการนำอุดมศึกษาไทยสู่ความทันสมัยและจัดการให้ทันสมัย ปฏิรูปการเรียนรู้ ให้ทันสมัย สร้างคลังแห่งความรู้อันทันสมัย ค้นคว้าและพัฒนาองค์ความรู้ที่ทันสมัย สร้างชุมชน วิชาการทั้งภายในและภายนอกสถาบัน และสร้างผู้นำที่ชาติและสังคมโลก

2. ภารกิจนำอุดมศึกษาสู่การเปิดเสรี มีการแข่งขันกันในด้านประสิทธิภาพของการบริหาร

จัดการ การระดมทุนและทรัพยากร ความร่วมมือระหว่างรัฐกับเอกชน และการแข่งขันกันในด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

3. การกิจในการนำอุดมศึกษาสู่ปวงชน อุดมศึกษาที่มีความหลากหลาย อุดมศึกษาซึ่งมีความเสมอภาค ทุกคนมีโอกาสได้ศึกษาตอบสนองตอบได้ทุกเวลาและสถานที่ อุดมศึกษาซึ่งมีการต่อเนื่องศึกษาได้ตลอดชีวิต และอุดมศึกษาที่ได้พัฒนาให้เหมาะสมกับสังคมวัฒนธรรมไทย

4. การกิจในการนำอุดมศึกษาสู่สากล อุดมศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับนานาชาติดูด้วยความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจากนานาชาติสู่คลังสมองแห่งความรู้ อุดมศึกษาซึ่งสร้างสรรค์กลมกลืนหรือมีดุลยภาพระหว่างสังคมวัฒนธรรมไทย หรือความเป็นไทยกับความเป็นสากล สัมพันธ์กับชนชาติอื่นเพื่อการอยู่ร่วมกันได้โดยสันติ

คณบดีในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญในการบริหารและในฐานะผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยภายใต้การบังคับบัญชาของอธิการบดี จำเป็นต้องคำนึงถึงภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาที่พึงประสงค์ในยุคการปฏิรูปอุดมศึกษา เพื่อการบริหารงานตามภารกิจที่สามารถพัฒนาอุดมศึกษาให้มีความก้าวหน้า เป็นที่พึงทางปัญญาของสังคม และผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกมารับใช้สังคมด้วย

กิตติพล ทองเกตู (2533:17-18) อธิบายถึง การศึกษาอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณบดีในช่วงแรก ๆ เกิดขึ้นในวิทยาลัยศิลปศาสตร์ขนาดเล็ก โดย Floyd W.Reeves & John Dale Russel (1929) ได้จัดลำดับหน้าที่และความรับผิดชอบของคณบดีที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอยู่เสมอ ๆ ไว้ 13 ประการ ดังนี้

1. ควบคุมดูแลการบริหารงานของคณะทั้งหลายทั้งปวง
2. เป็นที่ปรึกษาของอธิการบดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายด้านวิชาการ
3. กำหนดนโยบายบริหารการศึกษาของคณะวิชา และเสนออธิการบดีและกรรมการพิจารณา
4. กระตุ้นความสนใจของคณาจารย์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่มีผลกระทบต่ออุดมศึกษา
5. เสนอขอของบประมาณของภาควิชาต่าง ๆ ต่ออธิการบดีเพื่อการจัดกิจกรรมทางวิชาการ
6. จัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจกรรมของคณะ
7. ประสานงานกับหัวหน้าภาควิชาในการรับอาจารย์ใหม่ ตลอดจนการให้คำแนะนำกับอธิการบดีในด้านการส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ การจ้าง และการเลิกจ้างอาจารย์และบุคลากรในคณะวิชา
8. ให้คำปรึกษาแนะนำด้านหลักสูตร รายวิชา และวิธีการสอน

9. ให้บริการในฐานะที่เป็นกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย
10. แบ่งกลุ่มนักศึกษาและการจัดเข้าชั้นเรียน
11. ศึกษาความก้าวหน้าและการสงเคราะห์ด้านวิชาการแก่นักศึกษา
12. ให้บริการในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการของคณะวิชา
13. เป็นผู้แทนคณะในการเข้าร่วมประชุมระหว่างสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ

ในมหาวิทยาลัยที่มีความซับซ้อนและหลากหลายในการบริหารงานหรือในมหาวิทยาลัยที่จำเป็นต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก และในมหาวิทยาลัยที่มีผลกระทบต่อสาธารณชนทั่วไป อธิการบดีมีความจำเป็นต้องมีผู้ช่วยอธิการบดี ซึ่ง Ayer & Russell ได้ทำการวิจัยเพื่อตรวจสอบโครงสร้างการบริหารงานภายในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 608 แห่ง ในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยนี้ได้สรุปหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญที่กำหนดไว้ของคณบดี มีดังนี้

1. กระตุ้นให้อาจารย์ในภาควิชาต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการทางวิชาการแก่สังคมด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และระดับประกาศนียบัตร
2. กำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการให้ปริญญาเกียรตินิยม และมอบให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานในฝ่ายวิชาการ โดยการร่วมมือกับคณะวิชาอื่น ๆ
2. เตรียมมาตรการเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องที่เกี่ยวข้องกับทักษะพื้นฐานของนักศึกษา
3. กำหนดมาตรฐานสำหรับการสอบผ่านรายวิชา การสำเร็จการศึกษา และการให้เกียรตินิยม ด้วยการร่วมมือกับผู้ดำเนินการและหน่วยงานในฝ่ายวิชาการรับผิดชอบในการจัดเตรียมและการใช้วัสดุการเรียนการสอน ห้องสมุด อุปกรณ์ ปฏิบัติการประเภทต่าง ๆ หอศิลป์วัฒนธรรมและพิพิธภัณฑ์ ตลอดจนโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ โดยการร่วมมือกับบรรณารักษ์ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย
4. ปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายวิชาการในการประเมินประสิทธิภาพของการให้คำปรึกษาทางวิชาการ ตลอดจนการพัฒนางานองค์กร และวิธีดำเนินการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ โดยการร่วมมือและประสานงานกับผู้ดำเนินการฝ่ายบริการนักศึกษา
5. ดำเนินการประเมินผลและปรับปรุงความสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการของนักศึกษาด้วยวิธีการทดสอบ การเปรียบเทียบกับบรรทัดฐานสากล
6. ประสานงานเพื่อการเตรียมการและการอนุมัติเอกสาร และตำราทางวิชาการซึ่งบรรจุไว้ในรายการหรือสิ่งตีพิมพ์ของคณะวิชาและมหาวิทยาลัย
7. ประสานงานกับฝ่ายวิชาการภาคค้าและภาคฤดูร้อน โดยการเสนอเรื่องผ่านผู้ดำเนินการโครงการภาคค้าและภาคฤดูร้อน
8. พัฒนาลักษณะตำแหน่งงานที่เหมาะสมที่อยู่ในความควบคุมของสำนักงานคณบดี
10. พัฒนาการบริหารงานวิชาการในสิ่งที่เป็นความรับผิดชอบของสำนักงานคณบดี

11. รับผิดชอบกิจการทั้งหลายทั้งปวงของคณะ และการเก็บรักษาบันทึกผลการเรียนของนักศึกษาไว้อย่างปลอดภัย

Gould (1964:อ้างถึงในกิตติพล ทองเกตุ,2533:20-21) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของคณบดีจำนวน 180 คนในมหาวิทยาลัย 180 แห่ง ทั่วทั้ง 49 มลรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้แบ่งหน้าที่ของคณบดีไว้ดังนี้

1. คณาจารย์สัมพันธ์
2. การรับอาจารย์ใหม่
3. งานหลักสูตรการศึกษา
4. งานงบประมาณ ส่งเสริมสนับสนุน และการประเมินผลบุคลากร
5. เป็นกรรมการต่าง ๆ
6. การบริหารงานประจำ เช่น งานธุรการ งานโครงการ การจัดทำรายงานและการติดต่อสอบถาม
7. การให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา
8. ประสานงานร่วมกับผู้บริหารคนอื่น ๆ การให้คำปรึกษากับอธิการบดีและความสัมพันธ์กับคณะอื่น ๆ ภายในมหาวิทยาลัย
9. ประสานงานกับภาควิชาต่าง ๆ
10. กำหนดนโยบาย โครงการ วัตถุประสงค์ การศึกษาวิจัยสถาบันและสถาบันการศึกษาอื่น ๆ
11. ประชาสัมพันธ์ ศิษย์เก่าสัมพันธ์ การประชุมสมาคมอาชีพต่าง ๆ การอภิปรายและหน้าที่อื่น ๆ ในคณะวิชา
12. การรับเข้าเรียน การลงทะเบียน และนักศึกษาชาวต่างชาติ
13. การพบปะกับผู้ปกครองและนักศึกษา
14. การกำหนดกฎข้อบังคับและวินัย

Maxim(1983) ได้ทำการสำรวจความเห็นของอธิการบดีและคณบดีจาก 99 วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ซึ่งมีคณบดีหญิงอยู่ด้วยเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของคณบดี มีความเห็นที่ตรงกันระหว่างอธิการบดีและคณบดีในส่วนที่ควรเป็นหน้าที่ปฏิบัติของคณบดีคือ

1. ให้คำแนะนำกับอธิการบดีกับสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ ๆ
2. มีส่วนร่วมในการวางแผนเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ ๆ
3. จัดทำปฏิทินกิจกรรมทางวิชาการของคณะ
4. ส่งเสริมให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของคณะวิชา
5. พิจารณาการเสนอขอปรับเลื่อนตำแหน่งของคณาจารย์
6. พิจารณาการเสนอขอเพิ่มตำแหน่งอาจารย์ของภาควิชา
7. พิจารณาการเสนอขอการลาออกของอาจารย์

8. แจ้งให้คณาจารย์ทราบหากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของสถาบัน
9. จัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์
10. จัดประชุมนิเทศอาจารย์ใหม่
11. ชำรงรักษาไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือของหลักสูตรการศึกษา
12. ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้แน่ใจว่ายังสามารถรักษาคุณภาพมาตรฐานของหลักสูตรการศึกษาไว้ได้
13. เป็นผู้แทนของสถาบันในการปฏิบัติหน้าที่นอกสถาบัน
14. จัดให้มีการพบปะที่ไม่เป็นทางการกับนักศึกษา
15. ประเมินบันทึกการเรียนของผู้สมัครก่อนรับเข้าเรียน
16. กำหนดกฎเกณฑ์ทางวิชาการ
17. ดูแลการประเมินผลรายวิชาของนักศึกษา
18. ประเมินหลักสูตรการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
19. ประเมินหมวดวิชาพื้นฐานทั่วไปอย่างต่อเนื่อง
20. พิจารณางบประมาณของภาควิชาต่าง ๆ

นอกจากนี้ยังเป็นที่น่าประหลาดใจที่คณบดีควรสอดคล้องกับปรัชญาของสถาบันขนาดของสถาบัน และจำนวนบุคลากร สำหรับคณบดีหญิงที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นคณบดีจักต้องมีการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน

สำหรับคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย มีนักวิชาการได้ศึกษาอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณบดีไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

ประชุมสุข อาชวอรุณ (2522 : 153) จำแนกอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณบดี (ในส่วนของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีประเพณีการกระจายอำนาจสูงมาก) ไว้ 7 ประการ คือ

1. ดูแลรับผิดชอบในกิจการทุกอย่างของคณะ
2. วางโครงการและนโยบายของคณะ และรับผิดชอบให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปตามโครงการและนโยบายที่วางไว้
3. ประสานงานระหว่างฝ่ายและคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย
4. นิเทศและบริหารเรื่องเกี่ยวกับบุคลากรของคณะ
5. ประเมินผลงานของคณะ
6. จัดระเบียบและข้อบังคับภายในคณะ
7. เป็นผู้แทนของคณะในการติดต่อกับบุคคลและหน่วยงานภายนอก ทั้งในและต่างประเทศ

มัลลี เวชชาชีวะ (2525:อ้างถึงในกิตติพิล ทองเกตุ,2533:27) กล่าวว่า คณบดีมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารในคณะวิชาของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านวิชาการที่จะต้องรักษา

คุณภาพ ความอยู่รอด ความสามารถในการปรับตัว และความรับผิดชอบต่อคณบดีที่มีอยู่ไว้ให้ได้ หรือถ้าไม่มีก็ต้องสร้างขึ้น และถ้าเป็นไปได้ต้องทำให้ดียิ่งขึ้นด้วย คณบดีต้องทำให้คณะวิชาสามารถสนองตอบอย่างมีประสิทธิภาพต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตำแหน่งคณบดีก็เหมือนกับตำแหน่งบริหารอื่น ๆ คือต้องมีอำนาจ (Power) และต้องใช้อำนาจนั้นให้ได้ผล ซึ่งหมายถึงความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงหรือชักนำคนให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีอำนาจที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมายหรือมีสิทธิในการบังคับบัญชา (Authority) เข้าจัดการกับทรัพยากรในคณะ ซึ่งหมายความรวมถึงทั้งคนและสิ่งของ

สุทนต์ ศรีไสย (2525:อ้างถึงในกิตติพล ทองเกตุ,2533:29) กล่าวถึงอำนาจและหน้าที่ของคณบดี ดังนี้

1. รับผิดชอบและประสานงานการดำเนินงานภาควิชาหรือสาขาวิชาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน
2. ควบคุมดูแลการจัดการสอนกระบวนวิชาต่าง ๆ ภายในคณะให้เป็นไปตามหลักสูตรของแต่ละสาขาวิชา
3. ส่งเสริมและพัฒนาด้านวิชาการ เช่น การจัดสัมมนา การวิจัย การแต่งตำราเรียน และการพัฒนาหลักสูตร
4. เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนของคณะ ให้สอดคล้องกับโครงการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนของสถาบัน
5. รับผิดชอบในการปกครอง ควบคุมดูแลผู้อยู่ในสังกัด ตลอดจนนักศึกษาให้ถือปฏิบัติตามระเบียบของสถาบัน
6. ส่งเสริมการค้นคว้าและวิจัยเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน
7. ปฏิบัติหน้าที่ตามที่อธิการบดีหรือรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมอบหมาย หรือกำหนดให้

โดยสรุป ภารกิจของคณบดีในการบริหารงานคณะวิชา จึงประกอบด้วยลักษณะงานที่ปฏิบัติในการบริหาร 5 ด้าน คือ งานด้านบริหารทั่วไป งานด้านบริหารวิชาการ งานด้านบริหารบุคลากร งานด้านบริหารกิจการนักศึกษา งานด้านบริหารการเงินและงบประมาณ หรือถ้าจะแบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ จะประกอบด้วย การบริหารงานทั่วไป และการบริหารวิชาการ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการปฏิรูปการอุดมศึกษาด้วย ส่วนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จะถูกกำหนดให้สอดคล้องกับภารกิจในการบริหารของคณบดี และอาจมีความแตกต่างกันในแต่ละสถาบัน ซึ่งอาจมีการกำหนดอยู่ในระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือประกาศ ก็ได้ ส่วนใหญ่ตำแหน่งคณบดีจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการที่เต็มรูปแบบในการบริหารคณะ ทั้งในด้านการบริหารวิชาการและบริหารทั่วไป

วิธีการได้มาซึ่งคณบดี

เนื่องจากคณบดีเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในคณะวิชา วิธีการได้มาซึ่งคณบดีที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จึงมีความสำคัญยิ่งเพราะคณบดีจะเป็นบุคคลที่มารับผิดชอบสูงสุดในคณะวิชาต่าง ๆ การได้มาซึ่งตำแหน่งคณบดี มักแตกต่างกันไปตามข้อบังคับของแต่ละสถาบัน ซึ่งบางแห่งอาจใช้วิธีเลือกตั้ง หรืออธิการบดีแต่งตั้งโดยตรง บางแห่งอาจใช้วิธีการสรรหา ซึ่งแต่ละวิธีมีข้อดีข้อเสีย และความเหมาะสมแตกต่างกัน

ในวงการอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา การได้มาซึ่งคณบดีส่วนใหญ่มักใช้วิธีการเลือก หรือการสรรหาผู้บริหารระดับสูงหรืออธิการบดีมาใช้ การเลือกคณบดีอาจนำหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) มาใช้ หากสถาบันใดมีสถานการณ์ที่มั่นคงแน่นอน มีความชัดเจนทั้งในด้านเป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน และทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปอย่างราบรื่น การเลือกคณบดีก็อาจจะไม่ยุ่งยาก อาจจะมีการกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไว้ชัดเจนทั้งด้านคุณสมบัติและกระบวนการ ในกรณีนี้ถ้าบุคลากรในคณะมีความรู้ความสามารถ คุณสมบัติเหมาะสม คณบดีที่มาจากบุคลากรภายในย่อมดีกว่าบุคลากรภายนอกเพราะรู้เรื่องความลับเบื้องต่าง ๆ ของงานภายในดีอยู่แล้ว แต่ถ้าสภาพคณะมีความวุ่นวาย สับสน แยกแยะ การได้ผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมจากภายนอกย่อมดีกว่า ถ้าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถ มีปรัชญา จุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาขององค์การ แต่ถ้าปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้มีไม่มากนัก คณบดีก็อาจจะมาจากบุคลากรภายในหรือภายนอกก็ได้ และในกรณีที่ยังไม่สามารถหาคณบดีที่เหมาะสมได้ อาจแต่งตั้งผู้รักษาการในตำแหน่งไปก่อน จนกว่าจะหาคนที่เหมาะสมได้

กรณีที่คณบดีเป็นบุคคลภายนอก ที่ไม่ใช่นักวิชาการหรือวิชาชีพ (Scholar or academic) อาจประสบความยุ่งยากในการบริหารวิชาการได้ ในกรณีที่คณบดีจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในด้านวิชาการ เช่น โปรแกรมการเรียนการสอน หลักสูตร หรือการประเมินผลการเรียนการสอน หากปราศจากการปรึกษาหารือ หรือแนะนำจากผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์แล้ว ก็อาจจะไม่เป็นที่พอใจหรือถูกคัดค้านจากคณาจารย์ภายในคณะวิชาได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่คณบดีควรจะอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ และความถนัดเป็นผู้รับผิดชอบ โดยคณบดีอาจจะจัดกิจการเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานทั่วไป เช่น เรื่องที่เกี่ยวกับการเงิน บุคลากร ความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก แต่คณบดีก็ยังสามารถควบคุมงานส่วนใหญ่ทั้งหมด ในทางตรงข้ามถ้าคณบดีเป็นบุคคลภายใน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นนักวิชาการ อาจจะมีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ทางด้านการบริหารมาน้อย หรือไม่เคยเป็นผู้บริหารมาก่อน ก็จำเป็นต้องมีบุคลากรภายในที่มีความรู้ความสามารถช่วยแบ่งเบาภาระ และให้คำแนะนำในด้านการบริหาร การเงินและงบประมาณ ตลอดจนการบริหารธุรการ และการบริหารงานบุคคล (เข้า สิทธิชัย ,2530 : 160-161 อ้างถึงในประกอบ คูปรัตน์ , 2530)

วิธีการได้มาซึ่งคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของไทย โดยเฉพาะในส่วนของมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ได้มาจากการสรรหาหรือเลือกตั้ง เช่นเดียวกับการเลือกอธิการบดี แต่โดยที่ มหาวิทยาลัยไทย ยังอยู่ในระบบการเมืองที่ต้องอาศัยการสร้างอำนาจและสร้างบารมี คณบดีจึงมาจากอาจารย์ที่เป็นข้าราชการประจำคณะวิชา ฉะนั้นคณบดีส่วนใหญ่จะเป็นนักวิชาการที่ไม่มีประสบการณ์การบริหารกว้างขวางนัก ในลักษณะเช่นนี้อาจจะทำให้เกิดข้อบกพร่องในการบริหารได้ อย่างไรก็ตามในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ส่วนใหญ่จะกำหนดให้มีรองคณบดีคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ เพื่อช่วยในการบริหารงานของคณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณของงาน

นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในส่วนของวิธีการได้มาซึ่งผู้นำ ในตำแหน่งคณบดี ซึ่งถือเป็นผู้บริหารการศึกษาในองค์การทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่จะทำการศึกษา ดังนี้

บังอร ภูวภิรมย์ขวัญ (2531 : 65-67) ได้สรุปข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธีการได้มาซึ่งคณบดีไว้ดังนี้

การแต่งตั้ง

มีข้อดี คือ

1. ได้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความรับผิดชอบเป็นนักบริหารมืออาชีพ
2. ดำเนินการง่าย ไม่ยุ่งยากและประหยัดเวลา
3. เป็นวิธีการที่ไม่ก่อให้เกิดความแตกแยก แบ่งพรรคแบ่งพวก
4. ผู้บังคับบัญชาสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประสานงานคล่องตัว

มีข้อเสีย คือ

1. ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งไม่เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรในสังกัด อาจทำให้มีปัญหาในการบริหาร เนื่องจากไม่ได้รับความร่วมมือ ไม่ฐานของตนเอง
2. เป็นการผูกขาดอำนาจการบริหารในกลุ่มผลประโยชน์ มีการเล่นพรรคเล่นพวก ไม่ยุติธรรมและก่อให้เกิดความแตกแยก
3. วิธีการไม่เป็นประชาธิปไตย (เป็นเผด็จการ)
4. มีการกลั่นกรองน้อย มีโอกาสผิดพลาดง่ายทำให้ได้ผู้ที่ไม่เหมาะสม ขาดความคิดริเริ่ม ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน

การเลือกตั้ง

มีข้อดี คือ

1. ยุติธรรม เป็นประชาธิปไตย คนทั่วไปพอใจเพราะมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน
2. การบริหารได้รับความร่วมมือจากคนส่วนใหญ่ด้วยดี เพราะได้รับการยอมรับ
3. ได้ผู้ที่มีความเต็มใจ ตั้งใจและพร้อมที่จะทำงาน
4. ถ้าวิธีบริสุทธิ์ ยุติธรรม และผู้เลือกมีวุฒิภาวะ มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมจะ

ได้คนดีมาเป็นผู้บริหาร

มีข้อเสีย คือ

1. ทำให้แตกความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวกงุ่นงาย
2. เอื้อต่อการใช้วิธีการสกปรกในการหาเสียง เช่น ชื้อเสียง ขมขู่ เป็นต้น
3. อาจได้ผู้ที่ไม่มีความเหมาะสมด้านการบริหารทำให้บริหารผิดพลาด
4. การบริหารงานขาดความต่อเนื่องไม่ตรงตามนโยบายหรือเป้าหมาย ลำช้า ไม่เด็ดขาด ไม่กล้าตัดสินใจ

การสรรหา

มีข้อดี ดังนี้

1. มักได้ผู้ที่มีความสามารถดีกว่าวิธีอื่น เช่น มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ อุทิศตน ทำงานจริงจัง
2. การบริหารงานจะได้รับความร่วมมือดี เพราะผู้ที่ผ่านการสรรหาเป็นผู้ที่ทุกหน่วยยอมรับ
3. มีการกลั่นกรอง ประมวลความคิดเห็นจากหลายฝ่าย
4. บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร

มีข้อเสีย ดังนี้

1. กระบวนการสรรหามีอำนาจมากเกินไป ถ้าไม่สุจริต มีความลำเอียงหรือตกเป็นเครื่องมือของคนบางกลุ่ม โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ก็จะได้คนไม่ดี
2. วิธีการมีหลายขั้นตอน ทำให้สิ้นเปลือง เสียเวลา และอาจมีผู้ที่ไม่เข้าใจในกระบวนการ
3. อาจมีการแทรกแซงโดยกลุ่มผลประโยชน์เล่นพรรคเล่นพวก เป็นระบบการเมือง ทำให้เกิดการแตกแยกได้

บุญทิวา บุญยะประภัสร์ และคณะ (2538:345) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การสรรหาคณบดีในมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยการประมวล วิเคราะห์ข้อมูลจากข้อบังคับ

ระเบียบ หลักเกณฑ์และประกาศที่กำหนดวิธีการได้มาซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี รวมทั้งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ จำนวนทั้งสิ้น 19 แห่ง ในขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา จำนวน และองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหา ขั้นตอนของการสรรหา ตลอดจนคุณสมบัติและคุณลักษณะของคณบดี แล้วนำมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบให้เห็นถึงลักษณะความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อนำไปสู่แนวคิดในการพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย/สถาบันยิ่งขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า วิธีการได้มาซึ่งคณบดีของมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้ง 19 แห่ง ใช้หลักเกณฑ์ที่เรียกว่า การสรรหา แต่มีรูปแบบที่แตกต่างกัน แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มที่ 1 เป็นการสรรหา เพื่อกู้ยืมหรือเพื่อบริหารก่อนแต่งตั้ง กลุ่มที่ 2 เป็นการสรรหาเพื่อยังเสียงหรือใช้คะแนนนิยมเป็นเกณฑ์ร่วมในการตัดสินใจ ส่วนวิธีดำเนินการขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และการยอมรับของประชาคมในแต่ละแห่ง ส่วนใหญ่คงให้ประชาคมมีสิทธิและส่วนร่วมในการได้มา มหาวิทยาลัยต่าง ๆ พยายามพัฒนาวิธีการได้มาซึ่งผู้นำในตำแหน่งคณบดีมีความเป็นสากลมากขึ้น เพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศ การได้มาซึ่งผู้บริหารจึงควรมาจากการสรรหาที่เปิดกว้างให้คนที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมมากที่สุด เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง สามารถนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถสร้างพันธมิตรร่วมกับประชาคม แม้มหาวิทยาลัยและสถาบันหลายแห่งยังคงใช้การเลือกตั้งหรือยังเสียงหาคะแนนนิยม ก็มีใช้สิ่งแปลกแต่อย่างใด เนื่องจากการอุดมศึกษาของประเทศไทยมีวิวัฒนาการโดยประมาณร้อยปีเศษเท่านั้น จึงไม่อาจเทียบกับพัฒนาการในการบริหารของมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศตะวันตกได้ แต่หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดีในมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ควรต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ ปรัชญา และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ เพราะจะเป็นแนวทางหรือเกณฑ์กำหนดบทบาท พันธกิจ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของคณบดีในยุคโลกาภิวัตน์ได้ด้วย และในที่สุดการที่จะได้คณบดีผู้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีจริยธรรม รอบรู้วิชาการและมีความสามารถทางการบริหาร ย่อมขึ้นอยู่กับระบบข้อมูล การสื่อสารทำความเข้าใจ และความสำนึกในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาไปสู่การปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ

บุญทิวา บุญยะประภัสร์ และคณะ (2539:189) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การได้มาซึ่งคณบดีในมหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของประชากรที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดีตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2537 ว่ามีความเหมาะสมและบรรลุวัตถุประสงค์ที่มหาวิทยาลัยได้ตั้งไว้หรือไม่ มีปัญหาอะไรบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการสรรหาคณบดีให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือผู้ที่เคยเกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาคณบดีตามข้อบังคับฉบับปัจจุบัน ระหว่างเดือนพฤศจิกายน

2536-กุมภาพันธ์ 2539 มีผู้ตอบแบบสอบถาม 287 ราย จากทั้งหมด 693 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.4 ผลการศึกษาพบว่า

1. องค์ประกอบและการได้มาซึ่งคณะกรรมการสรรหา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยตามข้อบังคับ คือ ให้มีกรรมการสรรหาซึ่งเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน (เห็นด้วยร้อยละ 71.3) โดยที่อย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (เห็นด้วยร้อยละ 72.9) และควรเป็นบุคคลภายนอก จำนวน 2 คน (เห็นด้วยร้อยละ 57.2) ประเด็นที่มีความเห็นต่างไปจากข้อบังคับฯ คือ วิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการสรรหาควรมาจากการคัดเลือกโดยประชาคมในคณะนั้น (ร้อยละ 53.3)

2. ขั้นตอนและกระบวนการสรรหา ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับข้อบังคับ คือ กำหนดให้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีเพียง 1 ชื่อ (เห็นด้วยร้อยละ 76.3) และให้เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีต่อสภามหาวิทยาลัยเพียง 1 ชื่อ (เห็นด้วยร้อยละ 42.2) มีผู้เสนอว่าคณะกรรมการสรรหาควรประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับการเสนอชื่ออย่างเป็นทางการและควรกำหนดกลุ่มผู้ที่ จะเข้ารับการสัมภาษณ์ไว้ในข้อบังคับ

3. คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับข้อบังคับ

4. การตัดสินใจของคณะกรรมการสรรหา เห็นว่า คณะกรรมการสรรหาควรได้รับข้อมูลในลักษณะอื่น ๆ ตลอดจนมีการตัดสินใจอย่างเป็นระบบและสามารถชี้แจงได้

5. แนวคิดรวบยอด ส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในขั้นตอนการเลือกคณบดีมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ร้อยละ 47.0 เห็นด้วยกับการใช้วิธีการเลือกตั้งทั้งทางตรงและทางอ้อม ร้อยละ 30.7 เห็นด้วยกับวิธีการสรรหาตามข้อบังคับ แต่ต้องการมีส่วนร่วมหยั่งเสียงผู้ที่เหมาะสมมากกว่า 4 ชื่อ ก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัย และร้อยละ 21.3 เห็นด้วยกับวิธีการสรรหาตามข้อบังคับในปัจจุบัน

พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย (2544 : 36-37) กล่าวว่า หากพิจารณาตำแหน่งผู้บริหารระดับคณบดี การได้มาซึ่งตำแหน่งคณบดี สรุประเบิดจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ พบประเด็นสำคัญสอดคล้องกันว่า สำหรับประเทศไทยคณบดีที่ได้รับการดำรงตำแหน่ง ควรจะมาด้วยวิธีการสรรหา มิใช่ได้มาด้วยวิธีทางการเมือง เพราะจะไปเกี่ยวพันกับเรื่องของพวกเขา หากได้มาด้วยการสรรหาจะทำให้ได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เพราะการดำเนินงานในระดับคณะต้องยึดงานเป็นที่ตั้ง เกณฑ์การพิจารณาควรพิจารณาคุณสมบัติหรือตัวบุคคลที่สนใจในงาน มีความยุติธรรมและมีความเสมอภาคในการบริหารงานซึ่งนับเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง

โดยสรุปวิธีการได้มาซึ่งคณบดีนับว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีมีบทบาทสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศ และวิธีการได้มาซึ่งคณบดีต้องอาศัยกลไกการได้มาที่เหมาะสมสามารถสร้างการยอมรับและความร่วมมือจากคณาจารย์และ

บุคลากรที่เกี่ยวข้อง วิธีการได้มาของคณบดีในมหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 วิธี คือ

1. วิธีการแต่งตั้ง คือ วิธีการได้ซึ่งคณบดีที่อธิการบดี ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย แต่งตั้งโดยมีอำนาจเต็มโดยพิจารณาบุคคลที่เห็นว่าเหมาะสมสามารถทำงานร่วมกันได้ หรืออาจเป็นกรณีที่จำเป็นต้องแต่งตั้งผู้มารักษาราชการในตำแหน่งคณบดี ที่ว่างลงและอยู่ระหว่างการสรรหา หรือเลือกตั้ง ก็ได้

2. วิธีการเลือกตั้ง ซึ่งเป็นวิธีการเดิม มหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ ของรัฐได้พยายามที่จะทำการเปลี่ยนแปลงวิธีการนี้เป็นวิธีการสรรหา เนื่องจากวิธีนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งสูง

3. วิธีการสรรหา เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป การดำเนินการเป็นไปในรูปคณะกรรมการสรรหา ซึ่งประกอบด้วยคนจำนวนหนึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่พิจารณากลั่นกรองและคัดสรรผู้ที่เหมาะสมที่สุด เสนอสภามหาวิทยาลัยหรืออธิการบดี พิจารณาแต่งตั้งแล้วแต่ข้อบังคับของแต่ละมหาวิทยาลัย วิธีการสรรหานี้แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

3.1 เป็นการสรรหาเพื่อกลั่นกรองและเฟ้นหาบุคคลก่อนแต่งตั้ง

เป็นการสรรหาเพื่อขึงเสียงหรือใช้คะแนนนิยมเป็นเกณฑ์ร่วมตัดสิน

การจะพิจารณาว่าวิธีการได้มาซึ่งคณบดีจะเป็นวิธีใด จำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และภาวะผู้นำของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์การสูงสุดทางการบริหารของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการยอมรับของประชาคมในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งด้วย

บทบาทภาวะผู้นำของคณบดี

ในด้านบทบาทและความคาดหวังของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษา ผู้ศึกษาได้สำรวจแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

Emmo (1946 : 266-267 อ้างถึงในสมใจนึก วรรณพิน ,2528 : 13-14) ได้สรุปบทบาทของคณบดีไว้ 17 ประการ คือ

1. เป็นผู้นำทางการศึกษาและการนิตกกิจกรรมการศึกษาของมหาวิทยาลัย
2. เป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่อธิการบดีในด้านวิชาการและนโยบายของมหาวิทยาลัย
3. นำนโยบายการศึกษาไปใช้
4. วางรูปแบบนโยบายการศึกษาเสนอต่ออธิการบดีและคณาจารย์เพื่อพิจารณา
5. เป็นผู้นำทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและการปฏิบัติในด้านการอุดมศึกษา
6. ให้การรับรองในรายละเอียดเรื่องงบประมาณ กิจกรรมการศึกษาของภาค
7. ทำรายงานเกี่ยวกับงานของคณะ

8. ทำการนิเทศเกี่ยวกับหลักสูตร รายวิชาและวิธีสอนแก่คณาจารย์
9. ร่วมมือกับหัวหน้าภาค ในการคัดเลือกอาจารย์ใหม่
10. รวบรวมข้อเสนอแนะจากภาควิชาเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง
11. ช่วยในการรับสมัครนักศึกษา
12. แยกแยะนักศึกษาและกำหนดชั้นเรียน
13. ศึกษาและทำการนิเทศโปรแกรมสวัสดิการของนักศึกษา
14. ทำการนิเทศเจ้าหน้าที่ฝ่ายระเบียบวินัยของมหาวิทยาลัย
15. เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในการร่วมประชุมกับสมาคมการศึกษาต่าง ๆ
16. เป็นตัวแทนของอธิการบดี
17. มีความสามารถในการนิเทศทั่วไป

Bright & Richards (2001:181-184) กล่าวถึงบทบาทของคณบดีในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าประกอบด้วย การประสานภารกิจของคณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ ควบคุมคุณภาพของการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างชื่อเสียง สร้างความต่อเนื่องและคงที่ในการปฏิบัติงาน และประสานสัมพันธ์กับคณะวิชาอื่น โดยมีภารกิจตามบทบาทของคณบดีคือ

1. การวางแผน
2. การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร
3. การพัฒนาคณะวิชาในด้านวิชาการและวิจัย
4. การประเมินผลติดตามการปฏิบัติงาน
5. การบริหารวิชาการของหลักสูตร
6. รับผิดชอบดูแลนักศึกษา
7. ควบคุมและกำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของคณะ
8. สร้างความสัมพันธ์และสร้างชื่อเสียงให้ปรากฏแก่บุคคลภายนอกรวมทั้งหน่วยงานภายนอก
9. สร้างสมดุลในวิชาชีพและรักษาเอกลักษณ์ทางวิชาการของสาขาวิชา

กิตติพล ทองเกตู (2533:10-11) สรุปเกี่ยวกับบทบาทและความคาดหวังของคณบดีว่า ตำแหน่งคณบดีถูกกำหนดขึ้นหลังปี ค.ศ.1860 ซึ่งช่วงเวลาดังกล่าวยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงน้อยมาก (Rudoph , 1965) จนถึงปี ค.ศ.1976 (Cyphert&Zimpher ,1976) จึงเริ่มมีการศึกษาค้นคว้าประวัติความเป็นมาของคณบดีในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1979 (Kapel & Dejnozka , 1979) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรทัดฐานและบทบาทที่คาดหวังของคณบดีไว้อย่างละเอียด พบว่า คณาจารย์และหัวหน้าภาควิชาเป็นบุคคลที่ทำงานใกล้ชิดกับคณบดีมากที่สุด และยังเป็นบุคคลที่คอยให้การสนับสนุนคณบดี ตลอดจนการเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อคณบดีมากกว่าคณะที่ปรึกษาทางการอีกด้วย

นอกจากนี้ (Fullerton,1978) (Mc Carty & Reyes,1981) ได้กล่าวเสริมว่าบทบาทที่เด่นชัดของคณบดีมี 2 ประการ คือ 1. การพัฒนาและการส่งเสริมคณาจารย์และนักศึกษา 2. การอุทิศตนและเวลาให้กับงานของคณะวิชา และในปี ค.ศ.1981 (Mc Carty & Young, 1981) ได้ทำการสำรวจพัฒนาการเกี่ยวกับบทบาทของคณบดี ซึ่งผลการวิจัยพบว่า หลังจากที่ยุทธศาสตร์ได้มอบหมายภาระงานของคณะวิชาให้คณบดีแล้ว ได้มีการกำหนดลักษณะงานของคณบดีไว้ 3 ประการ คือ 1. ควบคุมดูแลการจัดการศึกษาของคณะ 2. การคัดเลือกคณาจารย์ และ 3. การจัดทำงบประมาณ

Gould (1964) และ Miller (1974) ได้ศึกษาบทบาทของคณบดีโดยครอบคลุมถึงความขัดแย้งอันเกิดจากการบริหารงานของคณบดี และ Dill (1980) ได้กล่าวสรุปว่า จากการที่คณบดีมีสายงานบังคับบัญชาขึ้นตรงต่ออธิการบดี จึงทำให้คณบดีเป็นตำแหน่งบริหารระดับกลางที่มีความส่อแหลมและการแทรกแซงทางการเมือง แต่ด้วยความเป็นผู้รอบรู้และรู้รอบของคณบดี ความเป็นมืออาชีพในการบริหาร ความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและบารมี ความเป็นผู้มีความคิดที่ก้าวไกล ตลอดจนความเป็นผู้นำที่ไม่เป็นเผด็จการ จึงทำให้บริหารงานของคณบดีเป็นไปด้วยความราบรื่นและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง (McGannon, 1973)

Cohen (1975) กล่าวถึงบทบาทของคณบดีในฐานะคนกลางเพราะคณบดีต้องยึดถือขนบธรรมเนียมของสถาบันเพื่อสาธารณชนและการสอน นอกจากนี้คณบดียังได้รับการคาดหวังในการบริหารงานของคณะวิชาและงานมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จในเวลาเดียวกัน

โดยทั่วไปคณบดีมีอำนาจในการบริหารพอสมควรอันมีผลโดยตรงต่อบทบาทที่ได้รับมอบหมาย แต่คณบดีอาจตัดสินใจที่จะใช้อำนาจเหล่านั้นหรือไม่ก็ได้ ดังนั้นอำนาจจึงเป็นของเจ้าของตำแหน่ง และถ้าคณบดีไม่มีบารมี ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงแล้ว คณบดีจะไม่สามารถใช้อำนาจนั้นได้ ดังนั้นอำนาจจึงเป็นของเจ้าของตำแหน่งคณบดี

เพื่อให้เห็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนของคณบดีที่จะบริหารงานคณะวิชาให้เป็นไปด้วยประสิทธิภาพและเรียบร้อย กิตติพล ทองเกตุด (2533 : 11) จึงได้เสนอบทบาทของคณบดีในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. คณบดีในฐานะผู้นำทางด้านวิชาการ
2. คณบดีในฐานะผู้ประนีประนอม
3. คณบดีในฐานะเจ้าหน้าที่บุคลากร
4. คณบดีในฐานะผู้สร้างของใหม่

นอกจากนี้ Sherman (1984) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทของคณบดีฝ่ายวิชาการของวิทยาลัยในเมืองมลรัฐชิคาโก โดยการศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของคณบดี ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งคณบดีฝ่ายวิชาการ (Academic Dean) ควรมีทักษะในการบริหารและกำกับดูแลงาน ตลอดจนควรมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณบดีฝ่ายวิชาการคือ เป็นผู้นำด้านวิชาการ ติดตามผลและประเมินการพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการวิจัย การรายงานและติดตามผลการศึกษา ในขณะที่เดียวกันต้องดำเนินการตัดสินใจทางการบริหารโดยใช้

ความรู้ทั่วไป กับการประสานงานด้านเจ้าหน้าที่และนักศึกษา รวมทั้งการปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า คณบดีฝ่ายวิชาการต้องมีบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำนโยบายไปปฏิบัติและการควบคุม

Ekanem (1989) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสำรวจบทบาท ขอบข่ายและหน้าที่ของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่างคณบดีทั้งในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบคัดเลือก 230 ราย ได้รับแบบสอบถามคือ 63 % ผลการศึกษาวิจัย พบว่า นอกจากปัจจัยทางชีวสังคมที่มีการจัดกลุ่มและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติแล้ว ยังมีข้อสรุปจากงานวิจัยเกี่ยวกับบทบาท ขอบข่ายและอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ความรับผิดชอบของคณบดีจะไม่ใช่เพียงการบริหารในคณะวิชา วิทยาลัยหรือโรงเรียน แต่ต้องประกอบด้วยการพัฒนา นโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ระยะยาว การตัดสินใจทางงบประมาณ ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการดำเนินการของคณะ การส่งเสริมในการว่าจ้าง และการให้ออกจากงาน การแก้ความขัดแย้ง และการอนุมัติที่เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา

2. บทบาทหน้าที่ของคณบดีจะถูกผลักดันจากบุคลากรและหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีความสมดุลระหว่างบุคคลกับองค์การ ส่วนใหญ่คณบดีมีความพอใจกับบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ และการประสานงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้งานสำเร็จ แต่ก็มี ความคับข้องใจกับเวลาที่จำกัดในการบริหารงานให้สำเร็จ ภายใต้บทบาทและความรับผิดชอบที่มีมาก

Fagin (1997:95-99) ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ พบว่า บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณบดีต้องกระทำ คือ ต้องมีมนุษยสัมพันธ์และสัมพันธ์ภาพที่ดีกับที่ปรึกษา ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารอื่น ๆ บุคลากร รวมทั้งการประสานสัมพันธ์กับชุมชน สังคมภายนอก ผู้แทนชุมชน ภาคเอกชน ผู้สนับสนุนเงินทุน ต้องมีบทบาทสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุภารกิจของสถาบัน ต้องสร้างเครือข่ายสนับสนุนและพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้อื่นด้วย เช่น บุคลากร อาจารย์ นักศึกษา

โดยสรุปจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภาวะผู้นำ บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาและบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีพบว่า ตำแหน่งคณบดีในฐานะผู้บริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทที่หลากหลายในฐานะผู้นำองค์การและมีความแตกต่างกันหากเป็นตำแหน่งคณบดีที่เป็นตำแหน่งระบุเฉพาะความรับผิดชอบฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่ในสถาบันอุดมศึกษาของไทยตำแหน่งคณบดีมักเป็นหัวหน้าคณะวิชาในมหาวิทยาลัยซึ่งต้องรับผิดชอบการบริหารทุกด้านของคณะวิชา ซึ่งบทบาทในแต่ละด้านของคณบดีจะมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ความรับผิดชอบตามภารกิจนั้น ๆ ด้วย สำหรับบทบาทของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาไทย เมื่อประมวลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

กับบทบาทผู้นำผนวกกับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาไทยแล้วนำมาจัดกลุ่มใหม่โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วอาจแบ่งได้เป็น 6 บทบาทคือ

1. บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา เป็นบทบาทในฐานะผู้นำโดยการบริหารจัดการคณะวิชา ตามกระบวนการและขั้นตอนทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ตลอดจนการวางกลยุทธ์ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้คณะวิชาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ โดยใช้อำนาจความรู้ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและคณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้มีคุณภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ สร้างศรัทธาในวิชาการและวิชาชีพโดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการ

3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ เป็นบทบาทในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิดเชิงพัฒนาสร้างสรรค์ให้คณะวิชาก้าวหน้า ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับคณะวิชาในทุกสถานการณ์โดยใช้กลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ

4. บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม เป็นบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ประสานงาน ประสานแผน และประสานคนในองค์การเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง สร้างและผนึกกำลังบุคลากรให้เกิดความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้แบบทีมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้าง ส่งเสริมและสนับสนุนระบบและกลไกให้เกิดการพัฒนาที่มั่งคั่ง

5. บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา เป็นบทบาทในฐานะผู้นำที่แสดงถึงการเป็นผู้แทนหรือสัญลักษณ์ของคณะวิชา สร้างระบบการติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เจรจาต่อรองเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมภายนอกอย่างมีส่วนร่วม

6. บทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นบทบาทในฐานะผู้ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา วางระบบการประเมินผลงานและควบคุมการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลและสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี

พฤติกรรมผู้นำของคณบดีย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า คณบดีมีคุณสมบัติและสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและบรรลุผลสำเร็จ จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องปรากฏดังรายละเอียดต่อไปนี้

Somboon Oranun (1984) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของคณบดีคณะพยาบาล (Nursing School Deans) โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 ด้าน คือ พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ในการวิจัยใช้แบบสอบถาม LBDQ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพิจารณาว่า พฤติกรรมแบบใดที่ควรเป็นคุณลักษณะของคณบดีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ คณบดีคณะพยาบาล โดยสุ่มแบบคัดเลือก จำนวน 100 คน และบุคลากรของคณะ 400 คน ในช่วงปี 1982-1983 ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของคณบดีมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทั้ง 2 มิติ
2. ตามความเห็นของบุคลากรของคณะ คณบดีควรมีพฤติกรรมที่มุ่งมิตรสัมพันธ์มากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งกิจสัมพันธ์
3. มีความสอดคล้องกันระหว่างการรับรู้ในพฤติกรรมที่พึงประสงค์สำหรับคณบดีระหว่างกลุ่มบุคลากรของคณะกับกลุ่มคณบดี
4. การรับรู้ของกลุ่มบุคลากรกับกลุ่มคณบดีต่อพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของคณบดีไม่มีอิทธิพลต่อกัน
5. อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยพบว่าหากจะให้คณบดีมีพฤติกรรมผู้นำที่เน้นคุณภาพกลุ่มบุคลากรก็เห็นด้วยว่า พฤติกรรมผู้นำในกรณีดังกล่าวควรเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์

มณฑป ไชยชิต (2537 : 163) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำของคณบดี ถ้าพิจารณาว่าประกอบไปด้วย พฤติกรรมด้านโครงสร้างการริเริ่มและพฤติกรรมด้านจินตอาทรนั้น พฤติกรรมผู้นำของคณบดีจะมีดังนี้

1. วางนโยบายหลักในการบริหารงานคณะไว้ชัดเจน
2. ใจกว้างรับความคิดเห็นใหม่ ๆ
3. ยอมรับ ให้เกียรติ ยกย่องประกาศเกียรติคุณความสามารถของผู้ร่วมงานในด้านต่าง ๆ
4. ให้ความสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน
5. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของคณะที่ผ่านมา
6. กระตุ้นให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน
7. วางระบบการดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมาย วิธีดำเนินงาน การติดตามงาน การแก้ไข

และการประเมินผลไว้แน่นอน

8. มีระบบข้อมูลพร้อม สามารถมีข้อมูลอธิบายได้
9. ให้คำปรึกษาหารือ หาหนทางแก้ไขปัญหาขณะที่ดำเนินงานอยู่
10. ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะที่เท่าเทียมกัน
11. ติดตามผลงาน ตรวจสอบความก้าวหน้า ตรงตามเป้าหมายและตรงตามระยะเวลาที่กำหนด

เวลาที่กำหนด

12. มีความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา
13. ศึกษาพัฒนาการของคณะวิชา ประวัติ ปรัชญา นโยบาย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ผ่านมา

14. เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเข้าพบได้เสมอ

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า พฤติกรรมผู้นำของคณบดีประกอบด้วยด้านโครงสร้างการริเริ่ม จำนวน 6 แห่งจาก 10 แห่ง มีคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ วางนโยบายหลักในการบริหารงานคณะไว้ชัดเจน และด้านจินตอาทร จำนวน 8 แห่งจาก 10 แห่ง มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อสำคัญที่ได้แก่ ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ

Giesla (1993 : 37 อ้างถึงในเกสรา สุขสว่าง , 2540 : 53) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของคณบดีคณะพยาบาล และคณบดีคณะการจัดการ โดยศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารการศึกษาของคณบดีคณะพยาบาลกับคณะการจัดการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในแบบหรือวิธีการบริหารงานของคณบดี คณบดีส่วนใหญ่ให้ทัศนะว่าการบริหารงานโดยการสนับสนุนส่งเสริมผู้บังคับบัญชามากที่สุด และใช้การบริหารแบบสื่อสารน้อยที่สุด จากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง คณบดีคณะพยาบาลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และคณบดีคณะการจัดการเป็นเพศชายทั้งหมด ซึ่งการศึกษาพบว่า ไม่แตกต่างกันในด้านภาวะผู้นำ

Xu (1993 : 4167 อ้างถึงใน เกสรา สุขสว่าง , 2540 : 54) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐ และความพอใจในงานของหัวหน้าภาควิชา จากการศึกษาได้ทดสอบสมมติฐาน 5 สมมติฐาน และพบว่ามี 2 สมมติฐานที่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และได้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำของคณบดี และหัวหน้าภาควิชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านการรับรู้ถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี โดยมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของคณบดีสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความพอใจในงานของหัวหน้าภาควิชา

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดีกับความพอใจในงานของหัวหน้าภาควิชามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ หัวหน้าภาควิชาที่มีความศรัทธาต่อคณบดีก็จะพอใจในงานสูง ระยะเวลาในการทำงานของหัวหน้าภาควิชา มีอิทธิพลต่อการยอมรับพฤติกรรมผู้นำของคณบดี หัวหน้าภาคที่ทำงานต่ำกว่า 1 ปี จะยอมรับในพฤติกรรมผู้นำของคณบดีมากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่ทำงานแล้ว 7-9 ปี

เกสรรา สุขสว่าง (2540 : 339) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านภาวะผู้นำ และด้านการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านการตัดสินใจแบบเฉียบขาด และการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นแตกต่างกันในด้านอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านการตัดสินใจแบบบูรณาการแตกต่างกันในด้านอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านการตัดสินใจแต่ละแบบแตกต่างกันในด้านระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พฤติกรรมการบริหารของคณบดี ด้านการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านภาวะผู้นำและด้านการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

โดยสรุปพฤติกรรมผู้นำสำหรับตำแหน่งคณบดี ที่ประมวลจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า พอที่จะแบ่งพฤติกรรมผู้นำของคณบดีที่แสดงออกมาในการบริหารงานของคณะวิชา ซึ่งพฤติกรรมแต่ละประเภทคณบดีจะแสดงออกในบริบทของพื้นฐานของตนเองกับธรรมชาติขององค์กร ที่มีความหลากหลายต่างกัน แต่ในการแสดงออกของพฤติกรรมของคณบดีอาจไม่ได้แสดงพฤติกรรมอย่างโดดเด่นในด้านใดด้านหนึ่ง บางครั้งอาจแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ผสมผสานตามสภาพแวดล้อมที่เผชิญ ซึ่งพอจะสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี ดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงาน หรือพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ หรือพฤติกรรมมุ่งริเริ่มโครงสร้าง
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งบุคคล หรือพฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ หรือพฤติกรรมจินตนาการ
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งการมีส่วนร่วมหรือผสมผสานระหว่างกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ในการได้มาซึ่งผู้นำตำแหน่ง คณบดีของสถาบันอุดมศึกษา มักมีการกำหนดทั้งคุณสมบัติ และคุณลักษณะของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดีไว้ต่าง ๆ กัน ตามข้อบังคับของแต่ละมหาวิทยาลัย คำว่า คุณสมบัติ และคุณลักษณะมักมีความเข้าใจสับสนกัน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2539 : 189) ให้ความหมายของคำว่า คุณสมบัติ คือ คุณความดี ลักษณะประจำตัวซึ่งบุคคลต้องมีก่อนที่จะได้มาซึ่งสิทธิหรือตำแหน่ง ส่วนคุณลักษณะ คือ เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำ ส่วนใหญ่ในวิธีการได้มาซึ่งคณบดีมักมีการกำหนดคุณสมบัติไว้เพื่อกำหนดเบื้องต้นสำหรับผู้ที่มาดำรงตำแหน่ง ดังนั้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนจึงขอเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นคณบดีไว้ด้วย ดังนี้

คุณสมบัติของคณบดี

สิปนนท์ เกตุทัต (2514 : 96-97 อ้างถึงในสมใจนึก วรรณพิณ ,2528 : 9) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของคณบดีว่าควรมีดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีแผนงานของตน มีความคิดริเริ่ม ก่อให้เกิดแรงดลใจให้แก่คณาจารย์และนิสิต มีวิจรรณญาณดี
2. เคยเป็นเอกทัคคะในทางวิชาการในแขนงวิชาของตน ทั้งในการศึกษา การวิจัย และการบริการสังคม เป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลภายในและภายนอก รวมทั้งต่างประเทศ
3. มีความคล่องตัว ทนต่อความเคลื่อนไหวทางวิชาการ
4. เป็นผู้ที่สนับสนุน กล่าวต่อสู เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ ได้เคยแสดงผลงานติดต่อกันมา
5. เป็นผู้มีใจและทัศนะกว้าง ไม่เห็นแก่ตนหรือไม่เห็นแก่สาขาวิชาของตนโดยเฉพาะ
6. เคยปฏิบัติงานบริหารโดยเฉพาะในแง่การประสานงานมาแล้ว
7. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมสูง เป็นตัวอย่างที่ดีแก่คณาจารย์ นิสิตและประชาชน
8. เป็นผู้มีใจความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล
9. สามารถทุ่มเทเวลาได้เต็มที่

อรุณ รักรธรรม (2524 : 190 อ้างถึงในสมใจนึก วรรณพิณ ,2528 : 9-10) ได้เสนอคุณสมบัติของผู้ที่ควรจะเป็นคณบดี ไว้ดังนี้

1. คุณวุฒิ ต้องเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์หรือเป็นอาจารย์ผู้ได้สอนหรือวิจัยในคณะมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 8 ปี
2. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ เป็นที่ยอมรับของอาจารย์ กระจื่อหรือร้นและขยันขันแข็ง

ทางวิชาการและทางการบริหาร มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีศักดิ์ศรี ปฏิบัติตนเหมาะสมกับความเป็นอาจารย์ อุทิศตนให้คณะ มีความซื่อสัตย์และรู้จักตนเอง เป็นต้น

3. มีความเต็มใจเป็นคณบดี และยินดีรับภาระหน้าที่ ทำงานเพื่อผลประโยชน์ของคณะ

Heald (1981 อ้างจาก สมเกียรติ กรีทอง, 2525 : 33-42 อ้างถึงในวิจิตร วรุตบางกูร , 2535 : 122-123) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นในเกณฑ์การสรรหาคณบดี โดยรวบรวมเกณฑ์จากมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาถึง 40 แห่ง และนำมาประมวลแล้วส่งให้คณะกรรมการสรรหาคณบดี และกลุ่มคณบดีที่กำลังดำรงตำแหน่งในช่วงปีการศึกษา 1977-1978 และ 1978-1979 ตรวจสอบและแสดงความคิดเห็น มีข้อค้นพบที่น่าสนใจ เกี่ยวกับคุณสมบัติของคณบดี ซึ่งประกอบด้วย การพิจารณาในด้านความสามารถทั่วไป ความสามารถเฉพาะ วุฒิภาวะ คุณสมบัติส่วนตัว ความมุ่งมั่นในงาน ประสบการณ์ด้านอาชีพ และความระแวดระวังต่ออาชีพ (ข้อควรคำนึงในการปฏิบัติงาน) ผลการศึกษาจากคณะกรรมการสรรหาและคณบดีที่ได้พิจารณาและจัดอันดับความสำคัญใหม่เพื่อหาคุณสมบัติที่สำคัญมากที่สุด 10 ข้อ ปรากฏดังนี้

1. กรรมการสรรหาเห็นว่า ทักษะในการเป็นผู้นำมีความสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมา เป็นทักษะในการตัดสินใจ ความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคณะ ความระแวดระวังต่อความต้องการของคณะ ประสบการณ์ด้านการบริหารมหาวิทยาลัย ทักษะในการพัฒนาหลักสูตร ทักษะในด้านความสัมพันธ์กับคณะ ทักษะในการสื่อความหมาย ทักษะทางการศึกษาและทักษะในด้านความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย

2. คณบดีมีความเห็นว่า ทักษะในการเป็นผู้นำ มีความสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมา เป็นทักษะในการตัดสินใจ ทักษะทางการศึกษา ทักษะในการสื่อสารความหมาย ทักษะในการวางแผนและประเมินผล ทักษะในด้านความสัมพันธ์กับคณะ สุขภาพอนามัยสมบูรณ์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ความระแวดระวังต่อความต้องการของคณะ ทักษะในด้านการพัฒนาหลักสูตร

จากผลการวิจัยข้างต้นจะเห็นว่าเกณฑ์ที่คณะกรรมการสรรหาเห็นว่าสำคัญในหลายด้าน จะไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของคณบดีที่กำลังดำรงตำแหน่งทำให้เชื่อได้ว่า เกณฑ์ที่คณะกรรมการสรรหามาทั้งหมด อาจจะมีใช้เกณฑ์ที่เอื้อต่อการคัดสรรให้ได้คนมีความสามารถที่จะดำรงตำแหน่งคณบดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นการกำหนดเกณฑ์ขึ้นพิจารณาตัวบุคคล เข้าดำรงตำแหน่งนี้จะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลหลายฝ่ายมาร่วมพิจารณา และจะต้องมีการทบทวนเกณฑ์ให้เหมาะสมกับสภาพของคณะ และความต้องการของมหาวิทยาลัยด้วย

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย ได้ศึกษารณีคุณสมบัติที่กำหนด ประกอบการสรรหาคณบดีในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า มีการกำหนดคุณสมบัติ

ของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดีไว้กว้าง ๆ ว่า ต้องจบการศึกษาในระดับปริญญาในระดับใดระดับหนึ่ง มีประสบการณ์ในการสอนและประสบการณ์ในการบริหาร ส่วนใหญ่อย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 3 ปี

สรุปได้ว่า คุณสมบัติที่ใช้กำหนดเพื่อกำหนดได้มาซึ่งตำแหน่งคณบดีในแต่ละสถาบันอุดมศึกษามีข้อแตกต่างกันไม่มาก ส่วนใหญ่ระบุคุณสมบัติกว้าง ๆ เพื่อให้สามารถกลั่นกรองผู้มีคุณสมบัติมาเป็นผู้เข้าแข่งขันในการสรรหา เลือกตั้งหรือวิธีการได้มาอื่นใด ซึ่งอย่างไรก็ดีคงต้องเข้าใจว่า คุณสมบัติที่กำหนดไว้สำหรับผู้ที่มาดำรงตำแหน่ง เป็นคุณความดีหรือลักษณะประจำตัวซึ่งบุคคลนั้นต้องมีก่อนที่จะได้สิทธิในการรับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งต่อไป

ส่วนการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษา มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของคณบดี ดังต่อไปนี้

วิจิตร วรุตบางกูร (2535 :115-118) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของคณบดี ต้องเป็นผู้รักการค้นคว้าและทันสมัย มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการประสานงานและการจัดการ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีทางวิชาการและความก้าวหน้าของคณะวิชา ต้องปรับตัวให้เข้ากับวิถีทางการเมืองในมหาวิทยาลัยและต้องมีความเข้มแข็งอดทนต่อสิ่งต่าง ๆ ได้

บุญยิชา บุญยะประภัสร์ (2538:197) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องการได้มาซึ่งคณบดีในมหาวิทยาลัยมหิดล สรุปถึงคุณลักษณะของผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เรียงตามลำดับความถี่จากมากไปน้อยดังนี้

1. ความสามารถในการตัดสินใจ วินิจฉัย แก้ปัญหา บนพื้นฐานของความชอบธรรม
2. การมีวิสัยทัศน์ กว้างไกลบนพื้นฐานของเหตุผลและความเป็นไปได้ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. การเป็นคนดีมีคุณธรรม
4. มีความรู้และมีบทบาททางวิชาการจนเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและ
5. การยอมรับของคนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งระดับชาติและนานาชาติ

และผู้วิจัยได้สรุปถึงคุณลักษณะของผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี โดยยียดสาระสำคัญของคุณสมบัติตามข้อบังคับและผลการศึกษาวิจัยข้างต้นไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้ทั้งทางการบริหารและวิชาการ สามารถใช้ความรู้ดังกล่าวทำหน้าที่ในฐานะคณบดีได้ กล่าวคือมีความสามารถในการบริหารบุคคลและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานมีความเข้าใจในแนวโน้มการพัฒนาและกระแสความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งกล่าวโดยรวม ก็คือเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลนั่นเอง

2. เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติของนักประชาธิปไตย ผ่อนปรนประนีประนอม ยอมรับการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มีการปรึกษาหารือ สามารถขจัดความขัดแย้งและมีนโยบายการบริหารที่เปิดเผยสามารถบริหารการใช้อำนาจที่มีกับข้อคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ได้อย่างมีบูรณาภาพ

3. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน ในระดับใดระดับหนึ่งมาแล้ว
4. มีอุดมการณ์ที่จะพัฒนาคณะและมหาวิทยาลัยให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งในและต่างประเทศ
5. เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากคนส่วนใหญ่หรือคนในวงการว่าเหมาะสมกับ ตำแหน่ง คณบดี ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และชื่อเสียงเกียรติคุณทั้ง ระดับชาติและนานาชาติ

วิรุณ ตั้งเจริญ (2542: 64-65) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของคณบดี ควรประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership)
2. วิสัยทัศน์และศักยภาพ (Vision and Potentiality)
3. จิตสำนึกสาธารณะ (Public Mind)
4. จิตสำนึกจริยธรรม (Ethic Mind)
5. การมีแนวคิดในการบริหาร (Administration Concept)
6. การทำงานเป็นกลุ่ม (Team Working)

พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์ (2543 : 105) ได้ศึกษาวิจัยในโครงการวิจัย เรื่อง “การเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล” ในส่วนของผู้บริหาร โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.อุทุมพร จามรมาน เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย ศึกษาถึงคุณลักษณะของคณบดีที่พึงมีสำหรับประเทศไทยซึ่งจะช่วยให้ได้ผู้ที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง ว่าควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ มีสุขภาพแข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ
2. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ การยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะวิชา ความน่าเชื่อถือทางด้านวิชาการ ความน่าไว้วางใจในด้านภูมิหลังการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับคนได้ง่าย
3. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และยุติธรรม ความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานที่สามารถปฏิบัติได้ การแสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ความวิริยะอุตสาหะและอดทน
4. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตนเอง ความสามารถในการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหา มีสติปัญญา ไหวพริบและปฏิภาณ

จากการสำรวจข้อบังคับที่เกี่ยวกับเกณฑ์ในการสรรหาคณบดีของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งในที่นี้ได้สำรวจคุณลักษณะของคณบดีที่กำหนดในข้อบังคับ 4 มหาวิทยาลัยมาประกอบเป็นกรณีศึกษา มีดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2538) กำหนดเกณฑ์คุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งคณบดีท้ายข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ.2538 ไว้ดังนี้

1. มีประสบการณ์ทางการบริหาร
2. มีประสบการณ์วิจัย
3. มีความสามารถในการทำงานร่วมกับหัวหน้าภาควิชาและผู้บริหารระดับสูง

ในมหาวิทยาลัย

4. มีความสามารถในการติดต่อ และประสานงานกับวงการภายนอกมหาวิทยาลัยได้
5. มีวิสัยทัศน์เหมาะสมกับการดำเนินงานและพัฒนาคณะวิชาตามทิศทางการพัฒนา

ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหิดล (2540) กำหนดคุณลักษณะตามภารกิจหน้าที่ของผู้ที่สมควรจะดำรงตำแหน่งคณบดีไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ.2540 ดังนี้

1. ด้านวิชาการ

- 1.1 มีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัย และมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง
- 1.2 มีความคิดริเริ่มในทางวิชาการ
- 1.3 มีความสนใจ เอาใจใส่ในด้านการศึกษา

2. ด้านการบริหาร

- 2.1 มีความรู้ ความเข้าใจในภาระงานของคณบดีเป็นอย่างดี และมีประสบการณ์ในการบริหารงานและการวางแผนงาน
- 2.2 มีลักษณะเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์และศักยภาพที่จะนำความเจริญและชื่อเสียงมาสู่คณะและมหาวิทยาลัย
- 2.3 มีความยุติธรรมและเมตตาธรรม
- 2.4 มีประสบการณ์และความสามารถในการติดต่อประสานงานระดับ คณะ มหาวิทยาลัยและนานาชาติ
- 2.5 เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม
- 2.6 ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น

3. ด้านจริยธรรม เป็นผู้ที่มีประวัติอันดีงาม ทั้งในด้านการงานและส่วนตัว มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นตัวอย่างที่ดี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลมีรูปแบบการบริหารที่เป็นอิสระ คล่องตัว ได้กำหนดคุณลักษณะผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ.2543 ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ

- 1.1 มีสัมฤทธิ์ผลด้านวิชาการระดับสูงเป็นที่ยอมรับในระดับอุดมศึกษา
- 1.2 มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ทางด้านวิชาการ
- 1.3 มีความสนใจ เอาใจใส่หลักการและปรัชญาการศึกษา
- 1.4 ความเป็นนักวิชาการ ยอมรับในความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนา

วิชาการทุกสาขา

2. คุณลักษณะด้านผู้นำ

- 2.1 มีความคิดริเริ่ม
- 2.2 มีใจกว้างในการรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่ายทุกระดับ
- 2.3 มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล้าเผชิญกับปัญหา และสามารถตัดสินใจ

ให้เหมาะสมกับ

- 2.4 มีความสามารถในการประสานความสามัคคี ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อยู่ใต้

บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

- 2.5 มีบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความศรัทธา ความเคารพนับถือและเชื่อถือแก่

ผู้ร่วมงาน

- 2.6 มีคุณธรรมและจริยธรรมอันเป็นตัวอย่างที่ดี

- 2.7 มีความรับผิดชอบสูงและมองการณ์ไกล

3. คุณลักษณะด้านการบริหาร

- 3.1 มีประสบการณ์และผลงานที่ดีในการบริหาร

- 3.2 มีความสามารถในการวางนโยบายและแผนงาน และสามารถบริหาร

งานให้เป็นไปตามแผนนโยบายและแผนงานที่วางไว้

- 3.3 สามารถจัดการดำเนินงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิด

ความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

- 3.4 สามารถสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ

3.5 สามารถดึงจุดคนดี มีความสามารถเข้าร่วมงาน สามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงาน และผูกพันจิตใจให้ผู้ร่วมงานทำงานต่อไป

3.6 สามารถให้เวลาได้เต็มที่ ในการบริหารงานคณะ มหาวิทยาลัยและงานอื่น ๆ ที่เป็นเกียรติแก่มหาวิทยาลัย

- 3.7 สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่ภาควิชาและ

มหาวิทยาลัย

4. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์

- 4.1 สามารถเข้ากับผู้ร่วมงานได้ดี

- 4.2 ได้รับความเชื่อถือและยกย่องจากสังคมทั่วไป

4.3 มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับวงการต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประเภทไม่จำกัดรับ มีการกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้ที่จะได้รับเลือกเป็นประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ซึ่งเป็นตำแหน่งเทียบเท่าคณบดี ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการเลือกประธานกรรมการประจำสาขาวิชาและกรรมการประจำสาขาวิชา พ.ศ. 2542 ดังนี้ ผู้มีสิทธิได้รับเลือกเป็นประธานกรรมการประจำสาขาวิชาจะต้อง

1. เป็นอาจารย์ประจำสาขาวิชา ซึ่งได้ปฏิบัติงานในสาขาวิชานั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มทางวิชาการ มีบทบาท และกิจกรรมสม่ำเสมอและเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการนั้น ๆ
3. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการบริหารมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารมหาวิทยาลัยในระบบเปิด
4. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเป็นผู้นำที่รับผิดชอบ ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. เป็นผู้มีความตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวมและสามารถอุทิศเวลาให้แก่งานบริหารและงานวิชาการของสาขาวิชาและของมหาวิทยาลัยได้เต็มที่
6. เป็นผู้มีความประพฤติ จริยธรรมในวิชาชีพ
7. ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัย

โดยสรุปจากการสำรวจแนวคิด ทฤษฎี หลักการ งานวิจัย ตลอดจนข้อบังคับที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้ได้คณบดีที่มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคณะวิชา ซึ่งการศึกษาถึงคุณลักษณะของคณบดีจะเป็นแนวทางในการศึกษาลักษณะประจำตัวอันเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี และขยายผลไปสู่การที่จะสามารถแยกให้เห็นเด่นชัดถึงภาวะผู้นำหรือผู้ตาม สามารถแยกแยะได้ว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จกับผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีลักษณะเฉพาะที่ต่างกันอย่างไร ซึ่งคณบดีเป็นตำแหน่งผู้นำที่สูงที่สุดในคณะวิชา มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการให้คณะวิชามีความรุ่งเรือง และพัฒนาให้คณะวิชามีความแข็งแกร่งในเชิงวิชาการ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และส่งเสริมสนับสนุนให้คณะวิชาสามารถผลิตบัณฑิตให้เป็นที่ต้องการของสังคมได้ ในปัจจุบันหลาย ๆ มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว และมีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะสำหรับผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งคณบดีไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดีที่แตกต่างกันไปในรายละเอียดของคุณลักษณะผู้นำที่แต่ละองค์การคาดหวัง จากการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณลักษณะของ

คณบดี แล้วนำมาประมวลพร้อมกับจัดกลุ่มที่ใกล้เคียงกันเข้าด้วยกันโดยวิเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีต่าง ๆ แล้วอาจสรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ด้านใหญ่ ๆ คือ

1. คุณลักษณะด้านการบริหาร คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่แสดงถึงการมีทักษะความสามารถ ความชำนาญทางการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำอันเช่น ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิควิธีการบริหารงาน รวมทั้งลักษณะที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ เช่น การมีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การโน้มน้าว จูงใจ สร้างศรัทธา น่าเชื่อถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังในการที่จะนำพาให้องค์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. คุณลักษณะด้านวิชาการ คือ คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญและแสดงถึงความรู้ความสามารถทางวิชาการและความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาที่รวมทั้งประสบการณ์ในการศึกษา ประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การมีจุดยืนทางวิชาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ ความสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คือ ลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคลทั้งภายในร่างกายที่แสดงออกมาแก่สังคมและบุคลิกภาพภายนอกของบุคคลอันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นเกิดความเชื่อถือศรัทธา เช่น สุขภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์ การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การพูดจา บุคลิกภาพที่แสดงถึงสภาวะแห่งตนในด้านลักษณะนิสัย ใจคอซึ่งเป็นผลรวมของพฤติกรรมของตน

4. คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม คือ คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน สามารถบริหารจัดการคณะด้วยความถูกต้องโปร่งใส ตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคมได้

แนวคิด ทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำ (competency)

คำว่า Competency มีคำหลายคำที่มีความหมายใกล้เคียง คล้ายคลึงกันอยู่ เช่น capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยสำหรับ competency ว่า สมรรถนะ บางหน่วยงานอาจใช้คำว่า ความสามารถ แต่ในการวิจัยนี้ขอใช้คำว่า สมรรถนะ

Spencer & Spencer (1993, อ้างถึงในศุภชัย ยาวะประภาษ, 2546 : 36-41) ให้คำนิยามคำว่า สมรรถนะ (Competency) คือ ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ โดยลักษณะที่เป็นฐานรากหมายความว่า สมรรถนะเป็นส่วนที่ฝังอยู่ค่อนข้างลึกและเหนียวแน่นของบุคลิกภาพของบุคคลและสามารถ

พยากรณ์พฤติกรรมในลักษณะและสถานการณ์ที่หลากหลายและกว้างขวาง สามารถแยกออกได้เป็น 5 ประเภทที่สำคัญ คือ

1. เหตุจูงใจ (motives) คือ สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดคำนึงถึงตลอดเวลาหรือมักต้องการตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล โดยเป็นตัวขับ ชี้ทางและคัดสรรพฤติกรรมให้ไปยังการกระทำหรือเป้าหมายเฉพาะเรื่อง
2. ลักษณะเฉพาะ (traits) คือ ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่ทาสมาเสมอ กับสถานการณ์หรือข่าวสารที่ได้รับ
3. มโนภาพของตัวเอง (self-concept) คือ ภาพลักษณ์ของตัวเอง คุณค่าความเชื่อหรือทัศนคติของบุคคล
4. ความรู้ (knowledge) คือ ข่าวสาร (information) ที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้น ๆ
5. ทักษะ (skills) คือ ความสามารถที่จะแสดงออกหรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ

รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม (2547 : 2-3) กล่าวถึง คำว่า สมรรถนะ (Competency) ว่ามีแนวคิดพื้นฐานมากจากแนวคิดเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่นในเรื่องเชาวน์ปัญญาและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาองค์กรได้ศึกษากันมาในการศึกษาจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลากรมักใช้คำว่า KSAO ซึ่งเป็นคำย่อที่แสดงคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง Knowledge (ความรู้) S หมายถึง Skill (ทักษะ) A หมายถึง Ability (ความสามารถ) และ O หมายถึง Other Characteristics (คุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยความหมายและเนื้อหาแล้ว Competency ไม่ได้ต่างจาก KSAO แต่ความแตกต่างอยู่ที่ Competency เป็นการเน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งาน เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์กรสมัยใหม่ที่เน้นการทำงานเป็นโครงการและลักษณะงานที่กว้างและหลากหลาย ยังผลให้องค์กรอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546 : 54-57) และรัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม (2547 :5-17) กล่าวว่า สำนักงาน ก.พ. ได้ร่วมกับบริษัท เฮย์กรุ๊ป จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยโดยเฉพาะกับระบบนักบริหารระดับสูง เพื่อสร้างและพัฒนาผู้นำยุคใหม่ที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อให้มีจำนวนผู้นำเพียงพอที่จะขับเคลื่อนและปรับเปลี่ยนระบบราชการไทยและเพื่อให้ระบบบริหารงานบุคคลของนักบริหารระดับสูงมีความโปร่งใสเป็นธรรม จึงกำหนดสมรรถนะหลักของนักบริหาร (executive core competency) ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารคน ได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น ทักษะในการสื่อสาร การประสานสัมพันธ์

2. ความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการ การวางแผนกลยุทธ์
3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารทรัพยากร
4. การบริหารอย่างมืออาชีพ ได้แก่ การตัดสินใจ การคิดเชิงกลยุทธ์ และความเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่าสมรรถนะ (Competency) ที่จะนำมาใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาวของผู้นำ ผู้บริหาร จึงหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ สำหรับการในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา จึงมีความแตกต่างจากผู้นำโดยทั่วไป ในการวิเคราะห์เพื่อการจัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีได้ใช้หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำมาจัดกลุ่มคุณลักษณะทั้ง 48 คุณลักษณะ โดยแยกประเภทตามองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้นำเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามกลุ่มประเภทได้เป็น 5 กลุ่ม คือ 1. มโนภาพแห่งตนของคณบดีซึ่งรวมบุคลิกภาพ ภาพลักษณ์ คุณธรรม จริยธรรม และทัศนคติในการบริหารงาน 2. ความรอบรู้ในการบริหาร ตามภารกิจในฐานะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา 3. ทักษะการบริหารงาน 4. ทักษะการบริหารคน และ 5. สมรรถนะความเป็นผู้นำทางวิชาการ

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

หลักการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารงานในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา มีพันธกิจสำคัญ 4 ประการ คือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีการจัดองค์การและรูปแบบการบริหารงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) การที่จะไปสู่เป้าหมายดังกล่าว มีหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การมีอิสระในการดำเนินการ (Autonomy) สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีอิสระในการดำเนินงานและการจัดการตนเองภายในสถาบันซึ่งปราศจากการแทรกแซง เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษามีรูปแบบของ “พหุกิจ” (Multi-Functional) ตามพันธกิจ 4 ประการ จากสภาพที่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอยู่ภายใต้ระบบราชการนั้นไม่สอดคล้องกับลักษณะการ

ดำเนินการตามพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมักส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

2. การมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) เป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เสรีภาพทางวิชาการนี้หมายถึง การที่บุคคลในสถาบันอุดมศึกษาสามารถจะมีเสรีภาพในการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ สามารถแสดงความคิดเห็น แสดงการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การจัดรูปแบบการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมด้วยตนเอง

สำหรับการจัดองค์การในสถาบันอุดมศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาปกติมีการแบ่งหน่วยงานออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. คณะวิชา (Faculty or College or School) เป็นหน่วยงานพื้นฐานที่มีความสำคัญทางวิชาการตามขอบเขต ศาสตร์ สาขาวิชา นโยบายและความถนัด

2. ภาควิชา (Department) เป็นหน่วยงานย่อยของคณะที่มีความสำคัญเป็นอย่างสูง เนื่องจากเป็นกลไกหลักในการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยและเป็นจุดเริ่มต้นของความแข็งแกร่งที่ส่งผลถึงภาพรวมของสถาบัน

3. สถาบัน สำนัก ศูนย์ (Institute or Center) เป็นหน่วยงานส่งเสริมวิชาการ และมีภารกิจเฉพาะด้านเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถาบัน

ส่วนรูปแบบและระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยทั่วไปจำแนกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1. การบริหารแบบราชการ (Bureaucratic Model) มีการจัดระเบียบ สายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น การได้มาซึ่งผู้บริหารเกิดจากการแต่งตั้งของผู้บังคับบัญชา ไม่มีวาระตายตัวจนเกษียณอายุราชการ เช่น ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน 2. การบริหารแบบคณาจารย์ (Collegial Model) ถือการประสานงานเป็นหลักสำคัญ มีการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ คณะวิชา และภาควิชาที่เป็นส่วนราชการ และ 3. การบริหารแบบการเมือง (Political Model) ซึ่งเป็นลักษณะที่แต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่า การกำหนดนโยบายเป็นเรื่องของทุกฝ่ายในสถาบัน สำหรับระบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษา จะมีการดำเนินการจัดองค์การภายในสถาบัน และการควบคุมจากภายนอก ได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย, 2544 : 21-23)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานใหม่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

คณะทำงานด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2545 : 18-45) กล่าวสรุปว่า นโยบายของรัฐบาลที่มีผลให้เกิดการปรับระบบ

บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเฉพาะในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้มีอิสระ คล่องตัว ไม่อยู่ในระบบราชการ ปรากฏชัดเจนจากการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2541 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบเงื่อนไขการขอรับความช่วยเหลือด้านการเงินจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank: ADB) เพื่อปรับโครงสร้างทางสังคมที่ระบุไว้ในนโยบายหลัก ข้อ 4 ดังนี้

ให้ปรับปรุงการจัดการศึกษาทุกระดับให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและชุมชน ด้วยการกระจายอำนาจการเงิน การคลัง และการบริหาร โดยมีมาตรการที่ต้องดำเนินการ คือ

1. รัฐบาลจะยืนยันแผนการกระจายอำนาจการบริหารให้สถาบันอุดมศึกษาบริหารงบประมาณที่ไม่ใช่เงินเดือนทั้งหมด ภายในปีงบประมาณ 2543 โดยให้เริ่มนำระบบการประเมินผลที่เป็นการทำงานมาใช้ภายในเดือนธันวาคม 2541

2. สถาบันอุดมศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารงบประมาณที่ไม่ใช่เงินเดือนทั้งหมด เริ่มจากปีงบประมาณ 2542 เป็นต้นไป ทั้งนี้ต้องมีระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่เน้นการตรวจสอบความรับผิดชอบและความโปร่งใส

3. รัฐบาลให้คำมั่นในการอนุญาตให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่งเป็นอิสระภายในปี 2545 ทั้งนี้ภายในเดือนธันวาคม 2541 จะต้องมีการปฏิรูปมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างน้อยหนึ่งแห่งบริหารจัดการได้อย่างอิสระ

จากมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว ได้ส่งผลสำคัญต่อสถานภาพของมหาวิทยาลัย เพราะได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งเป็นอิสระภายในปี 2545 ซึ่งหมายถึงการต้องปรับปรุงระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีอิสระ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถรักษาและพัฒนาคุณภาพให้ทัดเทียมมาตรฐานสากลได้ โดยการดำเนินการดังกล่าว คือ การพัฒนามหาวิทยาลัยของรัฐจากที่เป็นส่วนราชการให้ปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” หรือที่เรียกว่า “มหาวิทยาลัยนอกระบบ”

ผลกระทบสำคัญต่อการเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับในด้านต่างๆ ได้แก่

1) ด้านสถานภาพทั่วไป มหาวิทยาลัยในกำกับจะมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่ใช่รัฐวิสาหกิจ และเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ

2) ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง “มหาวิทยาลัย” กับ “รัฐ” รัฐจะมีหน้าที่กำกับนโยบาย แผนงานและเป้าหมายที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้อิสระมหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย

3) ด้านความรับผิดชอบของรัฐที่มีต่อมหาวิทยาลัย รัฐมีภาระต้องรับผิดชอบการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยในหมวดเงินอุดหนุนทั่วไปตามนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบาย แผนงาน เป้าหมายของรัฐ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและคุณภาพมาตรฐานเป็นสำคัญ สำหรับเรื่องการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยนั้น เป็นความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยนั้นๆ

4) ด้านการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีอิสระในการบริหารจัดการภายใน ภายใต้กรอบแห่ง พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ และอยู่ภายใต้หลักการของความโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ

ทั้งนี้ หลักการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับต่าง ๆ มีดังนี้

4.1) หลักการบริหารวิชาการ เป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการที่การ ดำเนินการ เสรีลึ้นที่สภามหาวิทยาลัย แต่ต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานวิชาการของหน่วยงาน กลาง เช่น มาตรฐานหลักสูตรและการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยจึงมี อำนาจอนุมัติหลักสูตรการศึกษา และอนุมัติการเปิดสอนหลักสูตรที่สอดคล้องกับมาตรฐานและ แผน มีอำนาจอนุมัติจัดตั้ง ยุบ เลิก หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การบริหารงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยจะต้องได้รับการตรวจสอบจากสังคมด้าน คุณภาพ มาตรฐานมากขึ้น จึงจำเป็นต้องเน้นการสร้างองค์ความรู้ รวบรวมและประยุกต์ความรู้ทาง วิชาการมากขึ้น รวมทั้งต้องปรับแนวคิดให้มหาวิทยาลัยมีส่วนนำความรู้ไปช่วยเหลือสังคมมาก ขึ้น นอกจากนี้ต้องเป็นแหล่งสร้างและถ่ายทอดความรู้ให้กับสังคมมากขึ้นด้วย

4.2) หลักการบริหารงานบุคคล สภามหาวิทยาลัยมีสิทธิในการกำหนด หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ระบบในการคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง การอุทธรณ์ ร้องทุกข์ อัตรา เงินเดือน ผลประโยชน์ สวัสดิการ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยได้เอง

ระบบบริหารงานบุคคลดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรของ มหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย ต้องพร้อมปรับตัว เพื่อเตรียมรับ ความเปลี่ยนแปลงการทำงานที่เน้นผลลัพธ์และประสิทธิภาพของผลดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลให้ เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการที่มีคุณค่าต่อสังคมต่อไป

4.3) หลักการบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน สภามหาวิทยาลัยมีสิทธิกำหนดระบบ บริหารงบประมาณ การเงิน บัญชี และทรัพย์สินของตนเอง รวมถึงการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหารายได้จากแหล่งต่าง ๆ ได้เอง รวมทั้งกำหนดระบบกำกับ ติดตามการใช้งบประมาณ โดยจะต้องรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รายงานการใช้จ่าย งบประมาณ และ รายงานผลงานประจำปีต่อรัฐบาลด้วย

มหาวิทยาลัยจะได้รับเงินจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องมีหลักเกณฑ์ การบริหารจัดการงบประมาณของตนเองให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า และก่อให้เกิดคุณภาพมาตรฐานมากที่สุด และพร้อมสำหรับการตรวจสอบจากสังคม

หากพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างนโยบายการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับ และมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อประกอบการพิจารณาถึงผลกระทบของนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับต่อการศึกษาไทยในประเด็นหลักๆ ดังนี้

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบนโยบายการบริหารจัดการระหว่างมหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยของรัฐ

ประเด็นเปรียบเทียบ	มหาวิทยาลัยในกำกับ	มหาวิทยาลัยของรัฐ
1. สถานภาพมหาวิทยาลัย	นิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ	นิติบุคคลและเป็นส่วนราชการ
2. การดำเนินการของมหาวิทยาลัย	ดำเนินการภายใต้กรอบนโยบายแผน และมาตรฐานของชาติ	ดำเนินการภายใต้กรอบนโยบายแผน และมาตรฐานของชาติ
3. การบริหารจัดการภายใน	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดระเบียบข้อบังคับของตนเองภายใต้ กรอบพ.ร.บ. มหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความอิสระและคล่องตัวสูงในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ บุคคล งบประมาณ โดยไม่ถูกจำกัดจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กพ. กม. สำนักงบประมาณ เป็นต้น แต่มีการวางระบบที่พร้อมให้ตรวจสอบปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นการตรวจสอบ post-audit - การบริหารจัดการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ยกเว้นเสนอ ค.ร.ม. 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดระเบียบข้อบังคับของตนเองภายใต้ กรอบพ.ร.บ. มหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความอิสระและคล่องตัวสูงในการดำเนินกิจการเฉพาะด้านวิชาการ และงบประมาณในบางส่วน เพราะยังถูกจำกัดจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กพ. กม. และสำนักงบประมาณและต้องได้รับการตรวจสอบในลักษณะของ pre-audit ในขั้นตอนของ input และ process - การบริหารจัดการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยในบางเรื่อง
4. งบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - รัฐให้การสนับสนุนงบประมาณในรูปแบบเงินอุดหนุน (block grants) - มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวสูงในการปรับแผนการใช้จ่ายเงินตามความ 	<ul style="list-style-type: none"> - รัฐให้การสนับสนุนงบประมาณตามรายการ (line item) - มหาวิทยาลัยจะต้องใช้จ่ายเงินตามที่ขอตรงตามปริมาณและรายการ การปรับเปลี่ยนแผนการใช้จ่ายเงิน

ประเด็นเปรียบเทียบ	มหาวิทยาลัยในกำกับ	มหาวิทยาลัยของรัฐ
	จำเป็นและอย่างมีประสิทธิภาพ	ทำได้ยาก
5. คุณภาพและมาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยต้องดำเนินพันธกิจอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานชาติ - วางระบบประกันคุณภาพและทำรายงานประจำปีเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเผยแพร่สาธารณชน - ได้รับการประเมินจาก สมศ. เพื่อการประกันคุณภาพภายนอก 	ดำเนินการเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในกำกับ
6. การตรวจสอบ	มหาวิทยาลัยวางระบบที่พร้อมให้ตรวจสอบในลักษณะ post-audit	มหาวิทยาลัยวางระบบที่พร้อมต่อการตรวจสอบในลักษณะ pre-audit

ที่มา : คณะทำงานด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. เอกสารประกอบการสัมมนาเพื่อรับฟังความเห็นสาธารณะเรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับสัมฤทธิ์ผลการศึกษาตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ วันอังคารที่ 30 กรกฎาคม 2545, ห้องคอนเวนชันฮอลล์ C โรงแรมแอมบาสเดอร์ กรุงเทพมหานคร, หน้า 18-45.

รูปแบบของมหาวิทยาลัยอิสระที่พึงประสงค์

ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปอมท.) (2545) ได้เสนอแนวคิดรูปแบบของมหาวิทยาลัยอิสระที่พึงประสงค์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยอิสระที่พึงประสงค์ มี 10 ประการ ดังนี้

1. ถือว่าการให้การศึกษาระดับปริญญาตรีที่มีคุณภาพทางวิชาการ ได้มาตรฐานระดับสากล และมีกระบวนการพัฒนาค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรม ที่เป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่ในประเทศจำเป็นต้องได้รับโดยไม่ถูกจำกัดสิทธิด้วยภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาที่แพงเกินกว่าฐานะทางเศรษฐกิจของประชาชนส่วนใหญ่จะจ่ายได้โดยไม่เดือดร้อน

2. ถือเป็นภาระของรัฐบาลที่ต้องจัดงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินการจำเป็นของมหาวิทยาลัย

3. การหารายได้ของมหาวิทยาลัย ต้องเลือกรูปแบบที่สอดคล้องกับปณิธาน และเจตนารมณ์ของมหาวิทยาลัย ที่ไม่ทำให้ผู้ปกครอง หรือนักศึกษาต้องเดือดร้อน และต้องเป็นไป

เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีศักดิ์ศรี และมีสถานะทางเศรษฐกิจในสังคมที่พอเพียงเหมาะสม

4. มุ่งเน้นให้การศึกษาเพื่อพัฒนาในทุกด้าน โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการศึกษาและแก้ไขปัญหาภูมิภาคอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องจัดให้เป็นภาระงานของอาจารย์อย่างชัดเจน

5. พัฒนาระบบการบริหารองค์การให้เป็นไปด้วยความเกื้อกูล เอื้ออาทร สมานฉันท์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และปราศจากการทุจริต รวมทั้งจัดให้มีระบบการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ

6. มุ่งสู่การมีวิถีชีวิตตะวันออกที่ดั่งาม เป็นองค์กรตัวอย่างที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว รับผิดชอบต่อสังคม มีบรรยากาศแห่งความเกื้อกูล เอื้ออาทร และสมานฉันท์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ ร่วมสร้างสรรค์ และจงรักภักดีต่อองค์กร

7. มุ่งเสริมสร้างพัฒนานักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่แท้จริง ด้วยการทุ่มเท คิดค้นสร้างสรรค์กระบวนการพัฒนาค่านิยม และจริยธรรมแก่นักศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยจัดให้เป็นภารกิจที่สำคัญของอาจารย์ รวมทั้งมีกระบวนการพัฒนาอาจารย์เพื่อเป็นต้นแบบที่ดี

8. มุ่งพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน และประกันคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานวิชาการระดับสากลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

9. ให้อาจารย์มหาวิทยาลัยมีเสรีภาพทางวิชาการ และชี้นำสังคมได้

10. จัดอบรม พัฒนา และประเมินบุคลากรที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงการมีวิถีชีวิตที่เกื้อกูล เอื้ออาทร และสมานฉันท์

โดยสรุปหลักการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาคำนึงถึงพันธกิจหลัก 4 ประการ คือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อาศัยหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ การมีอิสระในการดำเนินการ (Autonomy) และการมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) เพื่อการบรรลุสู่เป้าหมายความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) มีการจัดรูปแบบองค์กรเป็นคณะวิชา ภาควิชา สถาบัน สำนัก ศูนย์ เป็นหน่วยงานในการดำเนินงานให้สถาบันอุดมศึกษาบรรลุพันธกิจหลัก ส่วนแนวคิดการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อาจสรุปได้ว่ามีลักษณะคือ มีรัฐเป็นเจ้าของแต่บริหารงานแบบกึ่งเอกชนในด้าน การจัดการองค์การ นโยบายการบริหารมีลักษณะเป็น Self Dependence เช่น ในการสร้างรายได้เพิ่มให้แก่หน่วยงานเพื่อพึ่งพาตนเอง การบริหารงานภายใต้รูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับจะมีความคล่องตัวสูง เน้นประสิทธิภาพ ตามหลักการความอิสระของสถาบันและเสรีภาพทางวิชาการ และสังคมสามารถตรวจสอบได้ เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังนั้นการบริหารงานภายใต้รูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เอื้อต่อประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

ความหมายและประเภทของรูปแบบ

ในแวดวงวิชาการโดยทั่วไปมักได้ยินคำว่า โมเดล (Model) กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในกลุ่มวิชาการบริหาร เศรษฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์และสาขาวิชาอื่น ๆ คำศัพท์ดังกล่าวมีการเรียกแตกต่างกันไปในภาษาไทย บ้างก็เรียกว่า “ตัวแบบ “ “รูปแบบ” หรือบางกลุ่มเรียกว่า “หุ่นจำลอง” หรือ “แบบจำลอง” บางคนอาจเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” ก็มี ลักษณะคำที่เรียกใช้ส่วนใหญ่แตกต่างกันตามลักษณะที่มาและที่ใช้ เช่น ในวงการวิทยาศาสตร์ แพทยศาสตร์และวิศวกรรม มักใช้คำว่า “หุ่นจำลอง” จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งซึ่งได้อย่างดี เป็นต้น แม้ว่าในวงการบริหารมีการใช้คำว่า ตัวแบบหรือรูปแบบ กันพอ ๆ กับคำว่า แบบจำลอง แต่ในที่นี้ขอใช้คำว่า รูปแบบ เพื่อการทำความเข้าใจและนำไปสู่การศึกษาถึงหลักการพัฒนารูปแบบทางการบริหารต่อไป

คำว่ารูปแบบ (Model) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น

Carter V. Good (1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Willer(1968:15)กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Stoner and Wankel (1986:12) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

Keeves (1988:559) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

อุทัย บุญประเสริฐ (2516:31) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึงสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สวัสดี สุคนธรังสี (2520:206) ได้กล่าวถึง รูปแบบว่า หมายถึงตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง

จากการรวบรวมความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้ในหลายลักษณะ อาจสรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา มีลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริง ที่เปลี่ยนความสลับซับซ้อนให้เป็นความเข้าใจง่ายขึ้น สะท้อนลักษณะบางส่วนออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง เชื่อมโยง มีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกัน โดยใช้เหตุผล ข้อมูลและฐานคติมาประกอบ อาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ Tosi and Carroll (1982:163) กล่าวไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง มีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (physical model) และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (qualitative model) หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า รูปแบบหมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (simplified form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบาย หรือแสดงปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น และใช้ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

สำหรับประเภทของรูปแบบมีนักวิชาการจำแนกไว้หลายแนวทางแตกต่างกัน

Keeves (1988:561) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ โดยยึดแนวทางของ Caplan and Tutsuoka ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะการเขียนรูปแบบ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือ รูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน (a model of school learning) เป็นต้น

3. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กับทั้งในสาขาวิชาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งบริหารการศึกษาด้วย

4. Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมของบิดามารดา สภาพทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

Joyce และ Weil (1985 อ้างถึงใน สมาน อัจฉริยกุล , 2537 : 15) ได้จัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นหลัก และได้แบ่งรูปแบบการสอนไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Informational-processing Model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

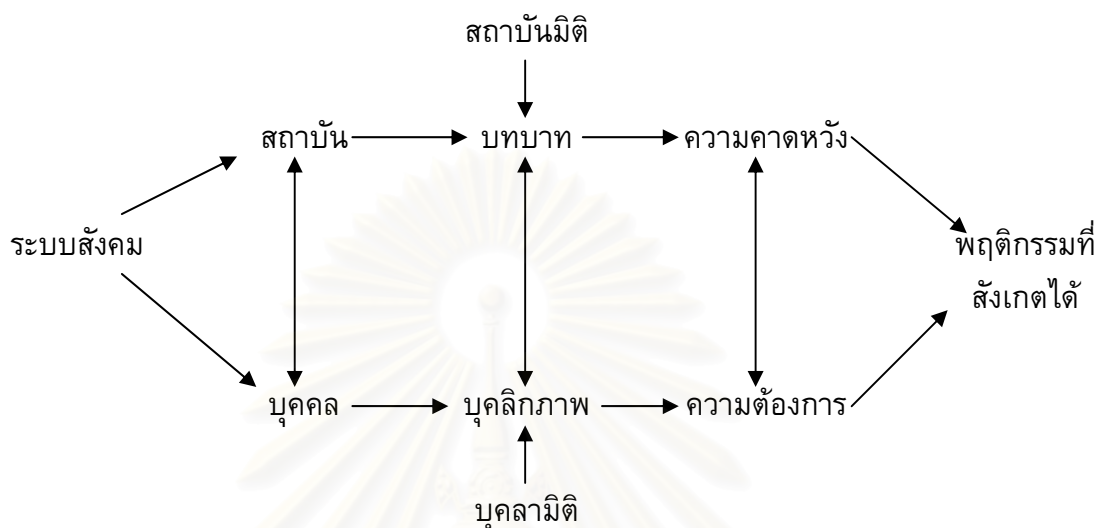
3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่า การพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

การใช้รูปแบบ (Model) เพื่อเป็นกลไกที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการของนักวิเคราะห์ หรือใช้รูปแบบเป็นวิธีการหนึ่งในการศึกษาค้นคว้าและการวิจัย มีความนิยมกันมาก ซึ่งรูปแบบดังกล่าวต้องเป็นแนวคิดที่มีทฤษฎี หลักการ หรือเหตุผลต่าง ๆ สนับสนุนและเป็นหลักเพื่อการเปรียบเทียบกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นองค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบดังกล่าว ต้องแสดงความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไร มีส่วนคล้ายคลึงหรือส่วนแตกต่างไปจากแนวคิดในรูปแบบ มากน้อยอย่างไร มีความหมายอย่างไร เพราะรูปแบบมิได้มุ่งเฉพาะการศึกษาว่า อะไรเป็นอะไร แต่มุ่งหมายให้นำเอาผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทันทีหรืออนาคตได้ และจากการศึกษากรณีตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารหรืองานวิจัยพบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่า องค์ประกอบของรูปแบบมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไร ส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา

สำหรับรูปแบบที่ใช้ศึกษาทางการบริหารการศึกษา ก็มีมากมายหลายรูปแบบเช่นกัน อย่างเช่น การพัฒนารูปแบบระบบการบริหารคุณภาพ รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กร รูปแบบการจัดองค์การ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร เป็นต้น รูปแบบที่กล่าวมานี้ส่วนใหญ่มีการสร้างและพัฒนาโดยยึดหลักการที่จะต้องให้รูปแบบเป็นที่รวมของแนวความคิดและแสดงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของแนวคิด โครงสร้างของแนวคิดและความสัมพันธ์นี้ต้องมีความเป็นไปได้ทางปฏิบัติ และวางอยู่ในรูปขององค์การได้ โดยการยึดหลักการและพื้นฐานทางการบริหาร รวมทั้งผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว เพื่อให้เห็นตัวอย่างรูปแบบทางการบริหาร ในที่นี้ขอยกเอารูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (The Getzels Guba model of the dimensions of social behavior) ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 9 รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (The Getzels Guba model of the dimensions of social behavior)



ที่มา : J.W. Getzels and E.G. Guba, "Social Behavior and Administrative Process," School Review 65 (1957), p.429.

จากรูปแบบมีองค์ประกอบ 2 ประการ ในองค์ประกอบแรก คือ สถาบัน (Institution) บทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) Getzels รวมเรียกว่า สังคมมิติ (Nomothetic Dimension) ส่วนองค์ประกอบที่สอง คือ บุคคล (Individual) บุคลิกภาพ (Personality) ความต้องการ (Need Disposition) รวมเรียกว่า บุคลามิติ (Idiographic Dimension) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสอง ถ้าเขียนเป็นรูปแบบ (model) ก็จะแสดงได้ตามแผนภูมิข้างต้น จากรูปแบบจะเห็นว่าองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบต่างมีความสัมพันธ์ต่อกันทั้งหมดหรือมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสองจะเกิดเป็นสิ่งที่เรียกว่า พฤติกรรมทางสังคมหรือพฤติกรรมที่เราสังเกตเห็นได้ (Observed Behavior) อันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในหน่วยงานหรือสถาบัน

คุณลักษณะ การพัฒนาและการประเมินรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบจึงควรมีลักษณะดังที่ ทาคาโอะ มียากาวะ (คงศักดิ์ สันติพิทักษ์วงศ์ (แปล) , 1986 : 15) กล่าวไว้ว่า

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

ในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบที่ใช้ในการศึกษาหรือวิจัย Keeves (1988 : 560) กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ ในการกำกับการสร้างรูปแบบไว้ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาด้วย

ในการพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ 1. การสร้างรูปแบบ (Construct) และ 2. การหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer , 1967 : 83 , อ้างถึงใน สมาน อัครภูมิ , 2537 : 28) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามี การดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ หากเป็นการพัฒนารูปแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ ก็อาจมีขั้นตอนในการดำเนินการ 2 ขั้นตอนหลัก คือ การพัฒนารูปแบบ และการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบนั้นด้วย หากพิจารณาแล้วจะ

เห็นว่า เมื่อมองเผิน ๆ การพัฒนารูปแบบไม่น่าเป็นเรื่องยาก แต่ก็ต้องถือว่าไม่ใช่เรื่องง่าย หากจะทำการสร้างรูปแบบที่ดีเพื่อศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ อุทัย บุญประเสริฐ (2516 : 33) กล่าวว่า ในโมเดลที่สร้างต้องระบุให้เห็นเด่นชัดว่า มีตัวแปรผันหรือองค์ประกอบที่สำคัญอย่างไรบ้าง จะต้องมีการระบุตัวแปรผันให้ครบ บ่งให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ว่าแต่ละตัวจะเป็นเหตุเป็นผลแก่กันอย่างไร ความสัมพันธ์เหล่านั้นตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการสร้างโมเดล หรือไม่อย่างไร ในขณะที่เดียวกันต้องคำนึงถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นที่จะมาช่วยสนับสนุนการพิสูจน์โมเดล ข้อมูลจะต้องเป็นที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้ มีเหตุผล ของความเชื่อถือได้เพียงพอ ข้อเท็จจริงตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบ จะต้องเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

นอกเหนือจากหลักการพัฒนาหรือสร้างรูปแบบที่กล่าวมาข้างต้น การทดสอบหรือประเมินรูปแบบนั้น ก็มีความสำคัญยิ่งต่อการที่จะให้ได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัย ที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เทียบตรง เชื่อถือได้ โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะทำทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติหรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงอย่างมากถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขเหล่านั้น มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีเสียอีก การทดสอบหรือประเมินรูปแบบอาจกระทำได้หลายลักษณะ ดังที่ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Maduas, Scriven and Stufflebeam, 1983: 399-402) ได้เสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของการตรวจสอบรูปแบบ ไว้ดังนี้

1. การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
2. การประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
3. การประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา
4. การประเมินความน่าเชื่อถือและได้สารครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่าง

แท้จริง

ส่วน Eisner (1976 : 192-193) ได้เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณโดยเฉพาะในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณาดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งซึ่งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและ

ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้นิยามแนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษา ซึ่งนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้น ๆ

4. รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละคน

การทดสอบหรือประเมินรูปแบบทั้ง 2 วิธีที่กล่าวมาตามแนวคิดของ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation และของ Eisner มีแนวคิดในการประเมินที่ต่างกัน จึงต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมสอดคล้องในการศึกษาวิจัยด้วย

โดยสรุปแล้วการพัฒนาารูปแบบเพื่อการศึกษาวิจัย ไม่ว่าจะอยู่ในศาสตร์สาขาวิชาบริหาร เศรษฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ หรือวิชาอื่นใด จะเป็นประโยชน์มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของเรื่องที่จะศึกษาและวิธีการใช้ให้สอดคล้องกับหลักเหตุและผล และสมมติฐานเบื้องต้นของการศึกษา การพัฒนารูปแบบที่มีคุณภาพต้องทำความเข้าใจถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนตั้งแต่เรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ ลักษณะที่ดีของรูปแบบ หลักการในการสร้างและพัฒนา ตลอดจนการทดสอบหรือประเมินรูปแบบที่ดีมีคุณภาพ การจะนำไปสู่สภาวะการณที่ดีในการศึกษาวิจัย โดยใช้รูปแบบนั้น จำเป็นต้องอาศัยความรู้จริง ตลอดจนความชำนาญและความเชี่ยวชาญพิเศษที่จะทำการศึกษา จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยใช้รูปแบบและรูปแบบที่ได้จากการศึกษาก็จะเกิดผลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร หรือองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องต่อไป

แนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536:25-28) กล่าวว่า การจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เป็นผู้นำที่เป็นตัวแทนของความปรารถนา หรือเป็นผู้นำที่ดีควรจะต้องเรียนรู้ และพัฒนาคุณสมบัติต่อไปนี้ให้เกิดขึ้นกับตนเอง

1. พยายามสร้างอำนาจให้กับตนเอง ไม่ว่าจะเป็อำนาจทางตรงหรืออำนาจทางอ้อมก็ตาม แล้วหวังว่าเมื่อตนเองมีอำนาจก็จะเป็นผู้นำไปด้วย ความคิดเช่นนี้อาจไม่ถูกต้องนัก เพราะการสร้างอำนาจโดยขู่เข็ญจะทำให้เกิดความกลัวและการไม่ยอมรับ

2. บุคคลไม่สามารถจะเป็นผู้นำได้ทุกสถานการณ์ เพราะบุคคลจะเป็นผู้นำในกลุ่มที่ยอมรับอำนาจของตน ไม่ใช่กลุ่มที่ไม่ยอมรับอำนาจนั้น

3. การเป็นผู้นำบทบาทของกลุ่มเพื่อที่จะให้คนยอมรับ จำเป็นต้องมีพวก อยู่คนเดียว เป็นผู้นำไม่ได้

4. บุคคลจะเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับความถี่ของปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างบุคคล ซึ่งย่อมจะทำให้คนยอมรับกันได้ง่ายขึ้น
5. การเป็นผู้นำอาจมีอยู่ในบุคคลมากกว่าหนึ่งคนในแต่ละหน่วยงาน
6. ปทัสถาน (norms) ของกลุ่มเป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการเลือกผู้นำ บุคคลที่มีลักษณะแตกต่างจากสมาชิกมาก ๆ ย่อมไม่มีใครอยากเลือกเป็นผู้นำ
7. บุคคลที่พยายามจะชักจูงให้ผู้อื่นไปตามแนวของตนเอง หรือบุคคลที่พยายามวางอำนาจกับพวก สมาชิกมักไม่ค่อยยอมรับ จึงเกิดความเป็นผู้นำได้น้อย
8. การเป็นผู้นำย่อมเปลี่ยนจากสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่งได้
9. การที่บุคคลพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเรา ย่อมช่วยให้สมาชิกยอมรับซึ่งเป็นผลส่งเสริมให้มีความเป็นผู้นำสูง
10. ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด อย่าพยายามมอบภาระบางอย่างให้เพื่อนร่วมงานเมื่องานนั้นผู้นำไม่ยอมทำ
11. ทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอ ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน
12. มีใจจดจ่อต่องานที่ต้องปฏิบัติ
13. บริหารงานตามนโยบายที่หมู่คณะช่วยกันวางไว้
14. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน เด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ
15. ให้การยกย่องหรือชมเชยให้ผู้ที่บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี
16. มิควรจะตามใจผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไปควรมีเทคนิคการคัดค้านหรือตำหนิบ้าง
17. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย
18. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนโยบาย
19. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงาน
20. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน
21. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด
22. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่
23. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
24. ในการทำงานนั้นควรเน้นอะไรถูก มากกว่าที่จะเน้นว่าใครถูก
25. ในการประชุมปรึกษาหารือ ยอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ดีกว่า
26. รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม
27. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจที่จะทำงาน
28. มอบอำนาจความรับผิดชอบและภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง
29. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ
30. ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิภาพดี ก็จะเป็นหลักประกันว่าสถาบันหรือหน่วยงานก็จะมีสวัสดิภาพดีด้วย

31. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าแก่การรับฟัง และควรพิจารณาที่เนื้อหาสาระมากกว่าเป็นความคิดเห็นของใคร
32. อย่าคิดว่าผู้นำเท่านั้นที่มีศักดิ์ศรี
33. ผู้นำที่ดี จะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้
34. ผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และควรสนับสนุน ผู้นำจะต้องไม่เห็นแก่ตัว

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 357-358) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลระดับนักบริหาร จะเป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าการให้การอบรมแก่พนักงานธรรมดาทั้งนี้เพราะงานบริหารมักจะเป็นงานชั้นสูงที่ยากกว่าที่ต้องการคุณสมบัติ “ความสามารถทางการบริหาร” ส่วนประกอบของความสามารถทางการบริหารที่จะต้องพัฒนาขึ้นในตัวบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารก็คือ ความสามารถทางสติปัญญา และการนึกคิด ความชำนาญในงานเฉพาะบางด้าน และความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์

บรรรยงค์ โตจินดา (2542 : 235-240) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ผู้นำจะต้องรู้จักตนเอง โดยจะต้องรู้ว่าตนเองมีปัญหาอะไร หรือเป็นผู้นำแบบใด การรู้จักตนเองนั้นอาจทำได้โดยการสำรวจตนเอง หรือประเมินโดยผู้อื่นและวิธีการสร้างแกนนำภาวะผู้นำให้ตนเอง (The Core of Personal Leadership) จะต้องพิจารณาถึงการมีความตระหนักรู้แห่งตน (Self-awareness) มีมโนธรรม (Conscience) มีเจตจำนงอิสระแน่วแน่ (Independent will) และมีจินตภาพสร้างสรรค์ (Creative imagination) (Covey, 1994, อ้างถึงในบรรรยงค์ โตจินดา, 2542 : 240)

หลักและวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ธรรมรส โชติกุญชร (2527:1121-1124) กล่าวถึง การเป็นนักบริหารคนที่มีประสิทธิภาพ นั้น ต้องบริหารตนเองอย่างมีประสิทธิภาพก่อนอื่นได้ทั้งหมด คุณสมบัติจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ดี มีจุดเน้นอยู่ที่ “การรู้จักตนเอง-การพัฒนาตนเอง” ซึ่งเป็นหัวใจของภาวะการเป็นผู้นำ การพัฒนาตนเองอาจทำได้โดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. สำรวจตัวเอง พิจารณาถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับลักษณะ และคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ
2. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะในด้านบริหารและจิตวิทยาสังคม
3. สมัครเข้าฝึกฝนอบรมในสถาบันการศึกษาที่ทำการสอน
4. ปรับปรุงการสนทนา โดยใช้ศิลปะการเกลี้ยกล่อมช่วย
5. ปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ
6. ฝึกทำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นให้นุ่มนวลและแนบเนียน
7. ฝึกฝนและสังเกตการณ์ แล้วใช้ปฏิภาณของตนเองหัดตัดตัดสินใจ
8. ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีเหตุผลในการทำงาน

9. ศึกษาการดำเนินชีวิตของผู้หน้าที่ดี

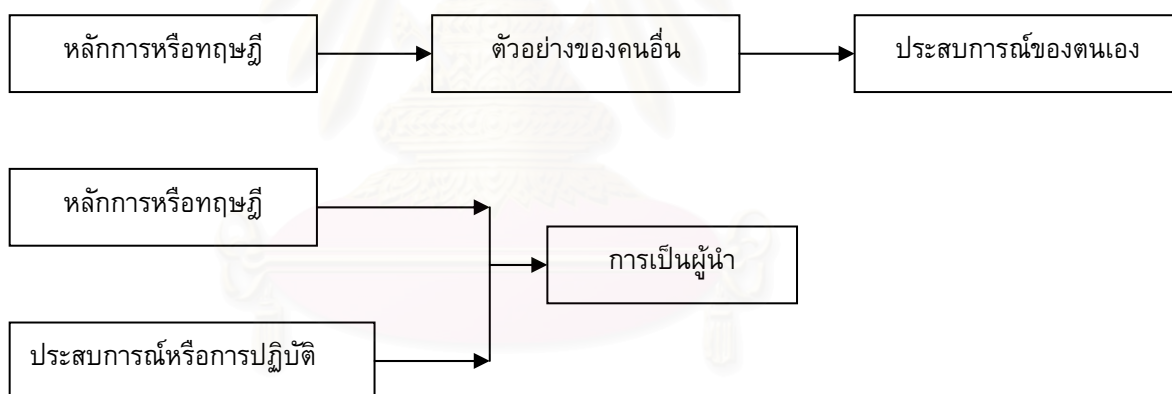
ความสำคัญในการพัฒนาบุคลิกภาพใดๆ ในลักษณะใดก็ตาม แต่หากผู้นำมิได้เป็นผู้นำโดยอุดมคติแล้วไซ้ร้ ก็คือการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารเพียงเพื่อเกียรติยศและชื่อเสียงอันฉาบฉวย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536:29-30) กล่าวว่า การพัฒนาการเป็นผู้นำของผู้บริหารนั้นผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีโอกาสฝึกปฏิบัติมาก ๆ และเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับ (feedback) การพัฒนาการเป็นผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสองต่อไปนี้

1. หลักการหรือทฤษฎี
2. ประสบการณ์หรือการปฏิบัติ

การที่จะมีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำนั้นจำเป็นจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่น แล้วจึงถ่ายโยงมาเป็นประสบการณ์ของตนเอง ดังนั้น องค์ประกอบหลักของการพัฒนาการเป็นผู้นำจึงเป็นดังนี้

แผนภูมิที่ 10 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาการเป็นผู้นำ



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ .ภาวะผู้นำ. เอกสารประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (หน่วยที่ 5-8) สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2536.

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาการเป็นผู้นำสามารถสรุปได้ว่าวิธีการในการพัฒนาการเป็นผู้นำมี 4 วิธีดังนี้ (McCauley:1986, อ้างในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ,2536 : 29-30)

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (learn on the job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำหยาบมากขึ้นเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำหยาบในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงเรียนรู้การเป็นผู้นำในระดับที่แตกต่าง

กันด้วย งานที่ทำหายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำหายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ทำหายทำให้มีผลงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากคนอื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชานั้นเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (role model) ทั้งในด้านดีหรือด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำหายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะเป็นแหล่งข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น การเป็นผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากคนอื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด หรือ “ผิดเป็นครู” เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาผู้นำ มีงานวิจัยแสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จักจุดอ่อนของตน สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น (Green, 1988:20 อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ,2536: 30)

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาการเป็นผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าการเป็นผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม (McCaughey ,1986, อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ,2536: 30) การฝึกอบรมการเป็นผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้จักกระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำ อาจเป็นหลักสูตรทั่วไป หรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทฤษฎีของฟีดเลอร์ หรือทฤษฎีของเฮอร์เชย์กับแบลนชาร์ด เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 358) กล่าวถึงการพัฒนานักบริหารอาจทำได้หลายวิธีแตกต่างกัน เช่น การให้ฝึกหรือทดลองเป็นผู้ทำงานจริง (job-centered training) การให้หมุนเวียนทำงานหลาย ๆ ตำแหน่ง (job-rotation) การใช้วิธีการเป็นพี่เลี้ยงคอยสอน (supervisory coaching) การจัดให้มีการฝึกฝนจากการประชุมหรือสัมมนา (training conferences) หรือการให้ได้รับการพัฒนาจากกิจกรรมที่จัดขึ้นภายนอก เช่น การสัมมนานักบริหารของสมาคมต่าง ๆ การฝึกอบรมที่บุคคลภายนอกจัดขึ้นหรือแม้แต่การศึกษาอย่างเป็นทางการตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นต้น

Noel M.Tichy & Ell Cohen (อ้างในทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ ,2542:442-445) ได้ศึกษาถึงการพัฒนาผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ในฐานะเป็นศาสตราจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิเรื่องความเป็นผู้นำและการปรับเปลี่ยนองค์กรแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน และที่ปรึกษาให้กับเจเนอรัล อีเล็กทริก โดยเน้นถึงความสำคัญของการที่องค์กรจะต้องมีแนวทางและกระบวนการในการสร้างผู้นำในทุก

ระดับชั้นองค์กร ช่องทางของการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำกิจการ ผู้นำจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านทักษะในการติดต่อกับผู้อื่น และทักษะทางด้านองค์กร ดังนี้

ทักษะในการติดต่อกับผู้อื่น

1. เรียนรู้การใช้อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่ผู้นำเท่านั้นที่จะทำได้
2. พัฒนาความสามารถในการคาดเดาสถานการณ์เมื่อต้องการจัดการกับเหตุการณ์ที่

ตนเองไม่มีข้อมูลหรือความรู้

3. พัฒนาความไวต่อความรู้สึกถึงแรงกระตุ้นส่งผลให้ผู้คนปฏิบัติเช่นเดียวกับผู้นำเอง

ทักษะทางด้านองค์กร

1. พัฒนาทักษะในการประสานงานระหว่างหลายสายงาน เพื่อบริหารกิจการโดยคำนึงถึงหลักการกำไรขาดทุน

2. พัฒนาทักษะในการถ่ายทอด วิสัยทัศน์สำหรับธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

3. พัฒนาความสามารถในการพิจารณาไตร่ตรองการเปลี่ยนแปลง มิใช่เพียงแค่มอบรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเดียว

4. ทำความเข้าใจกับความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่

5. วางตัวให้เหมาะสมอยู่ในสมดุลระหว่างการเป็นผู้นำของธุรกิจและเป็นตัวประสานระหว่างสายงานหรือหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ในองค์กร

6. พัฒนาความสามารถในการจัดการด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

วีรวัช มาชะศิริานนท์ (2541) กล่าวว่า แนวคิดในการพัฒนาผู้นำเริ่มมีการประสานเป็นเนื้อเดียวกันกับการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ พัฒนาให้องค์กรมีวิสัยทัศน์ มีผู้นำองค์กรที่ทั้งฉลาดคิดและฉลาดทำ ไม่ว่าจะปฏิรูปองค์กรให้มีรูปโฉมเป็นเช่นใด ก็ให้คำนึงถึงองค์กรไว้เสมอ ๆ จึงจะยังคงศักยภาพและความได้เปรียบต่อการแข่งขันไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Growth) ได้ตลอดไป ในการบริหารงานยุคใหม่ ที่จำเป็นต้องเผชิญความรุนแรงและความรวดเร็ว ทั้งกระแสของการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทุกองค์กรจึงต้องอาศัยศักยภาพของทีมงานและของผู้นำองค์กร รวมถึงความเป็นระบบที่ต้องดำเนินไปให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำเร็จจึงจะเกิดขึ้นได้โดยระบบที่ถูกต้องของแต่ละองค์กรนั้น ก็จะอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) ที่สอดคล้องกัน ดังนั้น การพัฒนาผู้นำ จึงต้องเริ่มจากการพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำอย่างเป็นระบบ

นอกจากนั้นวีรวัช มาชะศิริานนท์ (2543) ยังได้ระบุว่า การพัฒนาผู้นำและทีมงานให้เกิดศักยภาพและขีดความสามารถอันนำมาสู่ความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันในทุกรูปแบบ องค์กรก็ต้องถึงพร้อมด้วย ภูมิปัญญา (knowledge) ความสามารถ (competency) และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) รวมไปถึงนวัตกรรม (innovation) โดยเฉพาะการมีพลังความริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative & creativity) รวมถึงการสร้างนวัตกรรม (innovation) ให้แก่องค์กร ซึ่ง

เป็นประเด็นสำคัญที่มักถูกมองข้าม การมีพลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นี้ก็คือพลังอันสำคัญ ที่เรียกว่า พลังสมอง (Brain Power) ซึ่งเป็นสินทรัพย์อัจฉริยภาพ (Intellectual Asset) หรือทุนปัญญา (Intellectual Capital) ประเด็นสำคัญที่กล่าวมานี้ล้วนมาจากคนในองค์กรเป็นสำคัญ จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหาร ควรคำนึงถึงการพัฒนาภูมิปัญญา ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นี้ไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรม

อรุณ รัชธรรม (2541 : 196-234) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร โดยใช้คำว่า วิธี (method) และเทคนิค (technique) ในความหมายเดียวกันซึ่งหมายถึง เครื่องมือในการควบคุม และพัฒนาโปรแกรมโดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลาและงบประมาณ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ ดังนี้

1. พัฒนาเป็นรายบุคคล (individual)

1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลแต่ละคน โดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้อบรมสามารถนำกลับไปศึกษาที่บ้านและอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

1.2 การสอนงาน (coaching) เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้อง โดยมีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ สอนแนะตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน ให้ผู้เรียนกระทำด้วยตนเองมากที่สุด

1.3 การฝึกวิธีทำงาน (job instruction training : JIT) เป็นการฝึกอบรมคนที่มีลักษณะคล้ายการสอนงาน (coaching) แต่เน้นความเร่งด่วนให้ผู้เรียนสามารถทำงานได้รวดเร็ว และเน้นทักษะการเคลื่อนไหว (motor skill) ในการปฏิบัติงานประจำวัน

1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (programmed learning/programmed instruction) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิกิริยาตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (job rotation) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังฝ่ายหนึ่งจนกว่าจะเหมาะสม

2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคล มีวิธีการดังนี้

2.1 การบรรยาย (lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือ

ประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยวิทยาการอาจใช้สื่ออื่น ๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2.2 การประชุมอภิปราย (conference) เป็นการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับเจตคติและวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3 การอภิปรายปัญหา (panel discussion) คล้ายการประชุมอภิปรายแต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปรายให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

2.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง

1. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ
2. กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน
3. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน
4. ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
5. จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน
6. สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (laboratory training หรือ sensitivity training หรือ group training) บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เขาเข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทสมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7 กรณีศึกษา (case method) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่มากกระทบต่อองค์การจะแก้ไข หรือพัฒนาอย่างไร

2.8 กระบวนการเหตุการณ์ (incident process หรือ critical incident) เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียน

ได้รับคำบอกกล่าวสั้น ๆ ถึงเหตุการณ์หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรใช้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1. เหตุการณ์ 2. การหาความจริงโดยการตั้งคำถาม 3. การกำหนดประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้วทำการวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ 4. การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเอง โดยระบุว่าจะทำและจะไม่ทำอะไร เพราะเหตุใด 5. การประเมินเป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหา นั้น ๆ ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

2.9 การระดมสมอง (brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

2.10 เกมการบริหาร (management game หรือ simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 276-290) กล่าวสรุปถึงการพัฒนาภาวะผู้นำว่าอาจพัฒนาได้ 2 แบบ คือ 1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง 2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า ในแต่ละแบบมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง แยกพิจารณาได้ 2 ส่วน คือ

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership development through self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self-awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (Self-development) ให้มีประสิทธิภาพ สำหรับความแตกต่างระหว่างระดับการรับรู้ Chris Argyris ได้จำแนกไว้ด้วยคำ 2 คำ คือ 1. การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (single-loop learning) ซึ่งเป็นวิธีการจดจำปัญหาไว้เพราะคิดว่าปัญหาไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม จะปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำสุด 2. การเรียนรู้แบบวงจคู่ (double-loop learning) เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรง (Validity) ของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทางคือ จากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline) การสร้างวินัยในตนเอง (self-discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการ

ควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็น การพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นต้องพิจารณา การสร้างวินัยในตนเอง (self-discipline) จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้นผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่า ได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้ มีอาวุโสกว่า (Development through education, experience and mentoring) การพัฒนา ภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ตนเองหรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้น ด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียม ตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการที่จะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ คือ

2.1 การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใด เรื่องหนึ่งซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ช่วยแก้ปัญหาที่ ซับซ้อนขององค์กรได้

2.2 ประสบการณ์ (experience) คือ ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มี บทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถ บรรลุผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดได้

2.2 การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสมากกว่า (mentoring)

ลดาวัลย์ เวทยนุกูล (2545 อ้างถึงในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545: 87-102) กล่าวว่า ปัจจุบันระบบนักบริหารระดับสูงให้ความสำคัญและหันมาสนใจกับการพัฒนาตนเองใน เรื่องของสมรรถนะหลักด้านการบริหารและสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยใช้ IDP หรือแผนการพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) เพื่อเป็นแนวทางช่วยให้การพัฒนา บรรลุเป้าหมาย ซึ่งแผนการพัฒนาตนเอง (IDP) หมายถึงเอกสารอย่างเป็นทางการที่ระบุถึง วัตถุประสงค์การเรียนรู้และเป้าหมายการพัฒนาของแต่ละบุคคล โดยทั่วไปประกอบด้วยชื่อเจ้าของ แผน ระยะเวลาดำเนินการตามแผน วัตถุประสงค์ของการพัฒนา วิธีการที่ใช้ในการเรียนรู้และ ผู้รับผิดชอบ/ช่วยเหลือ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการใช้ IDP เพื่อช่วยจัดลำดับความสำคัญและวาง แผนการพัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ตั้งไว้ เน้นประเด็นสำคัญที่ต้องการ พัฒนาและเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง ในอนาคต IDP จะมีความสำคัญต่อนักบริหารเป็น อย่างยิ่งเพราะนักบริหารต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถและสมรรถนะเหมาะสมกับ งานที่ปฏิบัติในปัจจุบันและต้องการไปดำรงตำแหน่งในอนาคตด้วยระบบนักบริหารระดับสูง IDP จะเป็นเครื่องช่วยให้นักบริหารบรรลุเป้าหมายการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การค้นหานวัตกรรมในการ

พัฒนาข้าราชการ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบนวัตกรรมการจัดการศึกษาทางไกลที่ทันสมัยและมีความเป็นสากลเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาข้าราชการและส่วนราชการ สื่อที่ควรกำหนดเป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษาทางไกลควรเป็นสื่อประสมและสื่อหลักที่ควรนำมาใช้ คือ การถ่ายทอดออกอากาศผ่านดาวเทียม ระบบการประชุมวิดีโอทางไกล นอกจากนี้ควรจัดทำรายการแบบ IPTV หรือ video on demand ซึ่งเป็นสื่ออยู่บนระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในระบบ e-learning และสื่อสอนเสริมอื่น คือ สื่อสิ่งพิมพ์ เทปวิดีโอ แผ่นบันทึกภาพและเสียง ซีดีรอม

ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 57-65) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูงในองค์กร สามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ

1. ในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาฝ่ายจัดการที่ใช้กันมากที่สุด เพราะทำได้ทันที ไม่ทำให้งานสะดุด หรือใช้งบประมาณมากนัก เช่น

- 1.1 กรณีศึกษา (case study)
- 1.2 กระบวนการกลุ่ม (sensitivity training)
- 1.3 กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (group process)
- 1.4 กลุ่มซึกถาม (audience reaction group)
- 1.5 เกมการบริหาร (management game)
- 1.6 จัดทีมผู้ฟัง (listening team)
- 1.7 ชี้แจงปัญหาข้อใจ (forum)
- 1.8 ซินดิเคต (syndicate)
- 1.9 ซิมโพเซียม (symposium)
- 1.10 แต่งตั้ง
 - 1.10.1 แต่งตั้งคณะกรรมการชุดเล็ก (sub-committee)
 - 1.10.2 แต่งตั้งเป็นกรรมการ (committee)
 - 1.10.3 แต่งตั้งเป็นคณะทำงาน (working group)
- 1.11 ทัศนศึกษา (field trip)
- 1.12 ทำโครงการจริง (live project or group work)
- 1.13 ทำแบบฝึกหัด (exercise)
- 1.14 เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ
- 1.15 สอนงาน/ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (coaching)
- 1.16 หมุนเวียนงาน

3. นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ดำเนินการนอกสถานการณ์จริงเช่น ในห้องฝึกอบรม คล้ายการเรียนในชั้นเรียน ซึ่งมีผลหลากหลายรูปแบบและบางวิธีสามารถปรับใช้ในขณะปฏิบัติงานได้ด้วย เช่น

- 2.1 เดินแรลลี่ (walk rally)
- 2.2 บทบาทสมมติ (role playing]
- 3.1 บรรยาย (lecture)
- 3.2 ประชุม
 - 3.2.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (work shop)
 - 3.2.2 ประชุมโต๊ะกลม (panel or round table)
 - 3.2.3 การประชุมระดับผู้บริหาร (convention)
- 3.3 เผล็ดเหตุการณั้ (incident method)
- 3.4 ฝีกสั่งการ (in basket training)
- 3.5 ร่วมกับสถาบันการศึกษา (institute)
- 3.6 ระดมความคิด (brain storming)
- 3.7 ศึกษาทางไปรษณั้และ E-Learning
- 3.8 สอนสำเร็จรูป (program instruction)
- 3.9 สัมภาษณ์ (interviewing)
- 3.10 สัมมนา (seminar) แบ่งออกเป็้น
 - 3.10.1 สัมมนานอกบริษัท (seminar)
 - 3.10.2 สัมมนาในบริษัท (in-house seminar)
- 3.11 สาธิต
 - 3.11.1 สาธิตแบบแสดงผล (Result Demonstration)
 - 3.11.2 สาธิตวิธี (method demonstration)
- 3.12 แสดงละครสั้น (skit or playlet)
- 3.13 ห้องคั่นคว้าทดลอง (laboratory)
- 3.14 อภิปราย (discussion) มีหลายรูปแบบ
 - 3.14.1 การนำอภิปราย (leading discussion)
 - 3.14.2 การอภิปรายกลุ่ม (group discussion)
 - 3.14.3 การอภิปรายกลุ่มย่อย (buzz group)
 - 3.14.4 การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (panel discussion)
 - 3.14.5 การอภิปรายแบบปุจฉา-วิสัชนา (colloquy)

วิธีการพัฒนาต่าง ๆ เหล่านี้อาจนำไปประยุกต์และปรับใช้กับการพัฒนาบุคลากรใน ระดับอื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสม

Dessler (2002:145-156) กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ การทำงานอันประกอบด้วย การฝีกอบรมฝ่ายบริหารขณะปฏิบัติงาน (Managerial on-the-job

training) และเทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-job management development techniques) ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารทั้ง 2 แบบมีรายละเอียดประกอบดังนี้ คือ

1. การฝึกอบรมฝ่ายบริหารขณะปฏิบัติงาน (Managerial on-the-job training)

สามารถใช้

◆ เทคนิคการหมุนเวียนงาน (Job rotation)

◆ การสอนงาน/วิธีการศึกษา (Coaching/Understudy approach) การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาการบริหารในขณะปฏิบัติงาน ส่วนวิธีการศึกษาเป็นวิธีการที่ให้แต่ละคนได้เรียนรู้จากผู้ทำงานใน ปัจจุบันด้วยวิธีการสอนงาน

◆ การสร้างคณะกรรมการรุ่นใหม่ (Junior boards) เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยการเชิญให้เป็นคณะกรรมการบริหาร และทำการเสนอแนะนโยบาย

2. เทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-job management development techniques) สามารถใช้

◆ วิธีการใช้กรณีศึกษา (The case study method) เป็นวิธีการพัฒนาซึ่งผู้บริหารจะนำเสนอด้วยการเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาขององค์กรเพื่อการวินิจฉัยและแก้ปัญหาด้วยการอภิปรายร่วมกับผู้เข้าฝึกอบรมคนอื่น ๆ

◆ เกมการบริหาร (Management games) เป็นเทคนิคการพัฒนาซึ่งทีมผู้จัดการจะทำการแข่งขันกันซึ่งตัดสินใจโดยใช้คอมพิวเตอร์ในสิ่งที่เป็นจริงและเลียนแบบของหน่วยงาน

◆ การสัมมนาภายนอก (Outside seminars) โดยมีการจัดสัมมนาพิเศษและการประชุม มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการฝึกอบรมและทักษะสำหรับผู้บริหาร

◆ โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย (University related program) โดยส่งให้ผู้บริหาร/ผู้นำไปศึกษาในโปรแกรมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น

◆ การใช้บทบาทสมมติ (Role playing) เป็นวิธีการพัฒนาให้ผู้บริหารแก้ปัญหาเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นกับงาน โดยผู้เข้าฝึกอบรมจะแสดงบทบาทการบริหารเหมือนในสถานการณ์จริง

◆ การใช้โมเดลพฤติกรรม (Behavior modeling) เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารด้วยการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารต้องสามารถระบุปัญหา ปฏิบัติการแก้ปัญหาและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การทำงานได้อย่างหนึ่ง โดยมีวิธีการดำเนินงานด้วยโมเดลพฤติกรรมพื้นฐานดังนี้ คือ การวางรูปแบบ (modeling) การแสดงบทบาทสมมติ

(Role playing) การเสริมแรงทางสังคม (social reinforcement) และการถ่ายโอนของการฝึกอบรม (transfer of training)

◆ การสร้างศูนย์การพัฒนาบุคลากรภายในบริษัท (In-house development centers) เป็นวิธีการดำเนินการของบริษัทในการที่ผู้บริหารคาดหวังให้เกิดการปฏิบัติที่แท้จริงเพื่อพัฒนาปรับปรุงทักษะการบริหารงานโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร

◆ การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) เป็นวิธีการวางเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อให้สามารถปรับปรุงองค์การด้วยการสร้างเทคนิคการเปลี่ยนแปลงโดยที่ผู้มีส่วนร่วมจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลของตนเองและองค์การแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์วางแผนแก้ปัญหา ซึ่งต้องดำเนินการเกี่ยวกับการป้อนกลับจากการสำรวจ (survey feedback) การฝึกอบรมให้ไวต่อการรับความรู้สึก (sensitivity training) การสร้างทีมงาน (team building)

Vicere (1996 : 67-80) ได้เสนอแนะแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. เป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาและรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยที่ไม่อาศัยแต่เพียงการเรียนในห้องแต่เพียงอย่างเดียว
2. เป็นการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในเชิงเวลา กับธุรกิจจริง ๆ (real time interaction with real-life business)
4. มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ต้องเอื้อต่อทีมและองค์การด้วย
5. กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างสืบเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ (knowledge creation) ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคลและขององค์การ
6. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถและองค์ความรู้โดยรวมขององค์การในรูปทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ (learning network)
7. ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์การ (a talent pool of leaders at all levels)

Fulmer (1997 : 59-72) และ Vicere & Fulmer (1996) ได้ให้ทัศนะว่าแนวทางใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต ควรมีลักษณะเป็น applied learning ที่มุ่งสร้างอนาคตที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ เพราะในอนาคตวิวัฒนาการของกระบวนการทัศน์ (paradigm) ของการพัฒนาภาวะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงไป คือ บทบาทของผู้เข้าร่วมการอบรมคือ เป็นผู้เรียนรู้ การออกแบบโปรแกรมต้องเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องมากกว่าการเป็นหลักสูตร เป้าหมายต้องมุ่งสู่การปฏิบัติได้ ระยะเวลา ต้องมุ่งอนาคต ป้องกันปัญหาไม่ให้เกิด

ผู้เกี่ยวข้องเป็นหุ้นส่วนกับหลายแหล่ง การนำเสนอ ต้องเน้นกระบวนการและผลลัพธ์ สถานที่ฝึก ที่ไหน ๆ ก็ได้

DuBrin (1998 : 398) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเข้มข้นรวมยอดตามแนวคิดของ Marshall Whitmire & Phillip R.Nienstedt ที่เห็นความสำคัญในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบจึงจะได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและทำแบบมีอาชีพ ลักษณะสำคัญดังกล่าวมีดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve executives and secure their sponsorship)
2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target career transitions)
3. กำหนดความต้องการขององค์กรปัจจุบันและอนาคต (Address current and future organizational needs)
4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an appropriate model)
5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support individual improvement with diagnostic tools)
6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงกับประเด็น (Ensure practical and relevant content)
7. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize interpersonal relationships and teamwork)
8. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการแต่ละคน (Conclude with individual action plans)

ส่วนชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of leadership development program) อาจแบ่งได้เป็น 4 ชนิด คือ

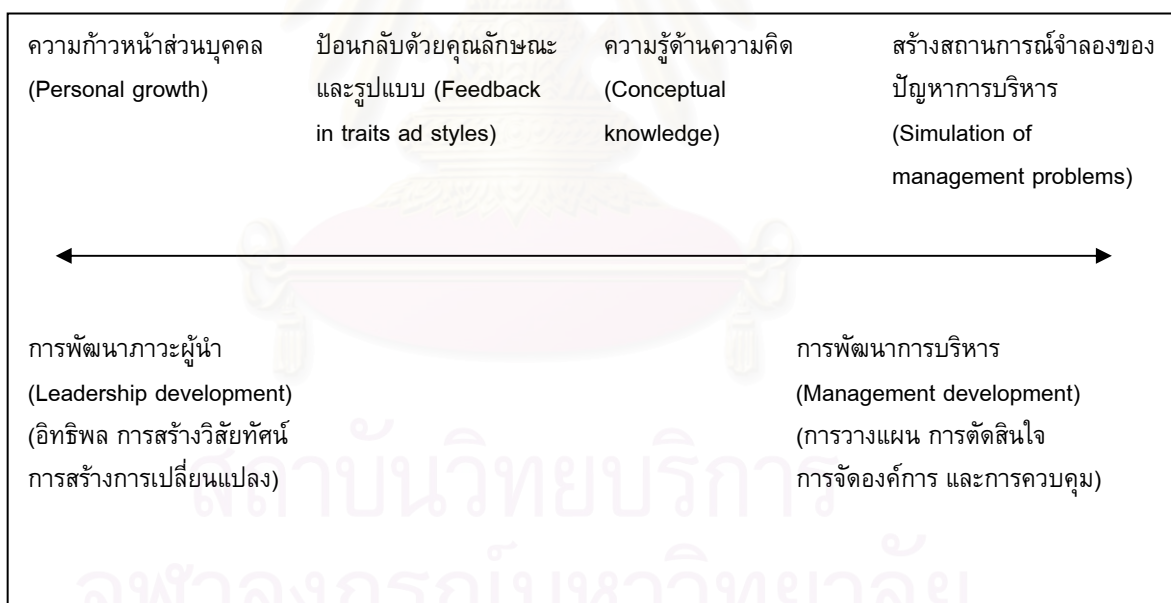
1. ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) เป็นโปรแกรมพัฒนาที่เน้นความงอกงามส่วนบุคคล บุคคลจะได้ตระหนักรู้ถึงความต้องการภายในของตนและมีการเตรียมพร้อมด้านจิตใจ ซึ่งจะใช้กิจกรรมทางจิตวิทยาหรือกิจกรรมที่ให้ออกไปเผชิญกับประสบการณ์ภายนอกเพื่อให้บุคคลสะท้อนพฤติกรรม ค่านิยมและความต้องการส่วนตัวออกมา โดยมีการเสริมพลังใจและการเรียนรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ
2. การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำ (Feedback on traits and style) โดยใช้แบบวัดคุณลักษณะและแบบภาวะผู้นำ ซึ่งให้ผู้ร่วมงานให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผู้นำ และผู้นำให้ข้อมูลย้อนกลับตนเอง จากนั้นมาทำการวิเคราะห์คัดแยกข้อมูลย้อนกลับที่แตกต่างออกมา ซึ่งช่วยให้ผู้นำตระหนักถึงคุณลักษณะและแบบพฤติกรรมของตนชัดเจน เป็นแนวทางการสร้างสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับผู้อื่นได้
3. การพัฒนาทักษะด้านความคิด (Developing conceptual skills) เป็นวิธีการพัฒนา

ภาวะผู้นำที่จะพัฒนาความคิด ความรู้ความเข้าใจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำตื่นตัวกับความรู้หรือข้อมูลที่ได้รับและนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

4. สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีการที่ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีโอกาสจัดการกับปัญหาในสถานการณ์จำลองจากเหตุการณ์จริง จึงจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในการจัดการกับปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้งได้

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 4 ชนิด จะมีลักษณะของความต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นว่าโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความก้าวหน้าส่วนบุคคล จะมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ในขณะที่โปรแกรมด้านสถานการณ์จำลองจะมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาผู้บริหาร ดังอธิบายได้ในแผนภูมิที่ 11 แสดงชนิดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ของ DuBrin

แผนภูมิที่ 11 แสดงชนิดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Type of leadership development program)



Bennis & Nanus (1997 อ้างถึงในทองหล่อ เดชไทย, 2544 : 108-109) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ 4 กลยุทธ์ คือ 1. ให้และกระตุ้นความสนใจด้วยวิสัยทัศน์ (Attention through Vision) 2. สื่อความหมายด้วยการติดต่อสื่อสาร (Meaning through Communication) 3. สร้างความไว้วางใจด้วยการกำหนดตำแหน่ง (Trust through Positioning) 4. พัฒนาค้นเองด้วยการมองตัวเองในแง่ดีและมีความมั่นใจหรือองค์ประกอบวัลเลนด้า (Development of Self through Positive Self-regard and Wallenda Factor) คือการที่ผู้นำ

ต้องไม่คิดถึงความล้มเหลว ต้องคิดเสียว่าความผิดพลาดก็เป็นเพียงวิธีการทำงานอีกวิธีหนึ่งเท่านั้น

Wills (1993 : 9) กล่าวว่าวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมประกอบด้วย

1. การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรนำ (classroom/trainer-led)
2. การเรียนรู้ทางไกล (distance learning)
2. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (computer-based training)
3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (on-the-job training)
4. การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก (external course)
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop)
6. การสัมมนา (seminar)
7. การประชุมทางวิชาการ (conference)
8. การประชุม (meeting)
9. การศึกษาภาคค่ำ (evening course)
10. การศึกษาต่อ (further education)
11. การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (assignment)
12. การมีส่วนร่วมในวงจรคุณภาพ (participation in Q.C.)
13. การอ่านหนังสือหรือบทความ (reading article and books)

Truelove (1992 : 168-169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบกลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (solo learning) ได้แก่
 - 1.1 การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (assignment)
 - 1.2 การใช้บทเรียนโปรแกรม (programmed learning)
 - 1.3 การทำโครงการเดี่ยว (project-individual)
 - 1.4 การปฏิบัติซ้ำ (action maze)
 - 1.4.1 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (computer-based training)
 - 1.4.2 การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (interactive video)
 - 1.4.3 สถานการณ์จำลอง (simulation)
2. การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว (one-to-one learning) ได้แก่
 - 2.1 การฝึกหัดตามคำแนะนำ (guide practice)
 - 2.2 การสอนงาน (coaching)
 - 2.3 การให้คำปรึกษา (counseling)

- 2.4 การฝึกงาน (mentoring)
- 2.5 การสาธิต (demonstrating)
- 2.6 สถานการณ์จำลอง (simulation)
- 2.7 การอ่านตามคำแนะนำ (guide reading)
- 2.8 การติวเข้ม (tutorial)
- 3 การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (group learning)
 - 3.1 การแสดงบทบาทสมมติ (role playing)
 - 3.2 การสอนกลุ่มย่อย (micro teaching)
 - 3.3 การบรรยาย (lecture)
 - 3.4 การเรียนจากบทเรียน (lesson)
 - 3.5 การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (discussion)
 - 3.6 การทำโครงการรายกลุ่ม (project-group)
 - 3.7 การฝึกปฏิบัติ (In-tray exercise)
 - 3.8 การฝึกปฏิบัติ-ทักษะเฉพาะด้าน (exercise-skills)
 - 3.9 การฝึกปฏิบัติ-รายกลุ่ม (exercise-group)
 - 3.10 การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (case study-paper-based)
 - 3.11 การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์จริง (case study-incident)
 - 3.12 สถานการณ์จำลอง (simulation)
 - 3.13 เกมทางธุรกิจ (business game)
 - 3.14 การเรียนรู้จากการค้นคว้า (discovery learning)
 - 3.15 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (action training set)
 - 3.16 การระดมสมอง (brainstorming)
 - 3.17 การศึกษานอกสถานที่ (field trip)
 - 3.18 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (open forum)

อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ (2545 : 278) ได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
สู่ความเป็นนักพัฒนาองค์กรเพื่อการปฏิรูปการศึกษา โดยประมวลกรอบและแนวทางการปฏิรูป
ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิรูปการศึกษา
2. ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในยุคการแข่งขันเสรีทางการศึกษา
3. การหาจุดเด่นเพื่อการแข่งขัน (Competitive Advantage)
4. การบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)
5. การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance in Education)

6. ทักษะจำเป็นในการเป็นนักพัฒนาองค์กรเพื่อการปฏิรูปการศึกษา
7. Professional Skills
8. Staff Development
9. Interpersonal Skills
10. Communicating Supportively
11. Gaining Power and Influence
12. Motivating Others
13. Managing Conflict

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์และคณะ (2538 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538) ได้ประมวลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษาไว้หลายแนวทางที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา เป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องพัฒนาโดยเฉพาะทักษะที่จำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ ทักษะที่จำเป็นในการเผยแพร่วิสัยทัศน์และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ วิธีการอาจทำได้หลายวิธี เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การเพิ่มพูนประสบการณ์ ตลอดจนการเรียนรู้จากผู้อื่น
2. การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งควรจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ตนเองเพื่อหาจุดเด่นและจุดอ่อนของตน และดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้องกับจุดเด่นและจุดอ่อนนั้น
3. การพัฒนาทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารการศึกษา และการสร้างคุณลักษณะที่ดีทางมนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งที่คนทุกคนต้องรู้จักตนเอง ตรวจสอบตนเอง ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนิสัยที่ไม่มีคุณค่าให้เป็นนิสัยที่มีคุณค่า
4. การพัฒนาทักษะการตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษา จะต้องอาศัยการเสริมประสบการณ์เกี่ยวกับความรู้ ทฤษฎี หลักการตัดสินใจ เรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ หรือแบบแผนของสังคมองค์กร มีการสั่งสมประสบการณ์และมีความสามารถใช้ข้อมูลและสารสนเทศเป็นเครื่องช่วยเสริมดุลยพินิจในการตัดสินใจ
5. การพัฒนาทักษะในการบริหาร ซึ่งในการบริหารนั้นผู้บริหารแต่ละระดับย่อมมีทักษะแตกต่างกันไปและผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะเหล่านั้นได้ทั้งจากประสบการณ์ตรงและการฝึกอบรม
6. การพัฒนาทักษะในการสร้างทีมงานเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับ หากผู้บริหารการศึกษามีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ที่มีคุณค่าจริง ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัย หลักการบริหารที่มงานมาสร้างบรรยากาศในองค์กรได้
7. การพัฒนาสมรรถภาพในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องพัฒนาความรู้ ความ

สามารถและทักษะใน 3 องค์ประกอบคือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การรู้จักคนและความต้องการของคนและทักษะที่จำเป็น

8. การพัฒนาทักษะในการพัฒนาคุณภาพงานของผู้บริหารการศึกษา จำเป็นต้องกระทำควบคู่กันไปทั้งตัวผู้บริหาร สถานศึกษาโดยการนำทฤษฎีใหม่ ๆ มาใช้ รวมทั้งเทคนิควิธีการในการพัฒนาคุณภาพงาน เช่น เทคนิคการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

9. การพัฒนาทักษะการประสานงานและการสร้างเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา ที่มุ่งประโยชน์หลักคือ ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ วางแผน จัดทำโครงการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

10. การพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา โดยมีแนวทางการพัฒนาคือ หมั่นแสวงหาและนำความรู้มาใช้ในองค์กร ริเริ่มหาประสบการณ์จากโครงการขนาดเล็ก เปิดตนเองสู่สังคมภายนอก และศึกษาแบบอย่างผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

โดยสรุปการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่เป็นยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในบริบทสังคม ประเทศและบริบทโลก แนวทางและวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมีหลายวิธีที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมมิใช่การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตมีความจำเป็นต้องใช้กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะของรูปแบบการเรียนรู้เชิงประยุกต์ (applied learning) การพัฒนาภาวะผู้นำจึงมุ่งในการสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารการศึกษาทั้งในเชิงทักษะบุคลิกภาพ และเชิงวิชาการและเชิงการบริหารให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันการเพื่อสร้างความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรได้

โดยสรุปภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่เกิดเพียงอย่างเดียว แต่สามารถเรียนรู้ฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในผู้นำนั้นได้ การพัฒนาภาวะผู้นำมีหลักการพัฒนาในรูปแบบของการเรียนรู้โดยใช้หลักการต่าง ๆ จำแนกได้ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน
2. การเรียนรู้จากคนอื่น
3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด
4. การเรียนรู้จากตนเองและการพัฒนาตนเอง
5. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม

นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบด้วย

ก่อนที่จะพัฒนาให้องค์กรมีความสำเร็จต่อไป ส่วนวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความหลากหลายแตกต่างกัน วิธีการแต่ละวิธีการย่อมมีกิจกรรมการปฏิบัติที่แตกต่างกัน การเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องแล้ว จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการผู้เข้ารับการพัฒนาด้วย ลักษณะของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในผู้รับการพัฒนา จนทำให้เกิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำและบทบาทของผู้นำในตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย จากการสำรวจแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการต่าง ๆ พอจะประมวลสรุปวิธีการพัฒนาได้ 33 วิธี ซึ่งในแต่ละวิธีอาจดำเนินการพัฒนาเป็นรายบุคคล หรือเป็นการพัฒนารายกลุ่ม รายหน่วยงาน บางวิธีเป็นวิธีการพัฒนาในขณะที่ผู้นำปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาฝ่ายบริหารที่ใช้กันมากที่สุด เพราะทำได้ทันที ไม่ทำให้งานสะดุด หรือใช้งบประมาณมากนัก และ/หรือวิธีการพัฒนานอกเหนือการปฏิบัติงานซึ่งเป็นวิธีการที่ดำเนินการนอกสถานการณ์จริง เช่น ในห้องฝึกอบรม คล้ายการเรียนในชั้นเรียน ซึ่งมีผลหลากหลายรูปแบบและบางวิธีสามารถปรับใช้ในขณะปฏิบัติงานได้ด้วย สรุปได้ดังนี้

1. กรณีศึกษา (case study) คือ การใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ และเสนอแนะ อาจเป็นกรณีขององค์กรตนเองหรือผู้อื่นเพื่อช่วยให้เข้าใจในภูมิหลังขององค์กรมากขึ้น อาจใช้ร่วมกับรูปแบบอื่น ๆ ได้มากมาย

2. การฝึกประสาทสัมผัส (sensitivity training/laboratory training) เป็นการฝึกอบรมด้านการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคลจากการมีปฏิสัมพันธ์ อันจะมีผลกระทบต่อผู้อื่น คือ ฝึกหัดคนให้รู้ร้อนรู้เย็นต่อความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้อื่นเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น

3. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (group process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทศนคติ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้องรวมถึงการเรียนรู้ปฏิกริยาภายในกลุ่ม

4. กลุ่มซักถาม (audience reaction group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจับประเด็นการถามให้เกิดความสุภาพ กระจ่างชัด จดบันทึกคำถามคำตอบและสรุประหว่างที่วิทยากรบรรยายเพื่อรายงานต่อที่ประชุมตอนท้ายรายการ เป็นการฝึกหัดการตั้งใจฟัง สมาธิในการฟัง การเรียนรู้ปฏิกริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง

5. เกมการบริหาร (management game) เป็นเทคนิคพัฒนาฝ่ายจัดการด้วยการแข่งขันกันศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สร้างสถานการณ์จำลองให้ เช่น ด้านการตลาด การผลิต

6. การจัดทีมผู้ฟัง (listening team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอน การอบรม

และให้ทำหน้าที่จัดบันทึก ผูกมัดการจับประเด็น บันทึก เรียบเรียงให้ได้ประเด็นเนื้อหาสำคัญของเรื่องและจัดทำบันทึกรายงาน (report) ส่งหรือรายงานที่ประชุม

7. การชี้แจงปัญหาข้อใจ (forum) เป็นการให้ผู้บริหารคนหนึ่งหรือสองคนพูดหรือชี้แจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหา จะใช้เมื่อเกิดการขัดแย้ง สงสัยหรือคิดเห็นไม่ตรงกัน เป็นการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับพนักงาน

8. ซินดิเคต (syndicate) เป็นการประชุมเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารให้สามารถแก้ไขปัญหามีลักษณะเฉพาะขององค์กร โดยมีการให้ความรู้โดยวิทยากร หรือมีกิจกรรมปฏิบัติร่วมกัน แล้วแบ่งกลุ่มซินดิเคตเพื่อแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องตามความสนใจของสมาชิก ในกลุ่มซินดิเคตหนึ่ง ๆ ควรจะมีจำนวน 6-12 คน ภายหลังจากประชุมกลุ่มเสร็จแล้ว มีการประชุมรวมเพื่อให้แต่ละกลุ่มได้รายงานผลการประชุมใหญ่เพื่อแก้ไขเพิ่มเติมก่อนที่จะรวมผลของทุกกลุ่มและรับเป็นข้อเสนอของที่ประชุมทั้งหมด

9. การบรรยายหมู่หรือชุมนุมปาฐกถา (symposium) คล้ายกับการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคนทุกคนพูดเรื่องเดียวกัน แต่แบ่งกันพูดคนละตอน ไม่มีการอภิปรายหัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

10. ทศนศึกษา/ศึกษาดูงาน (field trip/field study) เป็นการศึกษาดูงาน ณ สถานที่อื่นนอกเหนือการสอนปกติ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติงานจริง แล้วกลับมาบอกข้อสังเกต เขียนรายงานหรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผลเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

11. การทำโครงการจริง (live project or group work) เป็นวิธีคล้ายกับการทำแบบฝึกหัด โดยวิทยากรอาจกำหนดให้ไปทำงานที่มีการกำหนดขอบเขตเรื่องและรายละเอียดที่จะให้ทำเรื่องแนวทางปฏิบัติโดยประยุกต์จากหลักวิชาการที่ศึกษาอบรม สามารถทำได้ทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่ม

12. การทำแบบฝึกหัด (exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อการแก้ปัญหา หลังการบรรยายอาจตั้งโจทย์ปัญหาให้ฝึกหัดแก้ปัญหาหรือทำการทดลองโดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

13. การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (action learning) เป็นการส่งให้ผู้บริหารได้ลงมือทำงานเต็มเวลาในแผนกอื่นหรือในโครงการที่มีหลายฝ่ายเข้าร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ประสบการณ์จริง ได้เพิ่มทักษะการวางแผนวิเคราะห์ปัญหา และได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคลากรและผู้บริหารอื่น ๆ การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องของคนกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อร่วมกันขบคิด ทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหามาจริงที่เกี่ยวข้องกับงานและเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีมและองค์กร

14. การสอนงาน/ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (coaching) ใช้ในกรณีที่ผู้บริหารเดิม

เกษียณอายุ เลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายงานเพื่อเตรียมผู้รับตำแหน่งให้สามารถเรียนรู้จากผู้ทำงานในปัจจุบันแบบประกอบตัวต่อตัวหรือการสอนงาน

15. การหมุนเวียนงาน (job rotation) เป็นการจัดให้ฝ่ายบริหารมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น ช่วยขจัดการเนือยงาน เกิดการปรับปรุงด้วยมุมมองใหม่ของผู้เข้ามารับหน้าที่เกิดความร่วมมือและเข้าใจปัญหาฝ่ายต่าง ๆ มากขึ้น รวมทั้งสร้างความคุ้นเคยและสร้างทีมงานที่ดี แต่ไม่เหมาะกับงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

16. กิจกรรมนันทนาการ เช่น กิจกรรม walk rally ซึ่งดัดแปลงมาจากการแข่งรถแรลลี่ หรือการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกม อันเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน ใช้เวลาและทรัพยากรอื่น ๆ อย่างเหมาะสม ฝึกการสังเกต จดจำ คิดปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสื่อสาร การนำและการแบ่งงานกันและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

17. บทบาทสมมติ (role playing) เป็นการพัฒนาฝ่ายบริหารให้เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะด้าน ฝึกความเป็นผู้นำ การวางแผนงาน การมอบหมายงาน โดยแสดงบทบาทในสถานการณ์จริง อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยสวมบทบาทที่เป็นจริง

18. การบรรยาย (lecture) เป็นลักษณะของการสอน บอกเล่าทางวิชาการ สื่อสารทางเดียวเพื่อสร้างหรือเปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ เพื่อให้เกิดการยอมรับเรื่องราวหลักการทฤษฎี

19. การประชุม แบ่งได้เป็น

19.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (work shop) เน้นการร่างประสบการณ์ นำเอาไปปฏิบัติมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย

19.2 ประชุมโต๊ะกลม (panel or round table) เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ฟัง ใช้ผู้อภิปราย 4-6 คน อภิปรายในหัวข้อเรื่องที่กำหนด บนโต๊ะรูปกลม มีการแสดงทัศนะความคิดเห็นมากกว่าข้อเท็จจริง โดยการจัดที่ให้ผู้อภิปรายเห็นหน้ากัน มีผู้นำอภิปรายแนะนำ สอบถามปัญหา ควบคุมการอภิปราย และสรุปการอภิปราย

19.3 การประชุมระดับผู้บริหาร (convention) เป็นการประชุมอบรมเฉพาะระดับผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่เข้าร่วมประชุม รวมทั้งการรับทราบนโยบายหรือวัตถุประสงค์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง

19.4 การประชุมทางวิชาการ (conference) เป็นการประชุมที่ใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

20. การเผชิญเหตุการณ์ (incident method) เป็นวิธีการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นข้อเท็จจริงจากบุคคล สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยมีวิทยากรช่วยแยกแยะ

รายละเอียดจากจุดของเหตุการณ์ รวบรวมคำถามและให้กลุ่มหัดตัดสินใจ รวมทั้งประเมินการกระทำพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม

21. การฝึกสั่งการ (in basket training) เป็นการฝึกการบริหารโดยนำเรื่องจริงที่ผู้บริหารจะต้องสั่งการมาใส่ในแฟ้ม แล้วให้ตัดสินใจเรื่องที่เป็นปัญหาต่าง ๆ ในเวลาจำกัด รวมทั้งการสั่งงาน การอนุมัติ การแบ่งงาน มอบหมายงาน

22. ร่วมกับสถาบันการศึกษา (institute) ได้แก่ การส่งผู้บริหารเข้าร่วมประชุมทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาที่จัด ซึ่งมักเป็นการแนะนำความรู้ ทฤษฎี เทคนิค ผลงานวิจัยใหม่ ๆ หรือการส่งเข้าร่วมศึกษาในการโครงการที่จัดให้พิเศษเฉพาะตัวหรือทั้งองค์การ

23. การระดมความคิด (brain storming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ทุกแง่ทุกมุมไม่คำนึงว่าจะผิดหรือถูก เป็นความคิด คำแนะนำ อาจใช้พูดหรือเขียนลงกระดาษ ใช้เวลาตามความเหมาะสมแล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้

24. E-Learning เป็นรูปแบบการศึกษาที่เน้นการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เป็นการเรียนในลักษณะใดก็ได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเผยแพร่ความรู้ มีการถ่ายทอดเนื้อหาผ่านทางอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เอ็กชทราเน็ต หรือทางสัญญาณโทรทัศน์ หรือสัญญาณดาวเทียม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้ที่คุ้นเคย เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การสอนบนเว็บ (WBI) การเรียนออนไลน์ (on-line learning) การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม หรือการเรียนจากวีดิทัศน์ตามอัธยาศัย (video on-demand)

25. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (program instruction) เป็นการสอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยการสอนของเครื่องมือหรือหนังสือ (programmed text books) ที่เตรียมบทเรียน คำถาม คำตอบ อธิบายใช้บทวนกลับไปกลับมา จนเกิดความเข้าใจ การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิกิริยาตอบสนองด้วยตนเอง

26. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (computer-assisted instruction : CAI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยที่บทเรียน CAI ถูกออกแบบให้ผู้เรียนคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติ ได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้องแข่งกับผู้อื่น

27. การสัมภาษณ์ (interviewing) เป็นเทคนิคที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ มีข้อคิดทางประสบการณ์กับวิชาที่เรียนในห้องอบรม อาจมีการกำหนดให้แต่ละคนไปสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนดแล้วนำมาเสนอในชั้นสรุปรวบรวมเป็นเรื่องราวทั้งหมด

28. การสัมมนา (seminar) เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางในการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกต่อต้านการเรียนรู้เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง

29. การสาธิต (demonstration) แบ่งได้เป็น

29.1 การสาธิตแบบแสดงผล (result demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธีทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นของจริง กระบวนการ ต่างกับการสาธิตวิธี ตรงที่ไม่ต้องแสดงวิธีขั้นตอนการปฏิบัติ มีลักษณะการจูงใจให้ปฏิบัติงาน เช่น การอบรม 5 ส. แล้วนำชมองค์การที่ใช้ 5 ส. อย่างได้ผล เป็นต้น

29.2 การสาธิตวิธี (method demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธีเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเห็นของจริง กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการใช้เครื่องมือ ต้องจัดให้ผู้อบรมเห็นการทำอย่างชัดเจน อาจให้มีการฝึกปฏิบัติจริงหรือจับทบทวนสมมติด้วยก็ได้

30. การเรียนรู้ทางไกล (distance learning) เป็นการเรียนการสอนที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ไกลกัน ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหา สาระและประสบการณ์โดยอาศัยสื่อประสมหลายรูปแบบ ได้แก่ สื่อที่เป็นหนังสือ สื่อทางไปรษณีย์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ การประชุมทางไกลด้วยภาพและเสียง (video conference) อินเทอร์เน็ต ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนที่อยู่ต่างสถานที่สามารถศึกษาหาความรู้ได้

31. การอภิปราย (discussion) เป็นการจัดให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป พูดแสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนต่อประเด็นที่เป็นปัญหาที่สนใจร่วมกันมีหลายรูปแบบ คือ การนำอภิปราย (leading discussion) การอภิปรายกลุ่ม (group discussion) การอภิปรายกลุ่มย่อย (buzz group) การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (panel discussion) การอภิปรายแบบพู่ฉา-วิสาขนา (colloquy)

32. กิจกรรมพัฒนาจิต (mind development activity) เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ (meditation) เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

33. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan : IDP) เป็นการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารเพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ช่วยจัดลำดับความสำคัญ เน้นประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาและเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการหรือกระบวนการ ที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะมา ดำรงตำแหน่งหรือกำลังดำรงตำแหน่งอยู่ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทภาวะผู้นำที่ เหมาะสม

ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาคน ซึ่ง อาจเรียกได้หลายอย่าง แต่ในความหมายส่วนใหญ่ นักวิชาการมักจะให้ความหมายเกี่ยวกับการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ว่าประกอบด้วย การดำเนินงาน เกี่ยวกับ “การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)” เพื่อ เป็นการเพิ่มเติม/ปรับปรุง ความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของทรัพยากรบุคคลอันจะช่วย พัฒนาสมรรถนะสำคัญ (key competencies) ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีทั้งในงานปัจจุบันและ อนาคต หรือในอีกความหมายหนึ่งคือ “การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วง เวลาที่กำหนดเพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร” (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2546 : 174)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะในระดับผู้นำหรือผู้บริหารมีนักวิชาการได้ กล่าวถึงแนวคิด กระบวนการ ขั้นตอนในการพัฒนาต่าง ๆ ดังนี้

Dessler (2002 : 134-155) กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย

- 1.1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
- 1.2 การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนา ว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะ และแรงจูงใจส่วนบุคคลที่ บุคลากรจำเป็นต้องมี

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตร การพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนดำเนินการ

เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

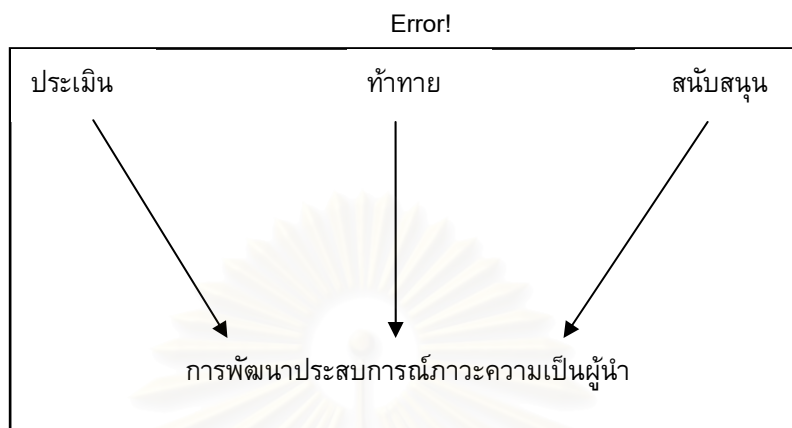
เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้/พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

McCauley and Others (1998 : 4-8) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำคือ ประการแรก การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น ประการที่สอง การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ประการสุดท้าย อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 3 ส่วน ที่เชื่อมโยงกัน เพื่อสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีพลัง ดังแผนภูมิที่ 12 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แสดงถึง การพัฒนาประสบการณ์ของภาวะความเป็นผู้นำ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 12 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (การพัฒนาประสบการณ์ของภาวะความเป็นผู้นำ)



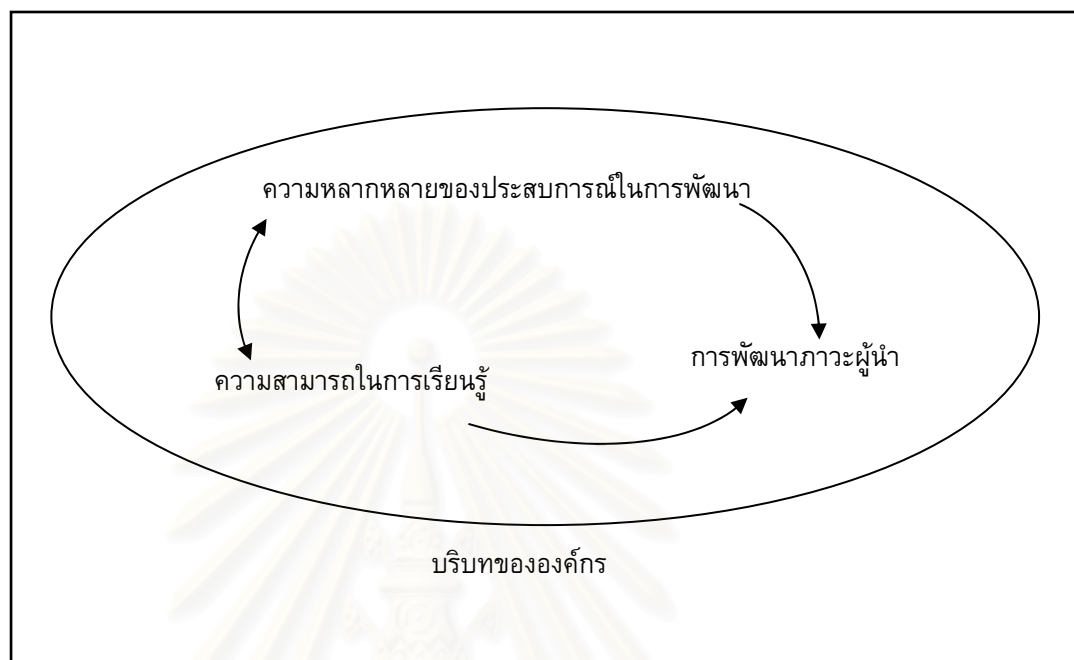
ที่มา : McCauley, C.D. Moxley, R.S. and Velsor, E.V. **The center for creative leadership** . Handbook of Leadership Development Jossey-Bass Publishers, 1998.p.6

จากแผนภูมิที่ 12 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ในส่วนการพัฒนาประสบการณ์ของภาวะความเป็นผู้นำประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การประเมิน (Assessment) ความท้าทาย (Challenge) และการสนับสนุน (Support) มีส่วนช่วยให้ประสบการณ์ในการพัฒนามีประสิทธิภาพดังนี้

- ◆ การประเมิน (Assessment) มีความสำคัญมากเพราะจะทำให้บุคคลเข้าใจสภาพที่ตนเป็นอยู่ ด้วยข้อมูลจากการประเมินที่จะทำให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของตน ช่วยให้เกิดความตระหนักในตัวบุคคลว่าต้องมีการเรียนรู้ ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างไร
- ◆ ความท้าทาย (Challenge) จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสวงหาทักษะ ช่วยให้บุคคลพัฒนาความคิดและการปฏิบัติ ซึ่งบุคคลจะต้องเรียนรู้บทเรียนต่าง ๆ จากประสบการณ์ที่ต่างกัน
- ◆ การสนับสนุน (Support) จะทำให้บุคคลรับรู้ว่าการเรียนรู้และการเติบโตของบุคคลมีคุณค่าอีกทั้งช่วยให้บุคคลสามารถอยู่กับการต่อสู้ดิ้นรนและอดทนต่อความเจ็บปวดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

ส่วนรูปแบบของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยขั้นตอนที่ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างความหลากหลายของการพัฒนาประสบการณ์ภาวะความเป็นผู้นำ และความสามารถในการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำดังแผนภูมิที่ 13

แผนภูมิที่ 13 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (กระบวนการของการพัฒนา)



ที่มา : McCauley, C.D. Moxley, R.S. and Velsor, E.V. **The center for creative leadership** . Handbook of Leadership Development Jossey-Bass Publishers, 1998.p.6

จากแผนภูมิที่ 13 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านกระบวนการของการพัฒนา มีองค์ประกอบสำคัญคือ ความหลากหลายของประสบการณ์ในการพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ในการพัฒนาจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และในทำนองเดียวกันเมื่อมีการขยายการเรียนรู้ประสบการณ์ในการพัฒนางานก็จะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะเดียวกันภายใต้บริบทที่แวดล้อมองค์กรการย่อมมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาด้วยไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร วัฒนธรรม ระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ ย่อมมีส่วนในการกำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำ

James F. Bolt (1996) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 มิติ โดยมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำในลักษณะองค์รวม ประกอบด้วยการพัฒนาบุคคลในด้านงาน ด้านภาวะผู้นำ และด้านส่วนตัว คือ

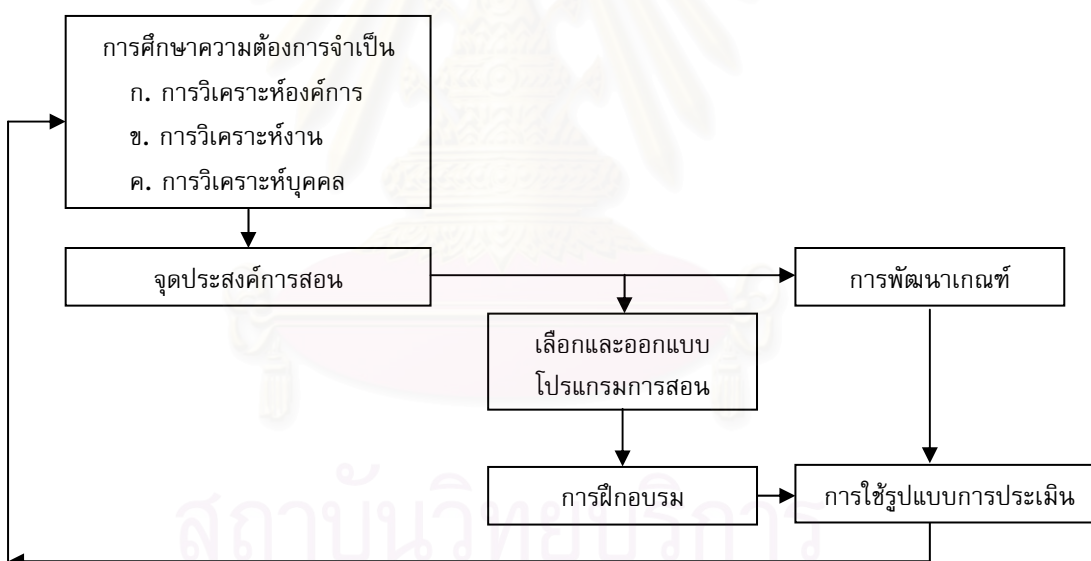
1. ด้านงาน (Business) สามารถพัฒนาโดยให้อำนาจทางการบริหารเพื่อทำงานที่ท้าทาย เปิดโอกาสให้สร้างสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร นำองค์การเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์นวัตกรรม หรือนำองค์การไปสู่องค์การเพื่อการเรียนรู้
2. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญคือ ความสามารถและ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อให้บุคคลได้ผสมผสานและแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำอย่างแท้จริง

3. ด้านส่วนตัว (Personal) เป็นความเชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีชีวิตส่วนตัวที่สมบูรณ์ มิฉะนั้นจึงเน้นการให้บุคคลพัฒนาและเข้าใจตนเองถึงวัตถุประสงค์ ทัศนคติ ค่านิยมและความสามารถพิเศษ รวมถึงการประสานเป้าหมายกับชีวิตส่วนตัว ประเด็นการพัฒนาควรประกอบด้วยเรื่องความซาบซึ้งตามแต่ศิลปะ ความเมตตากรุณา และการมีจิตใจที่พร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลา องค์ประกอบทั้ง 3 มิตินี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเท่า ๆ กัน บุคคลที่เป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม มิใช่คนที่เก่งงานอย่างเดียว ควรมีทักษะด้านส่วนตัวที่สมบูรณ์ประกอบด้วย

Goldstein (1993. cited in Milkovich and Boudreau, 1994 : 494) กล่าวถึง รูปแบบระบบของการฝึกอบรมและการพัฒนา (A General Systems Model of Training and Development) ว่าประกอบด้วย การดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น การฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินผลการบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรมโดยสรุป รูปแบบการดำเนินงานดังแสดงในแผนภูมิที่ 14

แผนภูมิที่ 14 รูปแบบระบบของการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Goldstein การศึกษาความต้องการจำเป็น การฝึกอบรมและการพัฒนาการประเมินผล

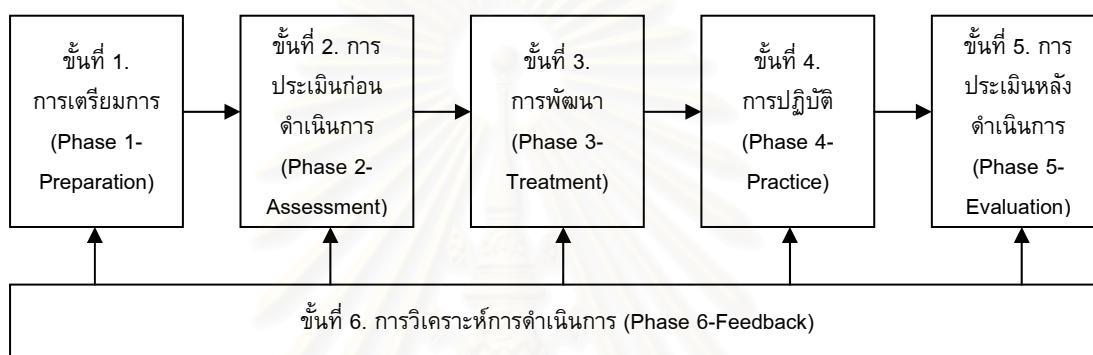


ที่มา : Mikovich, G. T., and Boudreau, J. W. **Human resource management**. 7th ed. Illinois : Irwin, 1994. p. 494.

The Trainer's Library (1988 , อ้างถึงในวิเชียร ชิวพิมาย 64,139-140) ได้เสนอกรอบแนวคิดหลักในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นตอนพัฒนา ขั้นปฏิบัติ ขั้นประเมินผลหลังดำเนินการ และขั้นการวิเคราะห์การดำเนินการ โดยมีหลักการและแนวคิดในการสร้างแบบจำลองประกอบด้วย การกำหนดลำดับและจำนวนขั้นตอนในโครงสร้างรูปแบบ โดยที่

ความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอนในองค์ประกอบของรูปแบบจะต้องเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล โครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถบูรณาการและนำเสนอรูปแบบการดำเนินการได้ในรูปแบบของโครงสร้างหลักสูตรและรายละเอียดของหลักสูตรและในแต่ละขั้นตอนขององค์ประกอบของรูปแบบและในแต่ละองค์ประกอบย่อยของรูปแบบต้องสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตรได้อย่างอิสระ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 15

แผนภูมิที่ 15 แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer's Library

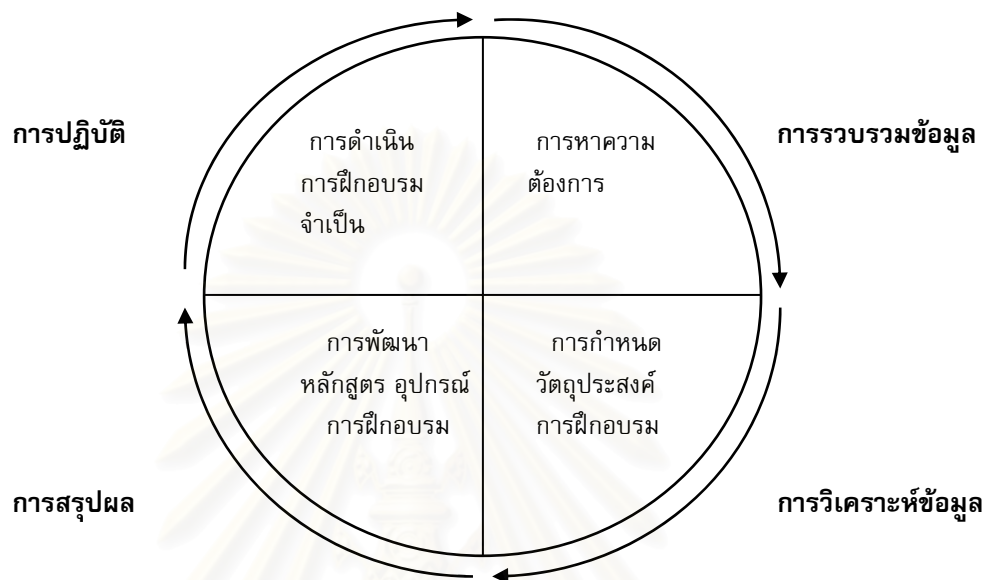


ที่มา : The Trainer's Library. 1988. อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. หน้า 64.

Rogoff (1987) ได้เสนอ รูปแบบการฝึกอบรมแบบวงล้อการฝึกอบรมดังแสดงในแผนภูมิที่ 16 ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนหนึ่งเพื่อค้นหาว่าใครทำอะไรและทำไม เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นในการหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ข้อมูลบุคลากร ลักษณะการทำงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
3. การสรุปผล เป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร สร้างอุปกรณ์การฝึกอบรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม และการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรม
4. การปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผลการฝึกอบรม

แผนภูมิที่ 16 ระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อตามแนวคิดของ Rogoff

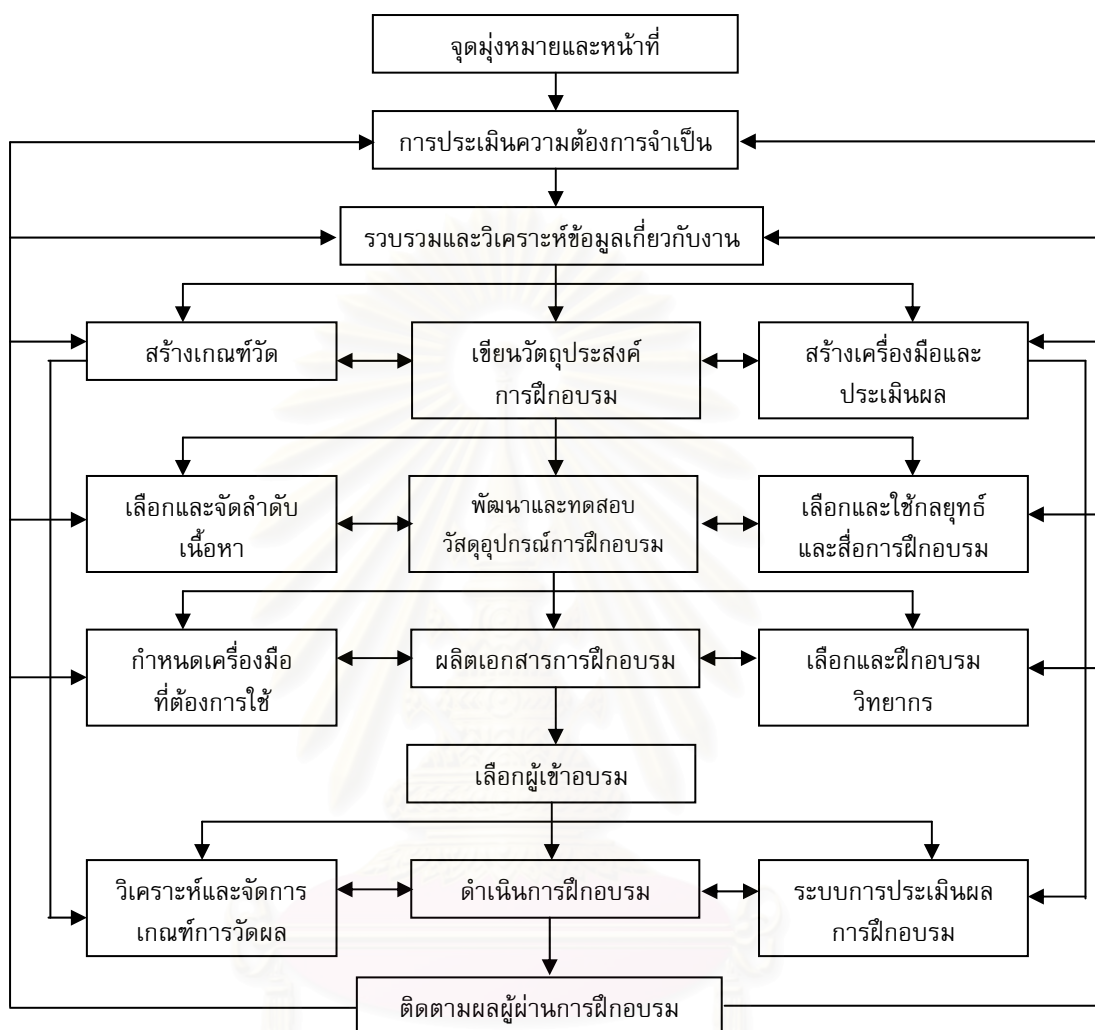


ที่มา : Rogoff, R.L., **Managing educational change**. London : University of London Institute of Education, 1986. pp. 14-19.

Tracey (1984 : 42) ได้เสนอ รูปแบบผังงานของระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา (Flow-chart model of a 16-step training and development system) โดยแสดงให้เห็นขั้นตอนของการฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่งมี 16 ขั้นตอน และแสดงการไหลเวียนของข้อมูลและความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 17

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

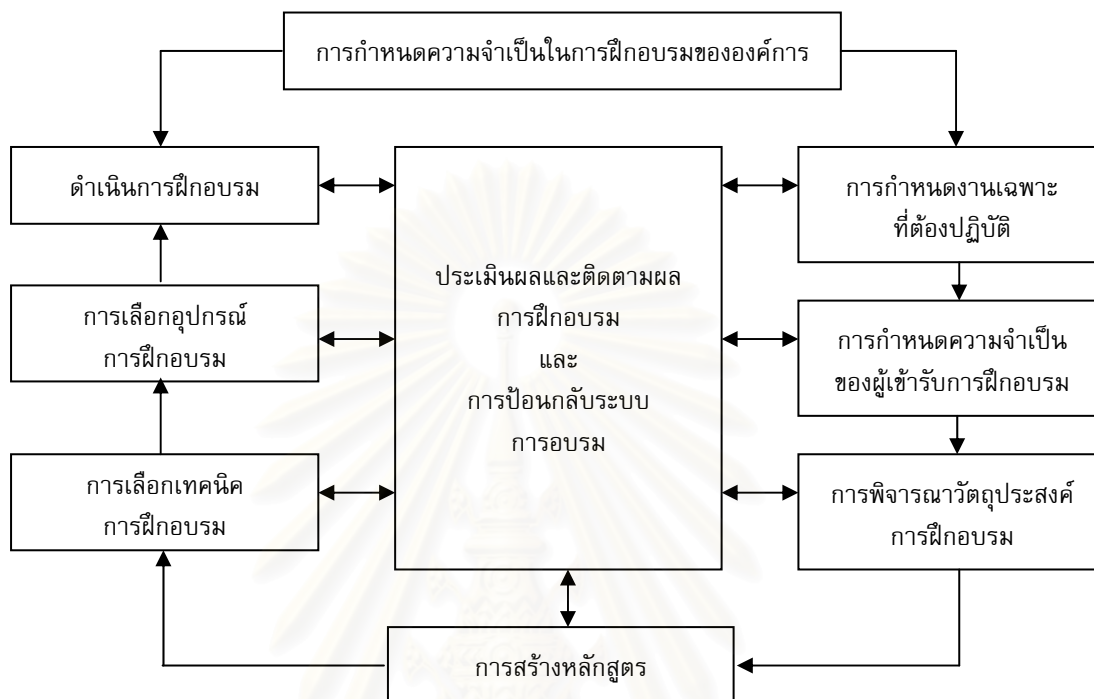
แผนภูมิที่ 17 การออกแบบระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Tracey



ที่มา : Tracey, W. R. **Designing training and development system**. New York : American Management Association, 1984. p. 42.

Nadler (1982) ได้นำเสนอแบบจำลองระบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่เรียกว่า The Critical Events Model โดยกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญประกอบด้วยกิจกรรม 9 ขั้นตอน คือ การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร การกำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ การกำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การพิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม การเลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และประเมินผลและ ติดตามผลผลการฝึกอบรมและการป้อนกลับระบบการฝึกอบรม ดังแสดงในแผนภูมิที่ 18

แผนภูมิที่ 18 ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาแบบ The Critical Events Model
ตามแนวคิดของ Nadler



ที่มา : Nadler, L. **Designing training program : The critical events model.**

Massachusetts Addison-Wesley Publishing, 1982. pp.11-13.

การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา

การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในองค์กรที่จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของคนเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารถือเป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญกับผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กร แต่มิได้มีความหมายเพียงเป็นการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการพัฒนา การพัฒนานั้นมีวิธีการพัฒนาหลายวิธีดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาที่จะนำเสนอต่อไปนี้ จะเป็นประสบการณ์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งจากต่างประเทศและในประเทศโดยเน้นเฉพาะประสบการณ์ของการพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2546 : 154-164) ได้รายงานการศึกษาดูงานด้านการพัฒนา คณาจารย์และการเรียนการสอนทางอุดมศึกษา ณ ประเทศออสเตรเลีย สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรในระดับอุดมศึกษานี้มุ่งเน้นที่ความพยายามอย่างมีระบบระเบียบในอันที่จะส่งเสริม

ความถนัดและความสนใจของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาให้สัมพันธ์สอดคล้องกับลักษณะของงานและสถาบันที่แต่ละคนมีส่วนรับผิดชอบอันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในลักษณะของงานของแต่ละบุคคล แต่ละสถาบันและสังคมโดยส่วนรวม ซึ่งบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของออสเตรเลียอาจแบ่งได้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารเต็มเวลา (Administrative Officer) หรือผู้บริหารครึ่งเวลา ซึ่งมักจะเป็นผู้บริหารงานวิชาการ เช่น หัวหน้าภาค หัวหน้าโปรแกรม ประธานกรรมการผู้อำนวยการสถาบัน เป็นต้น ส่วนอีกกลุ่ม คือ กลุ่มคณาจารย์ ได้แก่ ผู้ทำหน้าที่สอนวิจัยและบริการชุมชนรวมทั้งให้คำปรึกษาทั้งเต็มเวลาและครึ่งเวลา การพัฒนาบุคลากรในสายบริหารในสถาบันอุดมศึกษา ณ ประเทศออสเตรเลีย มีประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น คือ

1. จุดประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรในสายบริหารนั้น โดยทั่วไปต้องการให้ผู้บริหารมีความรู้กว้างและลึกในเรื่องของการอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป ยังมุ่งให้ผู้บริหารพัฒนาทักษะทางการบริหารขึ้น เช่น การตัดสินใจ การสื่อความหมาย การร่วมมือประสานงาน เป็นต้น และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกันในหมู่ผู้บริหารและสถาบัน

2. รูปแบบของการพัฒนา พบรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในสายบริหารมีลักษณะใหญ่ ๆ แบบ คือ การจัดประชุมสัมมนาหรือปฏิบัติการ การศึกษาต่อซึ่งหมายถึงการเรียน course work และมีวุฒิปริญญาให้และศึกษาเน้นเฉพาะเรื่องของอุดมศึกษา การศึกษาดูงาน/ฝึกงาน/เปลี่ยนงาน และรูปแบบอื่น ๆ เช่น การจัดบรรยายพิเศษ การประชุมแก้ปัญหาหรือการจัดพิมพ์เอกสาร วารสารด้าน การบริหารสถาบันอุดมศึกษา

3. หน่วยงานที่รับผิดชอบประกอบด้วย แต่ละสถาบันมักตั้งบุคคลขึ้นมาเฉพาะ กรรมการหรือสถาบันกลาง และสถาบันเพื่อการอุดมศึกษา (Institute for Higher Education) ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรสายบริหาร การจัดในด้านนี้ยังไม่กว้างขวางและไม่มีการจัดกันบ่อย แต่ส่วนใหญ่ทุกคนร่วมมือด้วยดีและให้ความสนใจ มหาวิทยาลัยให้ความสนับสนุนนอกค่าใช้จ่ายให้ ปัญหาที่พบในการจัดประชุมคือ วิทยาการหายากในบางหัวข้อและวิธีการประชุมซึ่งยังใช้วิธีการบรรยายส่วนใหญ่

พรชูลี อาชวอรรุจ (2546) ได้ดำเนินการแปลและเรียบเรียงโมดูล 10 ชุด พัฒนาขึ้นโดย International Institute of Educational Planning ของ UNESCO ซึ่งเป็นเอกสารการพัฒนานักบริหารระดับสากลที่มีคุณค่ายิ่งเพราะเป็นการประมวลปัญหา แนวโน้มและประสบการณ์นานาชาติจากทั่วโลกก่อให้เกิดการเปรียบเทียบ โมดูลชุดนี้ได้นำเสนอหลักการบริหารหลักที่เป็นสาระสำคัญของมหาวิทยาลัยอิสระ 3 ด้าน คือ การบริหารการเงิน การบริหารบุคลากรสายวิชาการและการบริหารเทศะ สาระที่มีคุณค่ายิ่งของโมดูลชุดนี้ คือ แบบฝึกหัดเพื่อใช้พัฒนาทักษะและก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ เนื้อหาทั้งหมดในโมดูลการพัฒนาดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อนักวางแผนและผู้จัดการสถาบันอุดมศึกษา

ทบวงมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในสาขาต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้และทักษะความชำนาญด้านการบริหารจัดการ รวมทั้งมี คุณธรรม จริยธรรมและความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ การพัฒนา ภาวะผู้นำจะมีรูปแบบต่าง ๆ โดยพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ บ้านเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และข้อสำคัญคือ การเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำ รองรับการบริหารงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังตัวอย่างโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ภาวะผู้นำ ดังนี้

1. โครงการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยของ ทบวงมหาวิทยาลัย

โครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อเป็นหลักสูตรระยะยาวในการพัฒนา ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา (อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หรือตำแหน่งอื่น ๆ ที่ เทียบเท่า) ด้านการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนาความรู้และทักษะการจัดการตลอดจน คุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ โดยใช้เวลาอบรม 30 วัน ประมาณ 180 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อเสริมสร้าง พัฒนา ทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ และทักษะของผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาในการบริหารงานเพื่อพัฒนาความสามารถของสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถ ปรับตัว ตอบสนองเท่าทันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษาใน ปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ คาดหวังให้ผู้เข้ารับการ

อบรมจะมีมโนภาพ ทักษะที่กว้างไกลและทันการณ์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และประยุกต์ความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ มาใช้ ในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล มีทักษะที่ดีในการบริหาร รวมทั้ง เสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา

ขอบเขตเนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย 5 กลุ่มวิชา

ชุดวิชาที่ 1 บริบทและยุทธศาสตร์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยหัวข้อวิชาและกิจกรรมการเรียนรู้ดังนี้

- ◆ ยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา
- ◆ บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาของไทยต่อชุมชนและธุรกิจอุตสาหกรรม

- ◆ แนวโน้มทางเศรษฐกิจกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
- ◆ การพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับการพัฒนาการของอุดมศึกษาไทย
- ◆ หลักนิติธรรมและกฎหมายใหม่ที่มีผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา
- ◆ การบริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทยในเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์
- ◆ การบริหารอุดมศึกษาเปรียบเทียบ : กรณีการศึกษาของมหาวิทยาลัยในญี่ปุ่นและสิงคโปร์
- ◆ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์บริบทของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ชุดวิชาที่ 2 การพัฒนาวิสัยทัศน์และการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ประกอบด้วยหัวข้อวิชาและกิจกรรมการเรียนรู้ดังนี้

- ◆ หลักการจัดการสมัยใหม่
- ◆ การบริหารเชิงผู้ประกอบการ
- ◆ การประกันคุณภาพการศึกษา
- ◆ นโยบายและการบริหารงานวิจัย
- ◆ การจัดการความขัดแย้ง
- ◆ การบริหารการเงินและงบประมาณในมหาวิทยาลัย
- ◆ คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร

ชุดวิชาที่ 3 หลักการและกรณีตัวอย่างจากต่างประเทศ

ประกอบด้วยหัวข้อวิชาและกิจกรรมการเรียนรู้ดังนี้

- ◆ An Overview of Australian Higher Education Management System
- ◆ University Governance and Management System of Australian University
- ◆ Research Management System
- ◆ Human Resource Management System
- ◆ Quality Assurance in Higher Education

ชุดวิชาที่ 4 การศึกษาดูงานสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ

ประกอบด้วยหัวข้อวิชาและกิจกรรมการเรียนรู้ดังนี้

- ◆ การศึกษาดูงานการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ประเทศออสเตรเลีย

ชุดวิชาที่ 5 สรุปประสบการณ์และเตรียมการประยุกต์

ประกอบด้วยหัวข้อวิชาและกิจกรรมการเรียนรู้ดังนี้

- ◆ การศึกษาดูงานการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศ
- ◆ สันทนาประสบการณ์ยามเช้า

- ◆ ประสพการณ์และข้อคิดในการบริหารมหาวิทยาลัยสำหรับนักบริหาร
- ◆ สรุปบทเรียนจากการสัมมนา
- ◆ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัย
- ◆ การเสวนาร่วมกับผู้บริหารของทบวงมหาวิทยาลัยและของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสานต่อการนำความคิด ความรู้ไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

2. โครงการพัฒนาและเตรียมผู้บริหารรัฐกิจของมหาวิทยาลัยมหิดล (Mini MPA)

โครงการพัฒนาและเตรียมผู้บริหารรัฐกิจของมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากดำริของอดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.ณัฐภมรประวัติเมื่อปี 2533 ที่ต้องการพัฒนาให้เป็นนักบริหารที่มีความรู้ ความสามารถบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ใช้เวลาในการฝึกอบรมระยะยาวประมาณ 230-250 ชั่วโมง โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ

1. เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการบริหารแก่ผู้บริหารงานทุกระดับทั้งด้านวิชาการและปฏิบัติ
2. เพื่อพัฒนาศักยภาพในเชิงวิเคราะห์ แก้ปัญหา และปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
3. เพื่อเตรียมบุคลากรที่จะเป็นผู้บริหารสืบเนื่องให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่พร้อมที่จะรับมอบหมายภารกิจของหน่วยงานต่อไป
4. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสถานการณ์ของผู้บริหารในส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เข้มแข็งและชัดเจนขึ้น
5. เพื่อเสริมสร้างทัศนคติของการทำงานร่วมกันให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานของหน่วยงานและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
6. เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกประเภทของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย
7. เพื่อให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สาระสำคัญของหลักสูตรประกอบไปด้วย
 1. องค์กรและการบริหาร
 2. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
 3. การบริหารจัดการทรัพยากร : การเงิน งบประมาณ การพัสดุ
 4. ระบบสารสนเทศและการจัดการ
 5. การบริหารสำนักงานและเทคโนโลยีที่ใช้พัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร
 6. เครื่องมือเพื่อบรรลุประสิทธิผลและเพิ่มประสิทธิภาพ

7. การพัฒนาความรอบรู้ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยเพื่อเตรียมสู่ทศวรรษหน้า
8. นานาทัศนะและประสบการณ์บริหารจากผู้บริหารภาคต่าง ๆ
9. การสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอผลงานการศึกษา วิเคราะห์ทางการบริหาร (สารนิพนธ์)
10. กิจกรรมเสริมทักษะและประสบการณ์อื่น ๆ

ปัจจุบันโครงการดังกล่าวหยุดดำเนินการหลังจากมีการอบรมมาแล้ว 12 รุ่น เพื่อทบทวนการดำเนินการและการกำหนดนโยบายใหม่ของผู้บริหารระดับสูง สำหรับความคิดเห็นต่อโครงการดังกล่าว ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2542 :78-79) กล่าวว่า เมื่อดูวัตถุประสงค์ เนื้อหาและการดำเนินงานโครงการนี้แล้ว จึงไม่ใช่เรื่องแปลกอะไรที่มหาวิทยาลัยมหิดลจะก้าวหน้าและพัฒนาชื่อเสียงขึ้นเรื่อย ๆ เพราะมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางด้านการบริหารอย่างจริงจัง นอกจากนี้มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินการโครงการดังกล่าว ดังนี้

วีณา เอื้อศิริรุเคราะห์และคณะ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อประเมินผลผู้ผ่านการเข้ารับการอบรม ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการสั่งการในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์ความสำเร็จของโครงการที่ตั้งไว้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการได้แก่ ความครอบคลุมเนื้อหาของหลักสูตร ความหลากหลายสาขาของผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากร นอกจากนี้ยังมีประเด็นน่าสนใจที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกอีกว่า ผู้เข้ารับการอบรมได้ประโยชน์อย่างมากจากการฝึกอบรมโครงการนี้ตลอดจนนำแนวคิดและหลักการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร โครงการนี้จึงนับว่าประสบความสำเร็จได้ในระดับหนึ่ง

ปิยธิดา ตรีเดชและคณะ (2542) ทำการวิจัยประเมินผลรวมของโครงการ Mini MPA (Summative Evaluation) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่ มีความเห็นเกี่ยวกับระดับและประโยชน์ของการนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้ารับการอบรมไปปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยของความเห็นในเรื่องระดับและประโยชน์การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดคือ

- ◆ ภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
- ◆ การวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- ◆ การบริหารเวลา
- ◆ การสร้างทีมงาน
- ◆ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โดยสรุปจากตัวอย่างโครงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ได้นำเสนอพบข้อคิดที่สำคัญว่า ทั้ง 2 โครงการนับว่ามีประโยชน์ต่อการพัฒนาและเตรียมผู้บริหาร การพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวมีรูปแบบการพัฒนาทั้งในระหว่างปฏิบัติ (on-the-job training) และการเตรียมการสร้างผู้นำเพื่อการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยภาพรวมโครงการทั้ง 2 ไม่ได้กำหนดหลักสูตรเฉพาะเพื่อพัฒนาผู้บริหารตำแหน่งคณบดีโดยเฉพาะในด้านการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามข้อคิดจากการดำเนินโครงการอาจเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาและประยุกต์ใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ส่วนหนึ่ง

นอกจากนี้ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้แนวคิดทฤษฎีสำคัญ 2 ประการ เพื่อเป็นการสนับสนุนให้รูปแบบที่จะพัฒนาขึ้นมานี้เป็นไปตามหลักวิชาการที่ถูกต้องเหมาะสมและมีความน่าเชื่อถือที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในอนาคต แนวคิดทฤษฎีที่สำคัญดังกล่าวนี้ คือ 1. แนวคิดเชิงระบบ 2. หลักการเรียนรู้ ดังนี้

แนวคิดเชิงระบบ

การประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงระบบกับการบริหาร เป็นการพิจารณาการบริหารในลักษณะองค์รวมที่มีเป้าหมาย กระบวนการ ระบบย่อยและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย แนวความคิดเชิงระบบเป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและเป็นแนวทางอย่างหนึ่งของการบริหารด้วย ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีซึ่งเป็นผู้นำระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดเชิงระบบ ที่พิจารณาว่า สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษา หากมีการพัฒนาจะต้องมองในรูปองค์รวม ในองค์ประกอบต่าง ๆ ของแนวคิดเชิงระบบ (Lunenburg & Ornstein, 1996:15-18) ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ผู้นำ ผู้บริหารหรือบุคลากรผู้ปฏิบัติที่อยู่ในชั้นปัจจัยนำเข้า จำเป็นต้องสร้างและพัฒนาให้เกิดความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ พร้อมทั้งการประเมินคุณลักษณะที่สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งนี้ต้องพิจารณาด้วยว่าเมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือไม่ เป็นประโยชน์ต่อภารกิจและองค์การอย่างไร ซึ่งควรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในด้านการพัฒนา

กระบวนการ (process) คือ กระบวนการพัฒนาที่จะทำให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและทักษะทางการบริหารทั้งด้านคน ด้านงาน ด้านเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบายและการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิง

ระบบ เป็นต้น และช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

ปัจจัยนำออก (output) หมายถึง ผลผลิต นั่นคือ การที่บุคคลได้รับการพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมภาวะผู้นำตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เป็นการศึกษาและวิเคราะห์และประเมินผลการพัฒนาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และอาจนำผลหรือข้อมูลที่ได้รับกลับมาพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาครั้งใหม่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อม (environments) คือ สิ่งที่อยู่รอบ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ และอาจมีผลเป็นปัจจัยวิกฤติที่กระทบต่อการบริหารขององค์การ ได้ด้วยไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมเหล่านี้อาจมีผลต่อการพิจารณาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้จึงต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากโดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในด้านต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือการพัฒนาจะทำให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ

หลักการเรียนรู้

การทำความเข้าใจกับคำว่า “การเรียนรู้” อาจต้องพิจารณาว่า คนเราเรียนรู้ได้อย่างไร ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจได้ว่าการเรียนรู้ คืออะไร โดยเฉพาะในการพัฒนาคนจะมีความคาดหวังว่าผลของการเรียนรู้จากการฝึกอบรมหรือพัฒนาจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมาในรูปแบบใดบ้าง และจะนำไปสู่การพิจารณาถึงวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมตลอดจนสาระของการพัฒนา

สวัญ วัฒนวงศ์ (2544 : 85-88) สรุปความหมายของคำว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้าและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์นั่นเอง และองค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบคือ 1. ทักษะจากการฝึกหัด (Motor Skills) 2. การเรียนรู้ทางด้านภาษา (Verbal Information) 3. ความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual Skills) 4. ยุทธศาสตร์ด้านสมอง (Cognitive Strategies) 5. การเรียนรู้และทัศนคติ (Attitude)

दनัย เทียนพุ่ม (2545 : 25-28) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ในการฝึกอบรมและพัฒนาคนมี 3 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Bloom, B.S. เกี่ยวกับ Taxonomy of Education Objectives คือ

1. ความรู้/ความคิด จำแนกได้ 6 ระดับ จากต่ำไปสูง คือ ความรู้-ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์และการประเมินผล

2. ทัศนคติ จำแนกได้ 5 ระดับ จากต่ำไปสูง คือ เชื่อ ชอบ ยอมรับ สร้างรูปแบบและ

นำไปใช้จริง

3. ทักษะ จำแนกได้ 3 ระดับ จากต่ำไปสูง คือ ทำได้เองภายใต้คำแนะนำ ทำได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และทำได้ด้วยตนเองอย่างอัตโนมัติ

การสร้างให้มีองค์ประกอบการเรียนรู้ที่จะสามารถบูรณาการทั้งความรู้/ความคิด ทักษะคิด และทักษะตลอดจนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดผลงานจนกระทั่งสร้างให้เกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด (Superior Performance) ซึ่งในปัจจุบันนี้เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ส่วนกระบวนการเรียนรู้นั้นคือ การเปลี่ยนแปลงความรู้/ความคิด ทักษะและทัศนคติหรือพฤติกรรมในตัวบุคคลอันเป็นผลมาจากประสบการณ์ อธิบายได้ดังนี้ (दनัย เทียนพูน, 2545 : 29-33)

1. การเปลี่ยนแปลงความรู้/ความคิด เป็นกระบวนการเรียนรู้ของคน ซึ่งเกิดขึ้นจากสิ่งที่เรียกว่า “มโนทัศน์” (Concept) การเรียนมโนทัศน์ก็คือ การเรียนรู้ความคิด/ความเข้าใจ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้

2. การเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะ ทักษะนั้นเกิดจากการเรียนรู้ในเรื่องของการนี้ก็ได้ การทำได้และทำได้อย่างมีความชำนาญ ซึ่งทักษะ/ความชำนาญ เป็นผลมาจากการเรียนรู้จากตัวอย่างเห็นขั้นตอน ลงมือฝึก จนสามารถมีทักษะในการปฏิบัติงานได้

3. จากความรู้และทักษะสู่ทัศนคติ ทัศนคติเป็นผลจากการเรียนรู้ในจิตใจอันเกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภทคือ

3.1 ทัศนคติเป็นความรู้ที่เกิดจากการเชื่อ การยอมรับและเห็นว่าลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่ถูกใจหรือไม่ถูกใจก็จะกำหนดรูปแบบทัศนคติขึ้นมา

3.2 ทัศนคติเป็นผลที่เกิดจากการกระทำ เช่น หากต้องการให้เกิดทัศนคติทางบวกก็เน้นให้เห็นผลทางบวกของสิ่งนั้น ๆ

นพดล กมลวิลาสเสถียร (อ้างถึงในสำนักงาน ก.พ., 2545 : 66-67) ระบุว่ากระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ในยุคใหม่ มี 3 ขั้นตอน คือ

1. การเสาะแสวงหาประสบการณ์และข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม เพื่อให้ได้การเรียนรู้ที่หลากหลายวิธี และพิจารณาว่าวิธีไหนจะเหมาะสมสำหรับการเพิ่มทักษะ บางครั้งอาจต้องใช้วิธีผสมร่วมกัน

2. การสร้างและปรับกรอบความคิดความเชื่อให้เข้ากับกระแสโลก ในการคิด การมอง การอธิบายปรากฏการณ์รอบตัว

3. งานที่ต้องปฏิบัติ การที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ บุคคลต้องปรับเปลี่ยนกรอบความคิดความเชื่อของตนให้เหมาะสมเสียก่อน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการทำงานที่ให้คุณค่าเพิ่มการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

สรุปการเรียนรู้จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการพัฒนาในตัวบุคคลให้คิดเป็นทำเป็น ปฏิบัติได้และมีใจชอบอย่างถูกวิธีและหลักการ พอจะสรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้จะมีองค์ประกอบ 3 ด้านที่สำคัญ คือ

1. การเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย คือ ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระ หลักการ
2. การเรียนรู้ด้านทักษะพิสัย คือ การเรียนรู้ที่มุ่งให้เกิดการปฏิบัติจริงเพื่อสร้างทักษะและประสบการณ์ในภาวะผู้นำทั้งปฏิบัติจริงและสถานการณ์จำลอง
3. การเรียนรู้ด้านจิตพิสัย คือ การส่งเสริมให้บุคคลเกิดความตระหนักรู้ เล็งเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กร ตลอดจนจนแบบอย่างในด้านคุณธรรมจริยธรรมที่พึงมีในการบริหาร

ผู้วิจัยจึงได้ใช้แนวคิดเชิงระบบและหลักการเรียนรู้มาเป็นแนวคิดทฤษฎีที่เป็นภูมิหลังของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี การเข้าใจการคิด ความรู้ ความเข้าใจของมนุษย์จะช่วยให้รู้จักใช้วิธีการออกแบบการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคล องค์กร และสังคม ทำให้การเรียนรู้มีความคุ้มค่า เป็นประโยชน์สูงสุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคณบดีและการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ สามารถจำแนกงานวิจัยเป็น 2 ส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคณบดี
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคณบดี

มณฑป ไชยชิต (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิจัย EDFR เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ ประสิทธิผลของคณะวิชา ศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความเป็นคณบดี คณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์กับประสิทธิผลของคณะวิชา ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะของคณบดีแต่ละด้านทั้ง 10 แห่ง มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะแต่ละด้านพบข้อสำคัญที่สุด ดังนี้ คุณลักษณะทางกาย คือ สุขภาพแข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ คุณลักษณะทางสังคม คือ ได้รับการยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะวิชา คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คือ ความซื่อสัตย์และยุติธรรม และคุณลักษณะทางส่วนบุคคล คือ ความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตน 2. พฤติกรรมผู้นำของคณบดี มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วยด้านโครงสร้างการริเริ่ม จำนวน 6 แห่ง พบข้อสำคัญที่สุด คือ วางนโยบายหลักในการบริหารงานคณะไว้ชัดเจน และด้านจินตอาทร จำนวน 8 แห่ง พบข้อ

สำคัญที่สุด คือ ใจกว้างยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ 3. สภาพการณ์ของคณะวิชาประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 9 แห่ง มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก พบข้อสำคัญที่สุด คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของคณบดี ด้านโครงสร้างของงานในคณะวิชา จำนวน 1 แห่ง มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุด คือ การกำหนดเป้าหมายของงานคณะไว้อย่างชัดเจน ด้านอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณบดี จำนวน 7 แห่ง มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุด คือ คณบดีเสนอการให้รางวัลความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านบรรยากาศของคณะวิชา ทั้ง 10 แห่ง เป็นแบบปรักษา ข้อที่สำคัญที่สุด คือ สมาชิกร่วมกันวางแผนในการทำงาน ส่วนประสิทธิผลของคณะวิชา คือ 1. ความมีชื่อเสียงของคณะวิชา จำนวน 2 แห่ง มีค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุด คือ ศิษย์เก่าคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ได้สร้างชื่อเสียงในวิชาชีพครู 2. การบรรลุวัตถุประสงค์ของคณะวิชา ด้านการผลิตบัณฑิต ข้อที่สำคัญที่สุด คือ จำนวนนิสิตนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ด้านการวิจัย ข้อที่สำคัญที่สุด คือ ผลงานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงมากในการนำไปใช้ ด้านบริการวิชาการ ข้อที่สำคัญที่สุด คือ บุคคลที่สนใจเข้าร่วมการอบรมในแต่ละโครงการมีจำนวนมาก และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ข้อที่สำคัญที่สุด คือ จำนวนนิสิตนักศึกษาที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 3. ความพึงพอใจของสมาชิกในคณะวิชา จำนวน 9 แห่ง ปรากฏอยู่ในระดับมาก ข้อที่สำคัญที่สุด คือ สมาชิกในคณะวิชาได้รับการสนับสนุนส่งเสริมการทำงาน

เกียรติกำจร กุศล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี และวิเคราะห์เปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี กลุ่มตัวอย่างเป็นคณบดีและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 586 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดี โดยรูปแบบประกอบด้วย องค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี และรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีได้ร้อยละ 82.90

2. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำและด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี โดยที่องค์ประกอบทุกตัวมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สำหรับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

3. ข้อค้นพบในการวิจัยมีดังนี้ คือ คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านภูมิหลัง ได้แก่ การมีประสบการณ์ทางด้านวิชาการ ทางด้านการบริหาร และมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ 2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีความสามารถเชิงทักษะ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมและมีสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด 3) ด้านพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบนักพัฒนาและแบบมีอำนาจบารมี และ 4) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งคณบดีจะต้องคำนึงถึงด้วยได้แก่ วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ และการมีโครงสร้างของงานในคณะที่ชัดเจน สำหรับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีนั้นสามารถพิจารณาได้จาก ความสำเร็จของงานในคณะ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน และการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานทางวิชาการ

Laird (1992) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อสำรวจว่าโปรแกรมการพัฒนาด้านวิชาชีพของ The American Association of Colleges of Nursing จะสามารถเตรียมความพร้อมให้พยาบาลเข้าสู่บทบาทภาวะผู้นำในตำแหน่งคณบดีหรือไม่ และอีกประการหนึ่งเพื่อสำรวจว่าผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้บริหารนี้จะรับรู้ถึงอิทธิพลที่ได้รับจากการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาด้านวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่า จากจำนวนคณบดีที่ดำรงตำแหน่งอยู่และอดีตคณบดี จำนวน 90 คน 22% วางแผนที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหารอื่น 46% พิจารณาว่าการเป็นคณบดีเป็นเริ่มเข้าสู่วิชาชีพด้านวิชาการ และ 35% พิจารณาว่าเป็นก้าวต่อไปที่จะเข้าสู่ตำแหน่งบริหารที่สูงกว่าคณบดี 83% ของผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งคณบดีเห็นว่าการที่จะเข้ารับตำแหน่งคณบดีควรได้รับโอกาสสนับสนุน 3 เรื่อง คือ 1. มีบุคลากรสายสนับสนุนเป็นทีมงานที่พอเพียง 2. ได้รับการสนับสนุนโอกาสในการศึกษาเพิ่มเติมและการทำวิจัย 3. ได้รับงบประมาณเพิ่มที่เพียงพอ จึงจะเป็นเครื่องช่วยให้ตัดสินใจก้าวเข้าสู่การเป็นคณบดี ทักษะที่ถูกพิจารณาว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อบทบาทการเป็นคณบดี คือ ทักษะการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายระยะยาว การพัฒนาทักษะด้านการได้รับสนับสนุนทางการเมืองและทักษะการพูดในที่สาธารณะ สรุปผลจากการได้รับการพัฒนาดังกล่าวมีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวนไม่มากกล่าวว่า การเข้าร่วมโครงการครั้งนี้ทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองเพิ่มขึ้น แต่โปรแกรมการพัฒนาดังกล่าวก็ทำให้ได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมเพื่อเตรียมบทบาทภาวะผู้นำสำหรับตำแหน่งคณบดี

Flores (1993) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของคณบดีและการบริหารกิจการเพื่อความก้าวหน้าของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา ในขณะทันตแพทยศาสตร์ จำนวน 45 สถาบันจาก 30 มลรัฐ ซึ่งเป็นประชากรเป้าหมายในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ คณบดี จำนวน 35 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนา จำนวน 35 คน และทำการสัมภาษณ์คณบดี 5 คนในรัฐแคลิฟอร์เนีย ผลการศึกษาพบว่าหน้าที่ด้านการพัฒนาของคณบดีที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ การเป็นผู้ชำนาญเฉพาะในด้านการจัดหาเงินทุน (Fund-raising) เพื่อการพัฒนาให้ก้าวหน้า โดยการใช้การวางแผนกลยุทธ์กับเครื่องมือทางการบริหารในการจัดการคณะวิชา แหล่งเงินทุนประจำปีที่สำคัญของการพัฒนา คือ เงินทุนจากสมาคมศิษย์เก่า ส่วนด้านเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนามีความเห็น ว่าแนวคิด เป้าหมาย และแนวทางของการพัฒนากิจการคณะวิชาให้ก้าวหน้าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องเน้น ในขณะที่กลไกเฉพาะที่สำคัญมากด้วยก็คือ การจัดหาและบริหารเงินทุนเพื่อการพัฒนาด้วย

Bakkum (1999) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารอบแนวคิดในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานระหว่างคณบดีฝ่ายวิชาการกับอธิการบดี ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยของรัฐ 2 แห่ง โดยการสัมภาษณ์อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดีและรองคณบดีของมหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่ง ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 2 ปี การสำรวจเอกสารและการสังเกต กำหนดประเด็นในการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างอธิการบดีกับคณบดีไว้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการมีปฏิสัมพันธ์ การสร้างความไว้วางใจ การสนับสนุน และการแก้ปัญหาาร่วมกัน ผลการศึกษาพบว่า ขั้นการมีปฏิสัมพันธ์ มีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ พฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารและพฤติกรรมที่สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและการอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกัน ขั้นการสร้าง ความไว้วางใจ มีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลถึงความสัมพันธ์ คือ พฤติกรรมด้านการรักษาความลับ การฟังพาได้ ความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำนายความสัมพันธ์ ขั้นการสนับสนุน มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์คือ การยอมรับในอำนาจหน้าที่ของกันและกัน และมีความเต็มใจในการสนับสนุน ยอมรับในอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน และมีความเต็มใจในการสนับสนุน ยอมรับความคิดเห็นและการตัดสินใจสั่งการ ส่วนขั้นการแก้ปัญหาาร่วมกันมีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ คือ การไว้วางใจในระดับสูง และการสนับสนุนให้ทำงานร่วมกันอย่างสะดวก สำหรับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสัมพันธ์ คือ การติดต่อสื่อสารที่บกพร่อง การขาดความเชื่อถือ การขาดการยอมรับในอำนาจหน้าที่และความเป็นอิสระของคณบดี

Rosser (1999) ศึกษาวิจัยถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของคณบดีและผู้อำนวยการในมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยสาธารณะ เพื่อประเมินบทบาทของคณบดีที่สะท้อนถึงความสำคัญของการกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ โดยศึกษากลุ่มเจ้าหน้าที่ของคณะที่ทำงานเต็มเวลา 900 คน มาทำการประเมินประสิทธิผลของคณบดีและผู้อำนวยการสถาบัน จำนวน 22 คน ผลการศึกษาพบว่า ความมีประสิทธิผลของคณบดีขึ้นอยู่กับระดับปัจเจกบุคคลมากกว่าระดับขององค์กร ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของคณบดีที่อยู่ในระดับปัจเจกบุคคล ขึ้นอยู่กับการมีประสบการณ์ในการบริหาร หรือการเป็นหัวหน้าภาควิชามาก่อนของคณบดี เพศ เชื้อชาติ ในทางตรงกันข้ามในระดับองค์กร มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ ทรัพยากรจากภายนอก ประเภทของหน่วยงาน และคณบดีเพศหญิง ซึ่งในระดับองค์กรจะมีแปรปรวน 57 % ในขณะที่ระดับปัจเจกบุคคลมีความแปรปรวนเพียง 2 %

Russell (2000) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคณบดีฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัยชุมชนในประเด็นภาวะผู้นำและความตึงเครียด โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำในด้านโครงสร้าง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการเมือง และด้านสัญลักษณ์ขององค์กร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณบดี 324 คน พบว่า ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นภาวะที่มีความจำเป็นโดยทั่วไปมากที่สุดในกลุ่มคณบดีที่ต้องแสดงบทบาทและใช้เป็นอิทธิพลในการโน้มน้าวในการติดต่อสื่อสารกับนักศึกษา เจ้าหน้าที่ คณะวิชาและผู้บริหารตำแหน่งอื่น ๆ ที่มีแรงกดดันในการบริหารงาน คณบดีที่มีความมีภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบจะเกิดแรงกดดันในระดับต่ำ มีความพึงพอใจสูงและความขัดแย้งในบทบาทคณบดีน้อย เมื่อเทียบกับคณบดีที่ใช้แบบภาวะผู้นำเพียงแบบเดียวจะเกิดผลตรงกันข้าม นอกจากนั้นการมีการปรับตัวที่หลากหลายของคณบดี จำนวนบุคลากรและฝ่ายสนับสนุนในคณะวิชาตลอดจนคณบดีที่ผ่านการสมรสแล้ว จะเป็นปัจจัยให้คณบดีมีความตึงเครียดและแรงกดดันน้อยลง ซึ่งการที่คณบดีต้องปฏิบัติงานหลายบทบาทและหลายภารกิจ หากใช้ภาวะผู้นำที่หลากหลายจะช่วยลดแรงกดดันและเพิ่มความพึงพอใจได้มากขึ้น

Riggins (2000) ได้ศึกษาวิจัยการเตรียมความพร้อมด้านวิชาชีพเพื่อการเข้าสู่การดำรงตำแหน่งคณบดีฝ่ายวิชาการ (Academic Dean) ในมหาวิทยาลัยด้านศิลปศาสตร์ขนาดเล็ก รัฐ North Carolina และผลกระทบของประสิทธิผล ผลการศึกษาพบว่า การเป็นคณบดีฝ่ายวิชาการต้องรับรู้บทบาทการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญมาก สำหรับการเป็นคณบดีที่มีประสิทธิผลในอนาคต คณบดีฝ่ายวิชาการต้องเกี่ยวข้องกับหลายบทบาท หากมีตำแหน่งบริหารมาก่อนจะเป็นประโยชน์ต่อการเตรียมตัวเป็นคณบดีฝ่ายวิชาการ สำหรับบทบาทในปัจจุบัน ภาวะความมีประสิทธิผลและความสำคัญของบทบาทจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ ระบบการให้คำปรึกษา เพศ ภูมิหลัง เชื้อชาติ อายุ สภาพการจ้างงานระยะยาวและระยะเวลาในการศึกษา

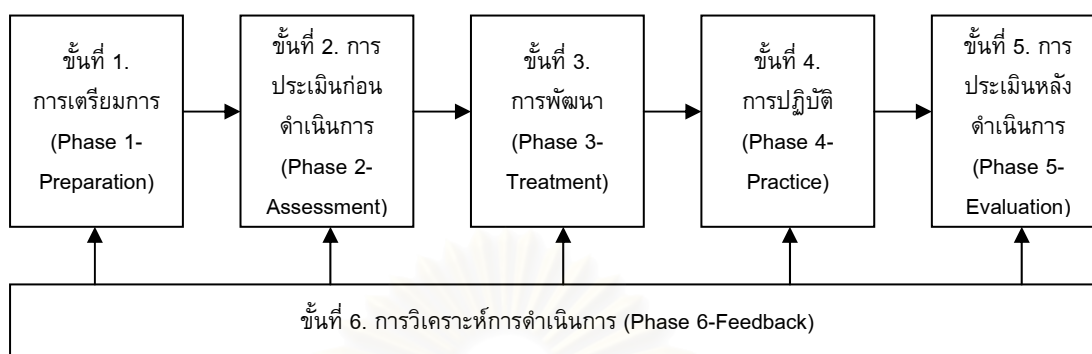
ประการสุดท้ายคณบดีของนักศึกษาระดับปริญญาตรีจะมีบทบาทและแนวทางการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกันมากนัก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

วิเชียร ชิวพิมาย (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 350 คน โดยการศึกษาบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่ามีคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการบริหาร 14 ประการ และนำมาสร้างแบบจำลองที่ใช้พัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นตอนพัฒนา ขั้นตอนปฏิบัติ ขั้นตอนประเมินผลหลังดำเนินการ และขั้นตอนวิเคราะห์การดำเนินการ ในขั้นตอนเตรียมการเป็นขั้นตอนสร้างแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในขั้นตอนประเมินก่อนดำเนินการ เป็นการประเมินภูมิหลัง ความรู้ความเข้าใจ ความสนใจทักษะและความสามารถพื้นฐาน ในขั้นตอนพัฒนาประกอบด้วย การพัฒนาความสามารถเรื่องกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาความสามารถเรื่อง การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน การพัฒนาความสามารถเรื่องการศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหา การพัฒนาความสามารถใจการตัดสินใจ การพัฒนาความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ในขั้นตอนปฏิบัติ ประกอบด้วยการฝึกปฏิบัติโดยใช้เทคนิคกึ่งสถานการณ์จริงและสถานการณ์จริง ในขั้นตอนประเมินผลการดำเนินการ เป็นการประเมินพุทธิพิสัย ทักษะพิสัยและเจตพิสัย ในขั้นตอนวิเคราะห์การดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และการวิเคราะห์กระบวนการทั้งหมดของแบบจำลอง ดังแสดงในแผนภูมิที่ 19

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 19 แนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำของ The Trainer's Library

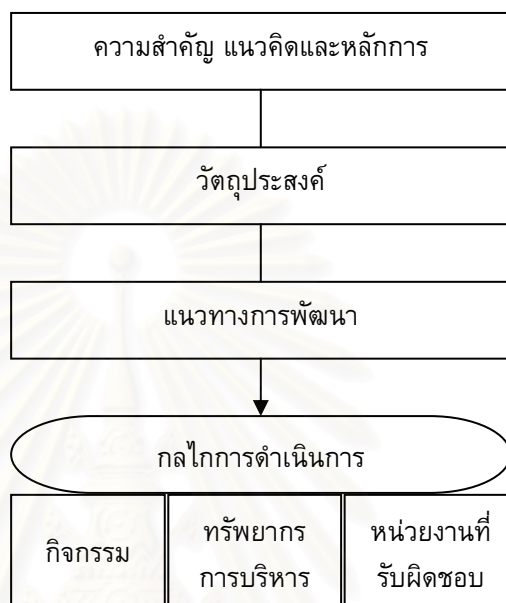


ที่มา : The Trainer's Library. 1988. อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. หน้า 64.

อรอนพ จินะวัฒน์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลจากการวิจัยทำให้ได้โปรแกรมการพัฒนาซึ่งประกอบด้วย ความสำคัญ แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ แนวทางการพัฒนา และกลไกการดำเนินการ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้ 1. ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ระดับกรม 2. ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ระดับเขตการศึกษา 3. ให้มีแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ 4. ให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนา 5. ให้มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนฯ 6. ให้มีศูนย์วิชาการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในสถานศึกษา 7. ให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมีภารกิจในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ในจังหวัด 8. ให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ 9. ให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเป็นประจำทุกปี 10. ให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนได้ศึกษาดูงานเป็นประจำทุกปี 11. ให้มีการสัมมนาในรูปแบบ Symposium ระดับประเทศ 2 ปี/ครั้ง

รูปแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ดังแสดงในแผนภูมิที่ 20

แผนภูมิที่ 20 รูปแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา



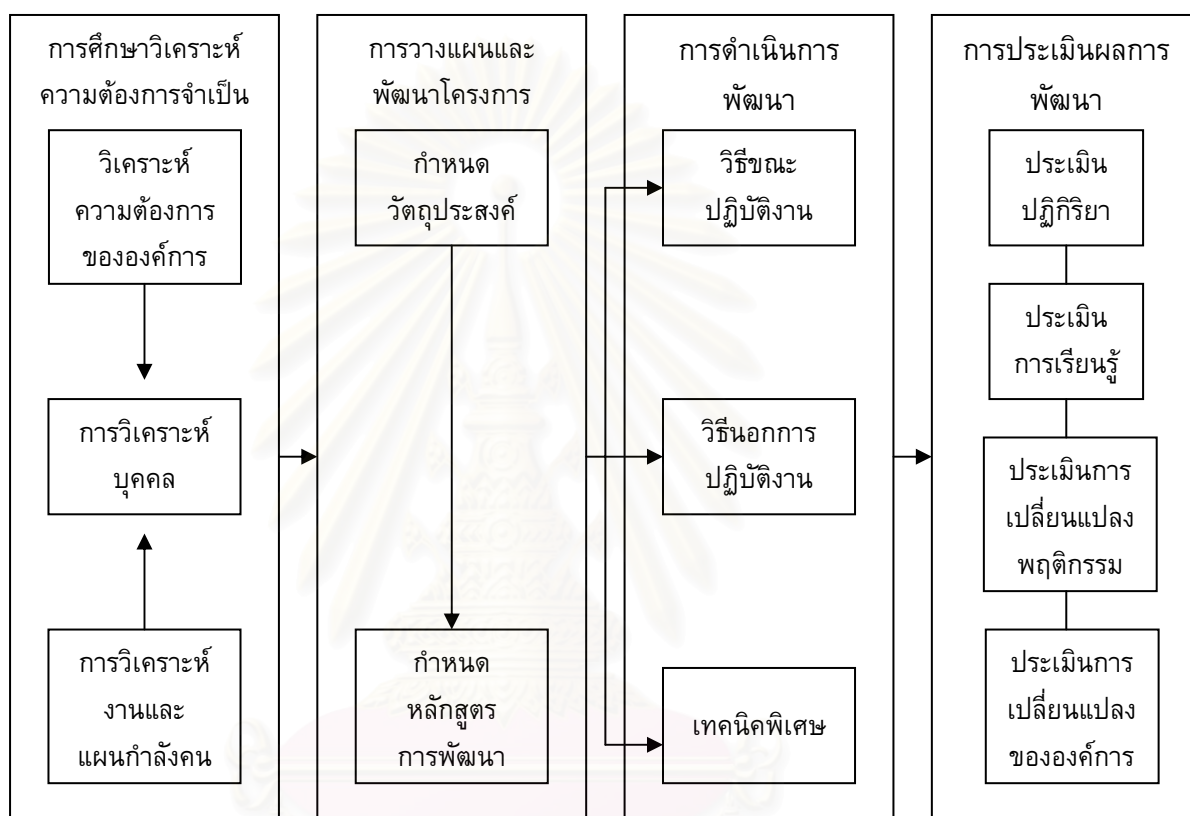
ที่มา : อรรถนพ จินะวัฒน์. การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. หน้า 200.

บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539 : 71-72) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ระบบการ
พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และได้สรุป
กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ชั้นใหญ่ ๆ คือ

1. ชั้นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาความต้องการจำเป็นของ
องค์กรและของบุคคล ที่เป็นมูลเหตุหรือแสดงถึงความจำเป็นต้องมีการพัฒนา
2. ชั้นการวางแผนและออกแบบโครงการ เป็นการกำหนดกิจกรรมในเชิงแผนการพัฒนา
ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา การกำหนดขอบข่ายเนื้อหาและ
พัฒนาหลักสูตร การกำหนดเทคนิคการพัฒนา และการกำหนดและพัฒนาสื่อ
4. ชั้นการดำเนินการพัฒนา เป็นการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาในชั้นการลงมือปฏิบัติการ
ตามแนวทางที่กำหนดไว้
5. ชั้นการประเมินผลการพัฒนา โดยเป็นการประเมินการดำเนินงานพัฒนารวมทั้ง
การติดตามผล ซึ่งมีแนวทางในการประเมินหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือจุดเน้น
ของการประเมิน

กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร ที่ผู้วิจัยศึกษาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแผนภูมิ
ที่ 21

แผนภูมิที่ 21 สรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร

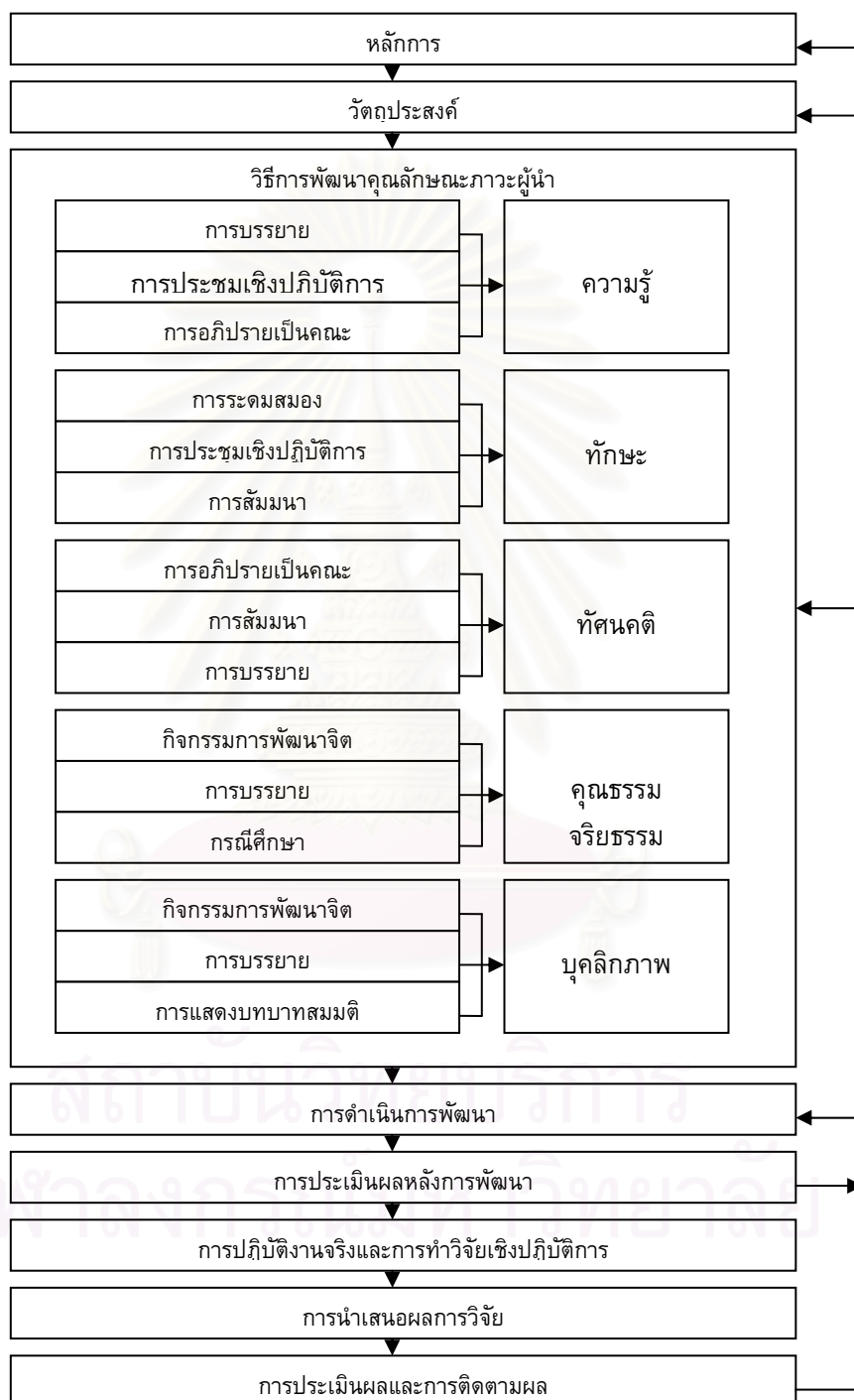


ที่มา : บุรพาทิต พลอยสุวรรณ. การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. หน้า 72.

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบคุณลักษณะสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรวม 109 คุณลักษณะ จำแนกรายด้านเป็น 5 ด้านได้แก่ 1. ด้านความรู้ 2. ด้านทักษะ 3. ด้านทัศนคติ 4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5. ด้านบุคลิกภาพ พบวิธีการพัฒนา จำนวน 24 วิธี โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สำหรับแบบจำลองที่สังเคราะห์ได้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4. การดำเนินการพัฒนา 5. การประเมินผลหลังการพัฒนา 6. การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7. การนำเสนอ

ผลการวิจัยและ 8. การประเมินผลและการติดตามผล แบบจำลองดังกล่าว แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 22

แผนภูมิที่ 22 แสดงแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน



ที่มา : ประสิทธิ์ เขียวศรี. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุษาฎีกาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544. หน้า 302.

เบญจพร แก้วมีศรี (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขสรุปผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นตอนการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ขั้นตอนการเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นตอนพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำขั้น การประเมินผลการพัฒนา ขั้นตอนปฏิบัติซ้ำ และขั้นตอนประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึงแนวคิด การพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนา และผลที่ต้องการ

ในขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปฐมนิเทศและเตรียมสถานการณ์การพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อการพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ขั้นการประเมินผลการพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำเป็นขั้นของการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในกรณีพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วไม่เหมาะสม ขั้นการประเมินผลการดำเนินการเป็นขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมด

Watson (2000) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การปรับวิธีในการลดขนาดกำลังคนในการทำงาน และยอมรับในความหลากหลายของสังคม ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาเห็นความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่าควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่นาคตอย่างมีวิสัยทัศน์

ในยุคโลกาภิวัตน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานแบบเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21

McCollum (2000) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเองในส่วนจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ คือ พฤติกรรมท้าทายกระบวนการ (challenging the process) ดลบันดาลภาพฝัน (inspiring a shared vision) ขยับถามไถ่ (enabling others to act) ให้กำลังใจเป็นนิจ (encouraging the heart) พุดทำคิดเป็นแบบอย่าง (modeling the way) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษานี้ประกอบด้วยฝ่ายบริหารและพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า Maharashi Transcendental Meditation ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคลและเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา Maharashi Transcendental Meditation และเป็นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงาน อันเนื่องจากเห็นว่าโครงการดังกล่าวใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์การได้ดี และพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ควรให้มีการทำวิจัยโดยใช้จิตสำนึกเป็นฐานในการศึกษาวิจัย (Consciousness-Based Approach)

Willeto (2001) ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยศึกษาผลจากดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 กิจกรรมในกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยระดับวิทยาเขตในฐานะที่เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารงานเพื่อบรรลุพันธกิจของวิทยาลัย โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบในการศึกษา คือ คณบดี เจ้าหน้าที่วิทยาเขต ผู้ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเนื้อหาลงใน Leadership Educational Plan (LEAP I & II) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ผลการศึกษาสรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะเป็นแนวทางการนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของสถาบัน

Kho (2001) ทำการศึกษาวิจัยประเมินประสิทธิผลโครงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกของสหรัฐอเมริกา (United States-Based Global Leadership Development Program) เพื่อประกอบการพิจารณาการลงทุนสร้างเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำอันจะนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่มีความสามารถในแข่งขันระดับโลก การทำวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากรณีโครงการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำของ GAP (บริษัทขายปลีกข้ามชาติ) โดยมีกิจกรรมการพัฒนา คือ การมอบหมายให้ศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นระยะเวลา 6 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้าน

ธุรกิจและนวัตกรรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว 12 คนได้รับการสัมภาษณ์ ผลสรุปการศึกษาพบว่า การมอบหมายให้ศึกษาดูงานต่างประเทศเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากจะเป็นการพัฒนาศักยภาพแล้วยังได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทน ความใฝ่รู้และความคิดในเชิงบริบทโลก การเข้าใจในเชิงลึกถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการศึกษาดูงานต่างประเทศ โดยมุ่งจุดเน้นของความเข้าใจและการประเมินกระบวนการตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าอบรม การฝึกอบรม การสร้างทีมงาน การมอบหมายการศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น ข้อค้นพบจากการวิจัยเน้นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบและครอบคลุมการพัฒนาอย่างมีกลยุทธ์ในมุมมองขององค์กรในระยะยาว



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้ศึกษาวิจัยได้ออก การดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน

รายละเอียดและขั้นตอนการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั่วไป ภาวะผู้นำของคณบดี และรูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำในการศึกษามหาวิทยาลัย ภาวะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ตลอดจนการพัฒนารูปแบบและการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ คณบดี

ขั้นที่ 2 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณบดีในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำ
2. ศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
3. การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างคณบดีที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน เกี่ยวกับ บทบาทที่ปฏิบัติจริง และพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี
4. วิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมสอดคล้อง กับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นที่ 3 การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

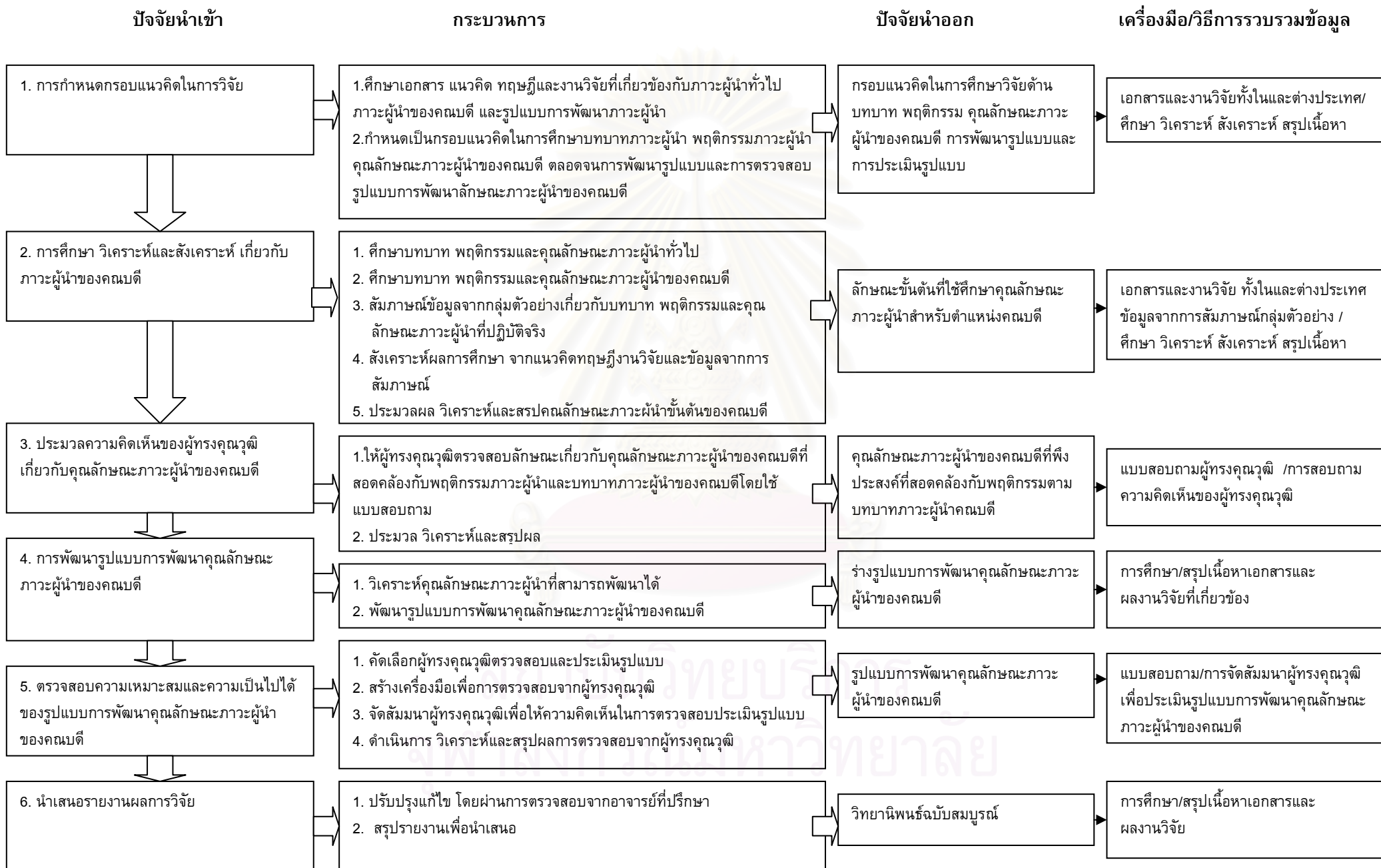
ขั้นที่ 4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 6 การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของคณบดี

ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดตามแผนภูมิที่ 23 แสดงขั้นตอนการวิจัยเรื่อง การ พัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 23 ขั้นตอนการวิจัย



ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั่วไป ภาวะผู้นำของคณบดี และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ตลอดจนการสร้างรูปแบบและการตรวจสอบประเมินรูปแบบการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ดังนี้

1.1 การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำทั่วไป บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา บทบาทตามภารกิจอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณบดีและบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วยทฤษฎีและแนวคิดจากนักวิชาการต่าง ๆ โดยมีแนวคิดหลักในด้านบทบาทภาวะผู้นำของ Gorton (1983) และ Knezevich (1984) ผนวกกับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาไทย เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์สังเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรมีบทบาทด้านใด อย่างไรบ้าง ได้กรอบบทบาท 6 ด้าน คือ

1. บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา
2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
4. บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม
5. บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรอง และสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา
6. บทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทั่วไปรวมทั้งทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์และพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี ประเด็นแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้เสนอไว้มีความเหมือนหรือคล้ายกันเป็นส่วนใหญ่แม้จะแตกต่างกันรายละเอียดบ้างแต่ก็สอดคล้องกับแนวคิดหลักของการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของ Ohio State University ผู้วิจัยจึงใช้กรอบแนวคิดหลักในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของ Ohio State University ซึ่งมีนักวิชาการหลักคือ Halpin ,Winer และ Stogdill ศึกษาไว้และนักวิชาการเหล่านี้ได้ปรับปรุงและพัฒนาแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เรียกว่า LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) โดยจำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นสองมิติคือ แบบกิจสัมพันธ์ (initiating Structure) คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและ

พนักงาน มีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์การที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทางภารกิจ การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน และแบบมิตรสัมพันธ์ (consideration) คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ชี้ทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธภาพอันอบอุ่นระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิกเพื่อร่วมงาน ให้คำแนะนำช่วยเหลือและให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ ซึ่งแม้พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบมีมิติแตกต่างกันและแยกออกจากกันอย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ดีพฤติกรรมของผู้นำก็มีการผสมผสานเป็นพฤติกรรมทั้งแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ด้วยและไม่จำเป็นว่าผู้นำจะมีคะแนนสูงในมิติหนึ่งแล้วจะมีคะแนนต่ำในอีกมิติหนึ่ง อาจมีคะแนนสูงหรือต่ำในทั้ง 2 มิติ ก็ได้ ซึ่งถือเป็นเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีการผสมผสานกัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและใช้กรอบแนวคิดดังกล่าวในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในข้อ 2 ว่าประกอบด้วยพฤติกรรมอะไรบ้างในแต่ละบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีทั้ง 6 บทบาท

1.3 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี (ดังตารางการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี)

จากการศึกษาและสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี จะเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำขั้นต้นที่เหมาะสมของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามบทบาทภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 2 และข้อ 3 ผนวกกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณบดีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ได้ปฏิบัติจริง จึงกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านการบริหาร
2. คุณลักษณะด้านวิชาการ
3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
4. คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

1.4 กรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย Dessler (2002), McCauley and others (1998), Goldstien (1993), The Trainer's Library (1988), Rogoff (1987), Tracey (1984) และ Nadler (1982)

การสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ เหล่านี้ จะเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งในรูปแบบจะประกอบด้วยองค์ประกอบโครงสร้าง การกำหนดความสัมพันธ์ กิจกรรมในการดำเนินการของรูปแบบในแต่ละขั้นตอน กำหนดรายละเอียดการดำเนินการพัฒนาที่เหมาะสมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์และผ่านการประมวลข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ 1. การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา 2. การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3. การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4. การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ โดยองค์ประกอบในแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนา เนื้อหาการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่ต้องการ

1.5 กรอบแนวคิดในการตรวจสอบเพื่อประเมินรูปแบบ

เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของ Eisner (1976) ซึ่งได้เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เนื่องจากการประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิถึวิจารณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน และเป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษา ซึ่งนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง การประเมินรูปแบบตามแนวคิด Eisner หรือเป็นการประเมินตามหลักการของวิธีการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Model) ผู้ทรงคุณวุฒิถือเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้น ๆ อีกทั้งเป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละคน และนำมาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการประเมินรูปแบบมาทำการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบโดยผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วจึงนำเสนอรูปแบบ

ขั้นที่ 2 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ในขั้นตอนนี้ มีกิจกรรมสำคัญ ๆ คือ การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำทั่วไป
2. ศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
3. การสัมภาษณ์คณบดีที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน เกี่ยวกับบทบาทที่ปฏิบัติจริง

และพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นตอนนี้มีประชากรในการศึกษาวิจัย คือ คณบดีที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันของ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทั้งหมด โดยมีกลุ่ม ตัวอย่างในการศึกษา เป็นกลุ่มตัวอย่างเจาะจง (Purposive Samples) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มี ลักษณะพิเศษตรงการปัญหาการวิจัยและเจาะจงเลือกเป็นหน่วยตัวอย่าง โดยพิจารณาคัดเลือก ผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดีในปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา จำนวน 10 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างคณบดีในการให้ข้อมูล สัมภาษณ์คือ

1. มีคุณวุฒิปริญญาเอก และดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่ารองศาสตราจารย์
2. ดำรงตำแหน่งบริหารในระดับคณบดีไม่น้อยกว่า 2 ปี และปัจจุบันยังดำรงตำแหน่ง อยู่
3. เป็นคณะวิชาที่จัดการเรียนการสอนครอบคลุมสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์สุขภาพ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
4. เป็นคณะวิชาที่มีผลงานเป็นที่รู้จักหรือยอมรับของสังคมในด้านวิชาการหรือ วิชาชีพ
5. เป็นคณะวิชาที่สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อให้ครอบคลุมและเป็น ตัวอย่างที่ดีของประชากรในการศึกษา

เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นอย่างมีโครงสร้าง เพื่อให้ได้มาซึ่ง ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำที่ปฏิบัติจริงและพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี วิธีการเก็บ รวบรวมข้อมูลคือ การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

1. วิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมสอดคล้อง กับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี

โดยผู้วิจัยทำการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อ 1,2 และ 3 ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ได้บทบาทของคณบดีที่ เหมาะสมว่าควรมีบทบาทด้านใด อย่างไรบ้าง โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

แล้วนำข้อมูลมาสังเคราะห์เป็นบทบาทของคณบดีที่ชัดเจนแล้ว จึงนำแต่ละบทบาทที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ดังกล่าวมาวิเคราะห์หาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาทที่สังเคราะห์ได้ว่ามีพฤติกรรมใดบ้าง เมื่อได้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีแล้ว จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำที่ได้จากการสังเคราะห์ขั้นต้นแล้ว เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีต่อไป โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าวจะดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเพื่อยืนยันถึงความเหมาะสมและความถูกต้องเป็นขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 3 การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการตรวจสอบคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

3.1 ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีแล้ว ผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาจะทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำการตรวจสอบคุณลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าว โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสาขาวิชาบริหารการศึกษาหรือสาขาวิชาอุดมศึกษาหรือสาขาวิจัยประเมินผลทางการศึกษา ผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือผู้มีประสบการณ์ในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยของรัฐระดับภาควิชา คณะวิชาหรือสูงกว่าที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้พิจารณาและให้ความเห็นดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 1. พิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสาขาวิชาบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน สาขาวิชาอุดมศึกษา จำนวน 1 คนและสาขาวิจัยประเมินผลทางการศึกษา จำนวน 2 คน รวมไม่น้อยกว่า 5 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 2. พิจารณาและให้ความเห็นในแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือผู้มีประสบการณ์ในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา คณะวิชาหรือสูงกว่าในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวนไม่น้อยกว่า 17 คน ในการดำเนินการ สำหรับเกณฑ์จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ชนิตา รัชพลเมือง (2531) ได้กล่าวถึงการกำหนดจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิไว้ว่า หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความเป็นเอกพันธ์อาจใช้เพียง 10-15 คน และหากผู้ทรงคุณวุฒิมีความเป็นวิวิธพันธ์อาจต้องใช้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนมาก อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ Mcmillan (1971, อ้างถึงในเกษม บุญอ่อน, 2522.) พบว่าหากจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิมีตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมากจนคงที่ การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

1. มีคุณวุฒิปริญญาเอก หรือดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่ารองศาสตราจารย์
2. ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้เคยดำรงตำแหน่งระดับอธิการบดีหรือรองอธิการบดี ซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารคณะวิชามาแล้ว จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
3. ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้เคยดำรงตำแหน่งระดับคณบดี จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อให้ครอบคลุมศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่มีการจัดการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษา การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนี้จะเลือกแบบเจาะจงกระจายตามสาขาวิชา 4 สาขา คือ สาขาวิชามนุษยศาสตร์ สาขาวิชาสังคมศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
4. ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้เคยดำรงตำแหน่งระดับรองคณบดีหรือหัวหน้าภาควิชา จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ครอบคลุมสาขาวิชา 4 สาขา คือ สาขาวิชามนุษยศาสตร์ สาขาวิชาสังคมศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
5. ดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะในคณะวิชาที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับของสังคมมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโท และมีประสบการณ์การบริหารในตำแหน่งดังกล่าวไม่น้อยกว่า 4 ปี

3.2 เครื่องมือในการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะนำมาสร้างรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ มีส่วนประกอบ 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ใช้เก็บข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ใช้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านต่าง ๆ ของคณบดี ในแบบสอบถามส่วนนี้จะมีการให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีตามบทบาทภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ในแต่ละบทบาทของคณบดี มีคำถามปลายเปิด (open ended) ให้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี

3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะสร้างแบบสอบถามขึ้นแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไขในขั้นต้นเมื่อปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วจะนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 1 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม เมื่อปรับปรุงตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 1 และผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งเรียบร้อยแล้ว จากนั้นจะนำแบบสอบถามดังกล่าวส่งผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 2 ดำเนินการต่อไป

3.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 2 จากบัณฑิตวิทยาลัยไปสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิชุดดังกล่าว โดยผู้วิจัยนำไปส่งด้วยตนเองและนัดวันรับแบบสอบถามกลับ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากผู้ทรงคุณวุฒิจนครบมาประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ในด้านบทบาทภาวะผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ของคณบดี สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอื่น ๆ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

4.1 นำคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้จากการดำเนินการศึกษาวิจัยในขั้นตอนที่ 2 มาทำการวิเคราะห์และจัดกลุ่มเพื่อกำหนดรูปแบบในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

4.2 นำแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำและหลักการในการสร้างรูปแบบมากำหนดองค์ประกอบโครงสร้าง กำหนดความสัมพันธ์ กิจกรรมในการดำเนินการของรูปแบบในแต่ละขั้นตอน กำหนดรายละเอียดการดำเนินการพัฒนาที่เหมาะสมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้ศึกษาวิจัยไว้ตาม 4.1 กำหนดขอบข่ายเนื้อหาของการพัฒนาวัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนา การประเมินผล และรายละเอียดตลอดกระบวนการในรูปแบบ

การดำเนินการตามขั้นตอนนี้แล้ว จะได้ร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพื่อนำไปประเมินทดสอบในระดับผู้ทรงคุณวุฒิเป็นขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจากผู้ทรงคุณวุฒิ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

5.1 การนำร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิดำเนินการทดสอบและตรวจสอบเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ สำหรับเกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและประเมินนี้ ผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาจะร่วมกันพิจารณาเกณฑ์ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 3 เป็นผู้ที่มีการประสบการณ์ความรู้ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาภาวะผู้นำ นักวิชาการหรือผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งคณบดีหรือมีประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัยในระดับที่เทียบเท่าหรือสูงกว่าเพื่อพิจารณาให้ความคิดเห็นและประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ในการตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาครั้งนี้ จะเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง ตามเกณฑ์ข้างต้น จำนวน 18 คน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. เป็นนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา หรือด้านการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารการศึกษาหรือด้านอุดมศึกษาเป็นอย่างดี มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป หรือ
2. เป็นนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีประสบการณ์ความรู้ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาภาวะผู้นำ และมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
3. เป็นผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในคณะวิชาตั้งแต่ระดับ หัวหน้าภาควิชา รองคณบดี คณบดี ซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารคณะวิชาเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

5.2 วิธีการประเมินรูปแบบ ใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อวิพากษ์ ข้อวิจารณ์หรือข้อสังเกตต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 3 ได้กระทำไป 2 รูปแบบ คือ

5.2.1 ใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญที่จะให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาและแสดงให้เห็นโดยชัดเจนถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างครบถ้วนล่วงหน้าก่อนการดำเนินการจัดสัมมนาเพื่อแสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น แบ่งข้อมูลแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1. เป็นส่วนที่ใช้เก็บข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนที่ 2. เป็นส่วนที่สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการประยุกต์เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 เป็นส่วนที่สอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ โดยใช้คำถามปลายเปิด เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาประมวลเพื่อปรับปรุง แก้ไขรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะ ผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะสร้างแบบสอบถามขึ้นแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไขในขั้นต้นเมื่อปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว จะนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม เมื่อ

ปรับปรุงตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิและผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งเรียบร้อยแล้ว จากนั้นจะนำแบบสอบถามดังกล่าวเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อดำเนินการต่อไป

จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ จากบัณฑิตวิทยาลัยไปสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยนำไปส่งด้วยตนเองและนัดวันรับแบบสอบถามกลับ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากผู้ทรงคุณวุฒิจนครบมาประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ ร้อยละ

5.2.2 การทดสอบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

เพื่อให้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่พัฒนาขึ้นมีความสมบูรณ์ถูกต้อง ในสภาพจริงควรจะมีการนำไปทดสอบและใช้งาน แต่เนื่องจากในสภาพที่เป็นจริงไม่อาจกระทำได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา สถานที่และภารกิจทางการบริหารของคณบดีที่ต้องรับผิดชอบงานมาก รวมทั้งผลกระทบกับการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ จึงเป็นเหตุให้อาจไม่ได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่ ซึ่งจะมีผลต่อการทดลองที่อาจไม่ได้ผลตามสภาพที่เป็นจริงหรือควรจะเป็น แต่เพื่อให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้งานในสภาพจริงมากที่สุด จึงใช้วิธีการทดสอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยวิธีการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ด้วยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่ 3 มาร่วมกันแสดงความคิดเห็น วิพากษ์ วิจารณ์ ทิศม รูปแบบที่พัฒนาขึ้น ทั้งนี้โดยถือว่าคุณวุฒิ ประสบการณ์และการยอมรับนับถือจากนักวิชาการ นักวิชาชีพของผู้ทรงคุณวุฒิที่มาร่วมสัมมนาเป็นกลไกสำคัญในการประเมินตามหลักการของวิธีการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

จากนั้นผู้วิจัยจะทำการปรับปรุง แก้ไขรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อการนำเสนอในลำดับต่อไป

ขั้นที่ 6 การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอการพัฒนาแบบการพัฒนา

คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ภายหลังจากการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยจะทำการสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้ว ก่อนนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง แล้วดำเนินการนำเสนอการพัฒนาแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐฉบับสมบูรณ์ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นการศึกษาเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณผสมผสานกัน ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีใช้วิธีการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างคณบดีที่ได้คัดเลือกแบบเจาะจงจำนวน 10 ราย ใช้เวลาในการเก็บข้อมูล 4 เดือน ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2546 - เดือนพฤศจิกายน 2546 และใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 33 ราย ใช้เวลาในการเก็บข้อมูล 4 เดือน ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2547 - เดือนพฤษภาคม 2547

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปความเรียงจากการวิเคราะห์เนื้อหาและตารางประกอบความเรียง แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของคณบดีจากการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีจากการสัมภาษณ์

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องและเหมาะสมกับพฤติกรรมตามบทบาทของคณบดีในแต่ละด้าน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เป็นคุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาท

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของคณบดีจากการสัมภาษณ์

ในการวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้สำรวจเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภาวะผู้นำทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาและคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของนักวิชาการและนักวิจัย จำนวน 18 ราย จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์คำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี จำนวน 42 คำสำคัญ ดังรายละเอียดตามตาราง ก. การวิเคราะห์คำสำคัญภาวะผู้นำของคณบดี (ในภาคผนวก) แล้วทำการสังเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของคณบดี ได้เป็นบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี 6 ด้าน ดังรายละเอียดตามตาราง ข. การสังเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของคณบดี (ในภาคผนวก) ดังนี้

- ด้านที่ 1. บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา
- ด้านที่ 2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
- ด้านที่ 3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
- ด้านที่ 4. บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วม

ร่วมในการทำงานแบบทีม

ด้านที่ 5. บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา

ด้านที่ 6. บทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ดีบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง 6 ด้านนี้อาจถูกพิจารณาว่าเป็นบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีที่เป็นบทบาทที่ถูกคาดหวัง ซึ่งการคาดหวังในบทบาทอาจเป็นการคาดหวังจากบุคลากรผู้ร่วมงาน หน่วยงานหรือจากสังคม ดังนั้นเพื่อให้ได้บทบาทของคณบดีที่เป็นทั้งบทบาทที่คาดหวังและบทบาทที่ปฏิบัติจริงได้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสัมภาษณ์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 10 ราย โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแทนประชากรที่ศึกษา ตามเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ คือ

1. มีคุณวุฒิปริญญาเอก หรือดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่ารองศาสตราจารย์
2. ดำรงตำแหน่งบริหารในระดับคณบดีไม่น้อยกว่า 2 ปี และปัจจุบันยังดำรงตำแหน่ง

อยู่

3. เป็นคณะวิชาที่จัดการเรียนการสอนครอบคลุมสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์สุขภาพ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
5. เป็นคณะวิชาที่มีผลงานเป็นที่รู้จักหรือยอมรับของสังคมในด้านวิชาการหรือวิชาชีพ

6. เป็นคณะวิชาที่สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

เพื่อให้ครอบคลุมและเป็นตัวอย่างที่ดีของประชากรในการศึกษา ในเรื่องบทบาทภาวะผู้นำได้ปฏิบัติจริง เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์คือ แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ปรากฏว่าผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

บทบาทภาวะผู้นำของคณบดีที่ปฏิบัติจริง

ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 10 ราย (คิดเป็นร้อยละ 100) ให้ข้อมูลเห็นด้วยกับบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีที่ปฏิบัติจริงในตำแหน่ง โดยแบ่งเป็นบทบาทภาวะผู้นำ 6 ด้าน คือ

- ด้านที่ 1. บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา
- ด้านที่ 2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
- ด้านที่ 3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

ด้านที่ 4. บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม

ด้านที่ 5. บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา

ด้านที่ 6. บทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

ผู้ให้สัมภาษณ์บางรายให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีที่ปฏิบัติจริงในตำแหน่ง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของคณบดี

ด้านที่	บทบาทภาวะผู้นำของคณบดี	ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์
1.	บทบาทในการชี้แนะแนวทางที่เป็นไปได้ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้	เป็นบทบาทย่อยที่สามารถสังเคราะห์รวมเข้ากับบทบาทด้านที่ 1
2.	บทบาทในการหารายได้ให้คณะ	เป็นบทบาทย่อยที่สามารถสังเคราะห์รวมเข้ากับบทบาทด้านที่ 1
3.	บทบาทในการเป็นแบบอย่างแก่อาจารย์รุ่นใหม่ในเชิงอุดมคติและเชิงแนวทางแก่วิชาชีพ	เป็นบทบาทย่อยที่สามารถสังเคราะห์รวมเข้ากับบทบาทด้านที่ 2
4.	บทบาทในการเสนอความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการพัฒนามหาวิทยาลัยและประเทศชาติโดยส่วนรวม	เป็นบทบาทย่อยที่สามารถสังเคราะห์รวมเข้ากับบทบาทด้านที่ 3

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำไปปรับบทบาทภาวะผู้นำที่วิเคราะห์และสังเคราะห์ได้จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้ปฏิบัติจริงด้วย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีจากการสัมภาษณ์

ในการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้สำรวจเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ใช้บทบาทภาวะผู้นำที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6 บทบาท เป็นกรอบการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำ จากการวิเคราะห์เอกสาร

สามารถแบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท รวม 6 บทบาท ได้ 60 พฤติกรรม (รายละเอียดตั้งเอกสารการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำโดยใช้บทบาทภาวะผู้นำเป็นกรอบในการวิเคราะห์ในภาคผนวก) จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ได้จากการวิเคราะห์ สร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 10 ราย ให้ข้อมูลเห็นด้วยกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้ปฏิบัติจริงและสอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี ทั้ง 6 บทบาท และมีความคิดเห็นเพิ่มเติมในพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะ ผู้นำของคณบดีและได้ปฏิบัติจริง จึงได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างคณบดีสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา (มี 10 พฤติกรรม)
 - 1.1 วางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์การบริหารการศึกษาในคณะวิชา
 - 1.2 จัดและปรับปรุงโครงสร้างการทำงานของคณะเพื่อรองรับพันธกิจของคณะวิชาให้มีประสิทธิภาพ
 - 1.3 บริหารทรัพยากรบุคคล โดยการอำนวยการ มอบหมายงานต่าง ๆ และส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของบุคลากร
 - 1.4 ให้คำปรึกษาหารือ ชี้แนะแนวทาง กระตุ้น ให้กำลังใจและปรับกระบวนการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.5 เสนอนโยบายและแนวทางการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ ในคณะวิชา รวมทั้งการตัดสินใจ สั่งการ
 - 1.6 ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข
 - 1.7 ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในคณะให้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
 - 1.8 วางระบบการบริหารงานคลังและพัสดุรวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้ในการพัฒนาคณะด้านต่าง ๆ ด้วยความประหยัด ลดความเสี่ยง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ
 - 1.9 หามาตรการและดำเนินการลงโทษบุคลากรที่ไร้ประสิทธิภาพ
 - 1.10 แก้ปัญหาปัจจุบันและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ (มี 12 พฤติกรรม)
 - 2.1 สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้
 - 2.2 ใช้ความรู้เป็นฐานในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและความแข็งแกร่งทางวิชาการแก่คณะวิชา

2.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการ วิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของคณะเพื่อให้เข้าถึงจุดมุ่งหมายทางวิชาชีพ

2.4 ควบคุมคุณภาพของการจัดการศึกษา เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางวิชาการ และวิชาชีพให้มีความสามารถแข่งขันได้ในเชิงคุณภาพทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

2.5 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพทั้งภายในและภายนอก คณะ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่สอน

2.6 สร้างคลังแห่งความรู้อันทันสมัยในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้

2.7 กระตุ้นให้คณาจารย์ในภาควิชาต่าง ๆ พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคมด้วยวิธีการต่าง ๆ

2.8 สร้างศรัทธาด้านวิชาการและวิชาชีพของตนด้วยการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องให้เป็นที่ยอมรับนับถือทั้งภายในและ ภายนอกประเทศ โดยทำตัวเป็นแบบอย่างทั้งด้านการวิจัย การเรียนการสอนและการบริการวิชาการ

2.9 สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการและวิชาชีพโดยมีจุดยืน ทางวิชาการและวิชาชีพที่ชัดเจน

2.10 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในหมู่นักศึกษา บุคลากรและคณาจารย์โดย การจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมในรูปเฉพาะกิจและเชิงบูรณาการโดยการทำเป็นแบบอย่าง

2.11 นำเสนอหลักการและแนวคิดใหม่แก่สังคมอย่างสม่ำเสมอในสาขาวิชาและ วิชาชีพของตน

2.12 สร้างและบูรณาการองค์ความรู้ที่มาจากหลากหลายสาขาวิชาให้สามารถ ประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาและรู้เท่าทันโลกภายนอก

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิง สร้างสรรค์ (มี 10 พฤติกรรม)

3.1 สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำการเปลี่ยนแปลงทางความคิดไปสู่การ ปฏิบัติในด้านการอุดมศึกษา

3.2 สร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งคุณภาพ

3.3 นำอุดมศึกษาสู่สากลแบบมีความสัมพันธ์กับนานาชาติเพื่อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนความรู้และนำมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์และมีคุณภาพระหว่างความเป็นไทยกับ สากล

3.4 พัฒนาคณะวิชาให้เกิดความพร้อมที่จะแข่งขันในยุคการเปิดเสรีทางด้าน การศึกษาด้วยเทคนิค วิธีการที่เหมาะสม

3.5 แสวงหาแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานข้อมูลและ โปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย มีประสิทธิภาพ

3.6 สร้างพฤติกรรม กระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะที่ให้คุณค่าเพิ่ม ลดการสูญเสีย และลดค่าใช้จ่าย

3.7 พัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการโน้มน้า สร้างวิสัยทัศน์ร่วม จูงใจและสื่อสารให้มีการปรับเปลี่ยน

3.8 เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารคณะวิชาให้เป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจที่เหมาะสมตามขนาด งบประมาณและสภาวะต่าง ๆ ขององค์การ

3.9 จัดและปรับระบบการบริหารทรัพยากรและงบประมาณให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการบริหารงานภาครัฐเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3.10 สร้างวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การแสวงหาปัญญาด้วยความเมตตา

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม (มี 9 พฤติกรรม)

4.1 ประสานวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะให้ไปด้วยกันได้โดยมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4.2 ประสานงานกับหน่วยงานและภาควิชาต่าง ๆ ของคณะให้เกิดการทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สามารถแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ

4.3 ไกล่เกลี่ย ประสานรอยร้าว ที่เกิดขึ้นของบุคคลและกลุ่มในคณะให้เกิดความกลมเกลียว ประสานสอดคล้องโดยไม่เพิกเฉย

4.4 รักษาความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มให้เกิดความสามัคคีและความพึงพอใจของกลุ่ม

4.5 ให้กำลังใจ ตระหนักถึงควมมีคุณค่าและความสำคัญในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.6 สร้างแรงบันดาลใจในฐานะเป็นผู้นำคณะวิชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.7 อำนวยความสะดวกในการทำงานให้บุคลากรด้านต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อจัดปัญหาสภาพแวดล้อมของการทำงาน

4.8 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้เสมอเพื่อให้คำปรึกษาหารือในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

4.9 พัฒนาระบบและกระบวนการเพื่อให้เกิดการพัฒนาทีมงานในการทำงาน

5. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสารเจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา (มี 8 พฤติกรรม)

5.1 รับผิดชอบในกิจการทั้งหลายของคณะวิชาโดยไม่ปฏิเสธ

5.2 ให้ข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่มีคุณค่าแก่บุคลากรในฐานะผู้นำในการ

ประชุมกลุ่ม

5.3 อำนวยความสะดวกให้มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูล สารสนเทศที่สำคัญและจำเป็น ทั้งภายในและภายนอกคณะ

5.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการประสานงานระหว่างคณะ/สถาบันทั้ง ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

5.5 ปฏิบัติการเจรจาต่อรองผลประโยชน์ด้านต่าง ๆ เพื่อคณะ ด้วยความ คล่องตัว รวดเร็ว ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

5.6 เข้าร่วมประชุมและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมทั้งภายในและภายนอก มหาวิทยาลัยในฐานะผู้แทนคณะวิชา

5.7 ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและการยอมรับของ บุคลากรในคณะและสังคมภายนอกคณะ

5.8 สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอก เพื่อการประชาสัมพันธ์ การ ประสานงานและการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในด้านต่าง ๆ

6. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน (มี 11 พฤติกรรม)

6.1 วางระบบการดำเนินงานแบบมีจุดมุ่งหมาย วิธีดำเนินงาน การติดตามงาน การแก้ไข การประเมินผลและตัวชี้วัดการประเมินไว้อย่างแน่นอน ชัดเจนตามหลักกรรมภิบาล โดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส รับผิดชอบตรวจสอบได้ เน้นการมีส่วนร่วมและความคุ้มค่า เชิงการบริหาร

6.2 สร้างระบบฐานข้อมูลที่พร้อมจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการ ประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

6.3 วางระบบการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในคณะให้มีความ โปร่งใส รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ ยุติธรรม แน่نون คำหนึ่งถึงการมีส่วนร่วมและยึดหลักคุณธรรม

6.4 วางระบบการนิเทศภายในคณะเกี่ยวกับหลักสูตร รายวิชา วิธีการสอนแก่ คณาจารย์ของคณะ

6.5 กำกับ ดูแล ติดตามระบบการประเมินผล ระบบการนิเทศงาน ตลอดจน ระบบการพิจารณาความดีความชอบที่วางไว้ให้มีประสิทธิภาพ

6.6 กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้เพื่อการตรวจสอบและประเมินประสิทธิผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

6.7 สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและยอมรับกับระบบประเมิน ผลที่กำหนดขึ้น

6.8 อำนวยความสะดวกและส่งเสริมสนับสนุนให้คณะวิชาพัฒนาระบบการประกัน คุณ ภาพการศึกษาที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

6.9 นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผน บริหารจัดการเพื่อการพัฒนาคณะวิชา

6.10 สามารถตัดสินใจในการลงโทษผู้ที่กระทำผิดอย่างยุติธรรม เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดผลกระทบต่อส่วนรวม

6.11 จัดระบบการให้รางวัลและการลงโทษให้เหมาะสมกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องและเหมาะสมกับพฤติกรรมตามบทบาทของคณบดีในแต่ละด้าน

ผู้วิจัยได้เริ่มดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทั่วไป คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่จะนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีดังตาราง ค. วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี (ในภาคผนวก) สรุปผลได้ดังนี้

คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้จากการวิเคราะห์ ประกอบด้วย 48 คุณลักษณะ คือ

1. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
2. สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง
3. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน
4. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี
5. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ
6. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน
8. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ
9. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม
10. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว
11. โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ
12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้
13. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน
14. เชื่อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา
15. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน

16. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน
17. ใจกว้าง รั้งฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย
18. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้
19. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม
20. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง
21. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์
22. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น
23. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน
24. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี
25. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต
26. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง
27. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้
28. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง
29. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
30. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ
31. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร
32. รู้จักการทำงานเป็นทีม
33. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน
34. เอาใจใส่ ชี้นะแนะแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน
35. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
36. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี
37. ชอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า
38. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน
39. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
40. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ
41. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง
42. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน
43. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ
44. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร

45. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ
46. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา
47. สามารถดึงดูหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย
48. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องและเหมาะสมกับ พฤติกรรมตามบทบาทของคณบดีในแต่ละด้าน

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ แบ่งเป็น 2 ส่วนย่อยคือ

- 3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้อง และเหมาะสมกับ

พฤติกรรมตามบทบาทของคณบดีในแต่ละด้าน

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องและเหมาะสมกับพฤติกรรมตามบทบาทของคณบดีในแต่ละด้านครั้งนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือผู้มีประสบการณ์ในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยระดับภาค วิชา คณะ วิชา หรือสูงกว่าในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนทั้งสิ้น 33 ราย และมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

1. มีคุณวุฒิปริญญาเอก หรือดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่ารองศาสตราจารย์
2. ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้เคยดำรงตำแหน่งระดับอธิการบดีหรือรองอธิการบดี ซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารคณะวิชามาแล้ว จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
3. ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้เคยดำรงตำแหน่งระดับคณบดี จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อให้ครอบคลุมศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่มีการจัดการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษา การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิก่อนหน้านี้จะเลือกแบบเจาะจงกระจายตามสาขาวิชา 4 สาขา คือ สาขาวิชามนุษยศาสตร์ สาขาวิชาสังคมศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพ
4. ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้เคยดำรงตำแหน่งระดับรองคณบดีหรือหัวหน้าภาควิชา จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ครอบคลุมสาขาวิชา 4 สาขา คือ สาขาวิชามนุษยศาสตร์ สาขาวิชาสังคมศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
5. ดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะในคณะวิชาที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับของสังคม มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโท และมีประสบการณ์การบริหารในตำแหน่งดังกล่าวไม่น้อยกว่า 4 ปี ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกได้ดังนี้

1. จำแนกตามเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 51.52 และเป็นเพศหญิง จำนวน 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 48.48
2. จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีวุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.30 และวุฒิการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 69.70
3. จำแนกตามสาขาวิชาที่จบการศึกษาสูงสุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างจบการศึกษาสูงสุดในสาขาวิชาสังคมศาสตร์ จำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 51.52 สาขาวิชามนุษยศาสตร์ จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.09 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.15 และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.24
4. จำแนกตามการดำรงตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างเคยดำรงตำแหน่งหรือกำลังดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย ตำแหน่งรองอธิการบดี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06 ตำแหน่งคณบดี จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.24 ตำแหน่งรองคณบดี/หัวหน้าภาควิชา จำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.46 และตำแหน่งเลขานุการคณะ จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.24
5. จำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 4 ปี จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 57.58 ระยะเวลา 5-8 ปี จำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.18 ระยะเวลา 9-12 ปี จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.15 และระยะเวลา 13 ปีขึ้นไป จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.09
6. จำแนกตามอายุราชการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุราชการต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.03 อายุราชการ 11-20 ปี จำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.12 อายุราชการ 21-30 ปี จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 57.58 และอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.27
7. จำแนกตามอายุตัว พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุ 30-40 ปี จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.03 อายุ 41-50 ปี จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.21 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 25 ราย คิดเป็นร้อยละ 75.76
8. จำแนกตามประสบการณ์การผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารของมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างเคยได้รับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 69.70 และไม่เคยได้รับการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.30
9. จำแนกตามประสบการณ์การเป็นวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิให้การอบรมผู้อื่นหลักสูตรผู้บริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างเคยมีประสบการณ์ในการเป็นวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.46 และไม่เคยมีประสบการณ์ในการเป็นวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 54.54

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพทั่วไป (n = 33)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
เพศ		
ชาย	17	51.52
หญิง	16	48.48
รวม	33	100.00
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาโท	10	30.30
ปริญญาเอก	23	69.70
รวม	33	100.00
สาขาวิชาที่จบการศึกษาสูงสุด		
สังคมศาสตร์	17	51.52
มนุษยศาสตร์	3	9.09
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	5	15.15
วิทยาศาสตร์สุขภาพ	8	24.24
รวม	33	100.00
การดำรงตำแหน่ง		
รองอธิการบดี	2	6.06
คณบดี	8	24.24
รองคณบดี/หัวหน้าภาควิชา	15	45.46
เลขานุการคณะ	8	24.24
รวม	33	100.00
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 4 ปี	19	57.58
5 – 8 ปี	6	18.18
9 – 12 ปี	5	15.15
13 ปีขึ้นไป	3	9.09
รวม	33	100.00

ตารางที่ 5 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
อายุราชการ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	1	3.03
11 – 20 ปี	4	12.12
21 – 30 ปี	19	57.58
31 ปีขึ้นไป	9	27.27
รวม	33	100.00
อายุตัว		
30 – 40 ปี	1	3.03
41 – 50 ปี	7	21.21
51 ปีขึ้นไป	25	75.76
รวม	33	100.00
ประสบการณ์การผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา		
เคยได้รับการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร มหาวิทยาลัย	23	69.70
ไม่เคยได้รับการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร มหาวิทยาลัย	10	30.30
รวม	33	100.00
ประสบการณ์การเป็นวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิให้การ อบรม		
ผู้อื่นหลักสูตรผู้บริหาร	15	45.46
เคยมีประสบการณ์ในการเป็นวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ	(2)	(6.06)
◆ หลักสูตรผู้บริหารระดับต้น	(11)	(33.34)
◆ หลักสูตรผู้บริหารระดับต้น	(2)	(6.06)
◆ หลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง		
◆ หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง	18	54.54
ไม่เคยมีประสบการณ์ในการเป็น วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ		
รวม	33	100.00

3.2 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องและเหมาะสมกับพฤติกรรมตามบทบาทของคณบดีในแต่ละด้าน

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการบริหารจัดการคณะวิชา

คุณลักษณะ	กลุ่ม1	กลุ่ม2	กลุ่ม3	กลุ่ม 4	รวม
	(n=2)	(n=8)	(n=15)	(n=8)	(n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
1.มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร	2 (100.00)	7 (87.50)	13 (86.67)	6 (75.00)	28 (84.85)
2.สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง	2 (100.00)	8 (100.00)	15 (100.00)	8 (100.00)	33 (100.00)
3.เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน	1 (50.00)	2 (25.00)	6 (40.00)	7 (87.50)	16 (48.48)
4.สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี	1 (50.00)	5 (62.50)	12 (80.00)	7 (87.50)	25 (75.76)
5. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงภายในและนอกประเทศ	2 (100.00)	7 (87.50)	10 (66.67)	8 (100.00)	27 (81.82)
6. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	2 (100.00)	8 (100.00)	12 (80.00)	7 (87.50)	29 (87.88)
7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน	0 (0.00)	7 (87.50)	13 (86.67)	8 (100.00)	28 (84.85)
8. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ	2 (100.00)	6 (75.00)	11 (73.33)	7 (87.50)	26 (78.79)
9. เชื่อสัจย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม	2 (100.00)	8 (100.00)	13 (86.67)	8 (100.00)	31 (93.94)
10. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว	1 (50.00)	7 (87.50)	11 (73.33)	5 (62.50)	24 (72.73)
11. โน้มหน้า จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ	2 (100.00)	8 (100.00)	11 (73.33)	6 (75.00)	27 (81.82)
12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้	1 (50)	7 (87.5)	12 (80)	8 (100)	28 (84.85)
13. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน	0 (0)	7 (87.5)	10 (66.67)	7 (87.5)	24 (72.73)
14. เชื่อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ได้บังคับบัญชา	2 (100.00)	8 (100.00)	11 (73.33)	8 (100.00)	29 (87.88)
15. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	1 (50.00)	8 (100.00)	13 (86.67)	7 (87.50)	29 (87.88)

ตารางที่ 6 (ต่อ)

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
16. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน	0 (0.00)	7 (87.50)	8 (53.33)	7 (87.50)	22 (66.67)
17. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็น ประชาธิปไตย	2 (100.00)	8 (100.00)	13 (86.67)	7 (87.50)	30 (90.91)
18. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้	1 (50.00)	7 (87.50)	13 (86.67)	7 (87.50)	28 (84.85)
19. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทาง สังคม	0 (0.00)	4 (50.00)	9 (60.00)	8 (100.00)	21 (63.64)
20. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	0 (0.00)	3 (37.50)	11 (73.30)	6 (75.00)	20 (60.61)
21. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์	0 (0.00)	7 (87.50)	11 (73.30)	7 (87.50)	25 (75.76)
22. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น	0 (0.00)	7 (87.50)	10 (66.67)	8 (100.00)	25 (75.76)
23. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน	1 (50.00)	4 (50.00)	9 (60.00)	7 (87.50)	21 (63.64)
24. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี	0 (0.00)	5 (62.50)	9 (60.00)	6 (75.00)	20 (60.61)
25. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	2 (100.00)	8 (100.00)	14 (93.33)	8 (100.00)	32 (96.97)
26. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและ สามารถพัฒนาตนเอง	1 (50)	6 (75)	10 (66.67)	8 (100)	24 (72.73)
27. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจ ได้	1 (50.00)	8 (100.00)	11 (73.33)	7 (87.50)	27 (81.82)
28. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง	0 (0.00)	7 (87.50)	12 (80.00)	7 (87.50)	26 (78.79)
29. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะ เกิดขึ้น	1 (50.00)	7 (87.50)	13 (86.67)	7 (87.50)	28 (84.85)
30. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ	0 (0)	5 (62.5)	10 (66.67)	7 (87.5)	22 (66.67)
31. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	2 (100.00)	5 (62.50)	11 (73.33)	8 (100.00)	26 (78.79)
32. รู้จักการทำงานเป็นทีม	2 (100.00)	7 (87.50)	13 (86.67)	7 (87.50)	29 (87.88)
33. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน	1 (50.00)	7 (87.50)	12 (80.00)	8 (100.00)	28 (84.85)

ตารางที่ 6 (ต่อ)

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
34. เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ ผู้ปฏิบัติงาน	1 (50.00)	7 (87.50)	11 (73.33)	8 (100.00)	27 (81.82)
35. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม	0 (0.00)	7 (87.50)	11 (73.33)	8 (100.00)	26 (78.79)
36. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี	1 (50.00)	7 (87.50)	14 (93.33)	7 (87.50)	29 (87.88)
37. ขอบความท้าทายและนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การ ไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า	1 (50.00)	5 (62.50)	14 (93.33)	8 (100.00)	28 (84.85)
38. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน	1 (50.00)	6 (75.00)	13 (86.67)	7 (87.50)	27 (81.82)
39. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	1 (50.00)	7 (87.50)	8 (53.33)	8 (100.00)	24 (72.73)
40. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ	0 (0.00)	4 (50.00)	8 (53.33)	8 (100.00)	20 (60.61)
41. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผล ทางวิชาการสูง	0 (0.00)	4 (50.00)	10 (66.67)	8 (100.00)	22 (66.67)
42. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุตศต ทำงานเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน	1 (50.00)	7 (87.50)	11 (73.33)	8 (100.00)	27 (81.82)
43. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มี อุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ	2 (100.00)	4 (50.00)	9 (60.00)	8 (100.00)	23 (69.70)
44. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร	0 (0.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	7 (87.50)	16 (48.48)
45. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ	1 (50.00)	6 (75.00)	10 (66.67)	7 (87.50)	24 (72.73)
46. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา	0 (0.00)	6 (75.00)	11 (73.33)	8 (100.00)	25 (75.76)
47. สามารถดึงดูดหรือจัดทำโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและ มหาวิทยาลัย	1 (50.00)	7 (87.50)	11 (73.33)	8 (100.00)	27 (81.82)
48. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ	0 (0.00)	7 (87.50)	12 (80.00)	8 (100.00)	27 (81.82)

จากตารางที่ 6 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการบริหารจัดการคณะวิชา โดยใช้วิธีการหาความถี่ด้วยร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับรองอธิการบดี เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการบริหารจัดการคณะวิชา ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 12 คุณลักษณะ ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 12 คุณลักษณะดังกล่าวมีความถี่ร้อยละ 100 ทั้งหมด

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับคณบดี เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการบริหารจัดการคณะวิชาทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 30 คุณลักษณะ

กลุ่มที่ 3 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับรองคณบดีและหัวหน้าภาควิชา เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการบริหารจัดการคณะวิชาทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 19 คุณลักษณะ

กลุ่มที่ 4 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับเลขานุการคณะ เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการบริหารจัดการคณะวิชาทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 43 คุณลักษณะ

สรุปภาพรวม กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า ทุกคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการบริหารจัดการคณะวิชา ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 24 คุณลักษณะ ในจำนวนคุณลักษณะ ดังกล่าว คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความถี่สูงสุด 5 อันดับแรก คือ อันดับที่ 1 สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง ความถี่ของผู้ตอบ 33 คน คิดเป็นร้อยละ 100 อันดับที่ 2 มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต ความถี่ของผู้ตอบ 32 คน คิดเป็นร้อยละ 96.97 อันดับที่ 3. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม ความถี่ของผู้ตอบ 31 คน คิดเป็นร้อยละ 93.94 อันดับที่ 4.ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย ความถี่ของผู้ตอบ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 อันดับที่ 5 มี 5 คุณลักษณะที่มีความถี่ของผู้ตอบเท่ากัน คือ 29 คน คิดเป็นร้อยละ 87.88 ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น, เชื่อมันศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พักพิงของผู้ใต้บังคับบัญชา, มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน, รู้จักการทำงานเป็นทีม และมีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและ

ประสานงานได้ดี สำหรับคุณลักษณะที่สามารถนำไปวิเคราะห์หาคุณลักษณะร่วมเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป มี 47 คุณลักษณะจากทั้งหมด 48 คุณลักษณะ

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

คุณลักษณะ	กลุ่ม1	กลุ่ม2	กลุ่ม3	กลุ่ม 4	รวม
	(n=2)	(n=8)	(n=15)	(n=8)	(n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
1.มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร	2 (100.00)	2 (25.00)	9 (60.00)	6 (75.00)	19 (57.58)
2.สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง	1 (50.00)	3 (37.50)	9 (60.00)	7 (87.50)	20 (60.61)
3.เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน	0 (0.00)	0 (0.00)	4 (26.67)	5 (62.50)	9 (27.27)
4.สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี	0 (0.00)	4 (50.00)	8 (53.33)	6 (75.00)	18 (54.55)
5. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ	2 (100.00)	7 (87.50)	13 (86.67)	8 (100.00)	30 (90.91)
6. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	1 (50.00)	3 (37.50)	6 (40.00)	8 (100.00)	18 (54.55)
7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน	0 (0.00)	5 (62.50)	10 (66.67)	8 (100.00)	23 (69.70)
8. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ	1 (50.00)	2 (25.00)	8 (53.33)	6 (75.00)	17 (51.52)
9. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม	1 (50.00)	3 (37.50)	8 (53.33)	7 (87.50)	19 (57.58)
10. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว	0 (0.00)	4 (50.00)	8 (53.33)	5 (62.50)	17 (51.52)
11. โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ	0 (0.00)	2 (25.00)	6 (40.00)	6 (75.00)	14 (42.42)
12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้	2 (100.00)	7 (87.50)	13 (86.67)	8 (100.00)	30 (90.91)
13. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน	1 (50.00)	3 (37.50)	6 (40.00)	6 (75.00)	16 (48.48)
14. เชื่อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา	0 (0.00)	4 (50.00)	6 (40.00)	7 (87.50)	17 (51.52)

ตารางที่ 7 (ต่อ)

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
15. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	0 (0.00)	2 (25.00)	10 (66.67)	6 (75.00)	18 (54.55)
16. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน	0 (0.00)	5 (62.50)	9 (60.00)	7 (87.50)	21 (63.64)
17. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย	2 (100.00)	4 (50.00)	11 (73.33)	7 (87.50)	24 (72.73)
18. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้	0 (0.00)	3 (37.50)	8 (53.33)	6 (75.00)	17 (51.52)
19. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม	0 (0.00)	3 (37.50)	9 (60.00)	7 (87.50)	19 (57.58)
20. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	1 (50.00)	6 (75.00)	13 (86.67)	8 (100.00)	28 (84.85)
21. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์	0 (0.00)	6 (75.00)	9 (60.00)	7 (87.50)	22 (66.67)
22. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น	0 (0.00)	1 (12.50)	4 (26.67)	7 (87.50)	12 (36.36)
23. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน	0 (0.00)	4 (50.00)	10 (66.67)	7 (87.50)	21 (63.64)
24. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี	0 (0.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	6 (75.00)	15 (45.45)
25. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	2 (100.00)	7 (87.50)	10 (66.67)	8 (100.00)	27 (81.82)
26. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง	0 (0.00)	3 (37.50)	7 (46.67)	7 (87.50)	17 (51.52)
27. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้	0 (0.00)	2 (25.00)	5 (33.33)	7 (87.50)	14 (42.42)
28. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง	0 (0.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	6 (75.00)	15 (45.45)
29. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	1 (50.00)	3 (37.50)	10 (66.67)	7 (87.50)	21 (63.64)
30. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ	1 (50.00)	7 (87.50)	9 (60.00)	7 (87.50)	24 (72.73)
31. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	0 (0.00)	1 (12.50)	8 (53.33)	7 (87.50)	16 (48.48)
32. รู้จักการทำงานเป็นทีม	1 (50.00)	5 (62.50)	8 (53.33)	6 (75.00)	20 (60.61)

ตารางที่ 7 (ต่อ)

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
33. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน	0 (0.00)	5 (62.50)	7 (46.67)	6 (75.00)	18 (54.55)
34. เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ ผู้ปฏิบัติงาน	0 (0.00)	4 (50.00)	7 (46.67)	6 (75.00)	17 (51.52)
35. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม	1 (50.00)	4 (50.00)	11 (73.33)	6 (75.00)	22 (66.67)
36. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี	1 (50.00)	3 (37.50)	8 (53.33)	7 (87.50)	19 (57.58)
37. ซอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การ ไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า	0 (0.00)	4 (50.00)	8 (53.33)	8 (100.00)	20 (60.61)
38. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน	0 (0.00)	5 (62.50)	6 (40.00)	6 (75.00)	17 (51.52)
39. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยงาน	2 (100.00)	8 (100.00)	12 (80.00)	8 (100.00)	30 (90.91)
40. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ	2 (100.00)	8 (100.00)	13 (86.67)	8 (100.00)	31 (93.94)
41. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทาง วิชาการสูง	2 (100.00)	8 (100.00)	11 (73.33)	7 (87.50)	28 (84.85)
42. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อธิการบดี ทำงานเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน	1 (50.00)	4 (50.00)	9 (60.00)	7 (87.50)	21 (63.64)
43. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มี อุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ	2 (100.00)	5 (62.50)	8 (53.33)	7 (87.50)	22 (66.67)
44. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร	2 (100.00)	7 (87.50)	10 (66.67)	7 (87.50)	26 (78.79)
45. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ	2 (100.00)	8 (100.00)	13 (86.67)	8 (100.00)	31 (93.94)
46. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา	2 (100.00)	6 (75.00)	10 (66.67)	5 (62.50)	23 (69.70)
47. สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพยากรเข้าสู่คณะและ มหาวิทยาลัย	1 (50.00)	8 (100.00)	11 (73.33)	7 (87.50)	27 (81.82)
48. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ	1 (50.00)	8 (100.00)	12 (80.00)	8 (100.00)	29 (87.88)

จากตารางที่ 7 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ โดยใช้วิธีการหาความถี่ด้วย ค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง ผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับรองอธิการบดี เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 12 คุณลักษณะ ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 12 คุณลักษณะ ดังกล่าวมีความถี่ร้อยละ 100 ทั้งหมด

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับคณบดี เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 11 คุณลักษณะ

กลุ่มที่ 3 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับรองคณบดีและหัวหน้าภาควิชา เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 7 คุณลักษณะ

กลุ่มที่ 4 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับเลขานุการคณะ เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 31 คุณลักษณะ

สรุปภาพรวม กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า ทุกคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 10 คุณลักษณะ ในจำนวนคุณลักษณะดังกล่าว คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความถี่สูงสุด 5 อันดับแรก (อันดับที่ 1-2 มีความถี่เท่ากันและอันดับที่ 3-5 มีความถี่เท่ากัน) คือ อันดับที่ 1 สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ ความถี่ของผู้ตอบ 31 คน คิดเป็นร้อยละ 93.94 อันดับที่ 2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ ความถี่ของผู้ตอบ 31 คน คิดเป็นร้อยละ 93.94 อันดับที่ 3. มีความเป็น ผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ความถี่ของ ผู้ตอบ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 อันดับที่ 4.สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและภายนอกประเทศ ความถี่ของผู้ตอบ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 อันดับที่ 5 มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ ความถี่ของ

ผู้ตอบ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 สำหรับคุณลักษณะที่สามารถนำไปวิเคราะห์หาคุณลักษณะร่วมเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป มี 40 คุณลักษณะจากทั้งหมด 48 คุณลักษณะ

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
1.มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร	2 (100.00)	7 (87.50)	10 (66.67)	7 (87.50)	26 (78.79)
2.สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง	2 (100.00)	6 (75.00)	8 (53.33)	8 (100.00)	24 (72.73)
3.เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน	1 (50.00)	8 (100.00)	10 (66.67)	6 (75.00)	25 (75.76)
4.สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี	0 (0.00)	4 (50.00)	7 (46.67)	7 (87.50)	18 (54.55)
5. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงภายในและนอกประเทศ	1 (50.00)	5 (62.50)	13 (86.67)	7 (87.50)	26 (78.79)
6. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	2 (100.00)	5 (62.50)	9 (60.00)	5 (62.50)	21 (63.64)
7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน	1 (50.00)	5 (62.50)	8 (53.33)	8 (100.00)	22 (66.67)
8. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ	2 (100.00)	6 (75.00)	10 (66.67)	7 (87.50)	25 (75.76)
9. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม	1 (50.00)	4 (50.00)	6 (40.00)	6 (75.00)	17 (51.52)
10. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว	1 (50.00)	6 (75.00)	11 (73.33)	7 (87.50)	25 (75.76)
11. โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ	2 (100.00)	6 (75.00)	9 (60.00)	5 (62.50)	22 (66.67)
12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้	1 (50.00)	5 (62.50)	12 (80.00)	8 (100.00)	26 (78.79)
13. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน	0 (0.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	5 (62.50)	14 (42.42)

ตารางที่ 8 (ต่อ)

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
14. เชื้อมัน ศรีทราต่อผู้อื่นและเป็นที่พักของผู้ใต้บังคับบัญชา	2 (100.00)	4 (50.00)	7 (46.67)	6 (75.00)	19 (57.58)
15. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	0 (0.00)	7 (87.50)	12 (80.00)	8 100.00	27 (81.82)
16. มุ่งมั่นและศรีทราต่อความสำเร็จของงาน	1 (50.00)	6 (75.00)	7 (46.67)	7 (87.50)	21 (63.64)
17. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย	2 (100.00)	4 (50.00)	11 (73.33)	8 (100.00)	25 (75.76)
18. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้	1 (50.00)	6 (75.00)	10 (66.67)	6 (75.00)	23 (69.70)
19. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม	1 (50.00)	4 (50.00)	5 (33.33)	6 (75.00)	16 (48.48)
20. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	0 (0)	6 (75)	10 (66.67)	7 (87.5)	23 (69.70)
21. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์	1 (50.00)	8 (100.00)	13 (86.67)	7 (87.50)	29 (87.88)
22. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น	0 (0.00)	1 (12.50)	6 (40.00)	6 (75.00)	13 (39.40)
23. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน	0 (0.00)	2 (25.00)	5 (33.33)	6 (75.00)	13 (39.40)
24. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี	0 (0.00)	1 (12.50)	6 (40.00)	4 (50.00)	11 (33.33)
25. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	2 (100.00)	8 (100.00)	14 (93.33)	8 (100.00)	32 (96.97)
26. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง	2 (100.00)	6 (75.00)	8 (53.33)	7 (87.50)	23 (69.70)
27. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา นำเชื่อถือและไว้วางใจได้	1 (50.00)	7 (87.50)	10 (66.67)	8 (100.00)	26 (78.79)
28. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง	0 (0.00)	7 (87.50)	11 (73.33)	5 (62.50)	23 (69.70)
29. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	1 (50.00)	4 (50.00)	10 (66.67)	8 (100.00)	23 (69.70)
30. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ	0 (0.00)	6 (75.00)	7 (46.67)	7 (87.50)	20 (60.61)
31. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ	1 (50.00)	4 (50.00)	6 (40.00)	8 (100.00)	19 (57.58)

ตารางที่ 8 (ต่อ)

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
32. รู้จักการทำงานเป็นทีม	1 (50.00)	3 (37.50)	8 (53.33)	5 (62.50)	17 (51.52)
33. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน	2 (100.00)	2 (25.00)	8 (53.33)	6 (75.00)	18 (54.55)
34. เอาใจใส่ ชี้นะแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน	2 (100.00)	2 (25.00)	8 (53.33)	7 (87.50)	19 (57.58)
35. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม	0 (0.00)	2 (25.00)	6 (40.00)	7 (87.50)	15 (45.45)
36. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี	2 (100.00)	4 (50.00)	8 (53.33)	6 (75.00)	20 (60.61)
37. ขอบความท้าทายและนำไปให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า	2 (100.00)	8 (100.00)	15 (100.00)	8 (100.00)	33 (100.00)
38. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน	1 (50.00)	4 (50.00)	10 (66.67)	6 (75.00)	21 (63.64)
39. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	1 (50.00)	3 (37.50)	6 (40.00)	7 (87.50)	17 (51.52)
40. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ	1 (50.00)	5 (62.50)	5 (53.33)	6 (75.00)	17 (51.52)
41. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง	1 (50.00)	2 (25.00)	4 (26.67)	8 (100.00)	15 (45.45)
42. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อภิวัตน์ทำงานเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน	1 (50.00)	3 (37.50)	8 (53.33)	6 (75.00)	18 (54.55)
43. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ	0 (0.00)	4 (50.00)	8 (53.33)	8 (100.00)	20 (60.61)
44. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร	0 (0.00)	2 (25.00)	4 (26.67)	6 (75.00)	12 (36.36)
45. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ	1 (50.00)	6 (75.00)	11 (73.33)	8 (100.00)	26 (78.79)
46. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา	1 (50.00)	3 (37.50)	6 (40.00)	7 (87.50)	17 (51.52)
47. สามารถดึงดูหรือจัดทำโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย	1 (50.00)	3 (37.50)	9 (60.00)	7 (87.50)	20 (60.61)
48. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ	0 (0.00)	3 (37.50)	7 (46.67)	7 (87.50)	17 (51.52)

จากตารางที่ 8 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้วิธีการหาความถี่ด้วยค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับรองอธิการบดี เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 12 คุณลักษณะ ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 12 คุณลักษณะดังกล่าวมีความถี่ร้อยละ 100 ทั้งหมด

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับคณบดี เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 8 คุณลักษณะ

กลุ่มที่ 3 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับรองคณบดีและหัวหน้าภาควิชา เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 5 คุณลักษณะ

กลุ่มที่ 4 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับเลขานุการคณะ เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 29 คุณลักษณะ

สรุปภาพรวม กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า ทุกคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 4 คุณลักษณะ ในจำนวนคุณลักษณะดังกล่าว คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความถี่เรียงตามลำดับจากสูงสุดลงมา คือ อันดับที่ 1 ขอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า ความถี่ของผู้ตอบ 33 คน คิดเป็นร้อยละ 100 อันดับที่ 2 มีโลกทัศน์วิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต ความถี่ของผู้ตอบ 32 คน คิดเป็นร้อยละ 96.97 อันดับที่ 3 มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ ความถี่ของผู้ตอบ 29 คน คิดเป็นร้อยละ 87.88 และอันดับที่ 4 มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน ความถี่ของผู้ตอบ 27 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 สำหรับคุณลักษณะที่สามารถนำไปวิเคราะห์หาคุณลักษณะร่วม

เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีใช้เกณฑ์ความถี่ ร้อยละ 50 ขึ้นไป มี 40 คุณลักษณะจากทั้งหมด 48 คุณลักษณะ

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับ พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการประสานงาน บริหารความขัดแย้งและ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม

คุณลักษณะ	กลุ่ม1	กลุ่ม2	กลุ่ม3	กลุ่ม 4	รวม
	(n=2)	(n=8)	(n=15)	(n=8)	(n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
1.มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร	2 (100.00)	8 (100.00)	14 (93.33)	8 (100.00)	32 (96.97)
2.สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง	2 (100.00)	7 (87.50)	10 (66.67)	7 (87.50)	26 (78.79)
3.เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน	0 (0.00)	1 (12.50)	6 (40.00)	6 (75.00)	13 (39.40)
4.สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี	0 (0.00)	4 (50.00)	8 (53.33)	8/ (100.00)	20 (60.61)
5. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงภายในและนอกประเทศ	1 (50.00)	5 (62.50)	10 (66.67)	7 (87.50)	23 (69.70)
6. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	2 (100.00)	8 (100.00)	13 (86.67)	7 (87.50)	30 (90.91)
7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน	2 (100.00)	4 (50.00)	9 (60.00)	8 (100.00)	23 (69.70)
8. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ	2 (100.00)	5 (62.50)	13 (86.67)	8 (100.00)	28 (84.85)
9. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม	1 (50.00)	4 (50.00)	7 (46.67)	7 (87.50)	19 (57.58)
10. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว	1 (50.00)	6 (75.00)	10 (66.67)	8 (100.00)	25 (75.76)
11. โน้มหน้า จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ	2 (100.00)	8 (100.00)	12 (80.00)	6 (75.00)	28 (84.85)
12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้	0 (0.00)	1 (12.50)	7 (46.67)	7 (87.50)	15 (45.45)
13. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน	1 (50.00)	6 (75.00)	8 (53.33)	7 (87.50)	22 (66.67)

ตารางที่ 9 (ต่อ)

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
14. เชื้อมัน ศรีราชาต่อผู้อื่นและเป็นที่พักของผู้ใต้บังคับบัญชา	2 (100.00)	8 (100.00)	12 (80.00)	7 (87.50)	29 (87.88)
15. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	0 (0.00)	3 (37.50)	9 (60.00)	7 (87.50)	19 (57.58)
16. มุ่งมั่นและศรีราชาต่อความสำเร็จของงาน	0 (0.00)	3 (37.50)	7 (46.67)	8 (100.00)	18 (54.55)
17. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย	2 (100.00)	7 (87.50)	14 (93.33)	7 (87.50)	30 (90.91)
18. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้	2 (100.00)	7 (87.50)	14 (93.33)	6 (75.00)	29 (87.88)
19. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม	1 (50.00)	5 (62.50)	6 (40.00)	6 (75.00)	18 (54.55)
20. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	0 (0.00)	1 (12.5)	7 (46.67)	6 (75.00)	14 (42.42)
21. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์	0 (0.00)	5 (62.50)	9 (60.00)	8 (100.00)	22 (66.67)
22. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น	0 (0.00)	3 (37.50)	8 (53.33)	5 (62.50)	16 (48.48)
23. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน	1 (50.00)	3 (37.50)	7 (46.67)	7 (87.50)	18 (54.55)
24. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี	0 (0.00)	4 (50.00)	6 (40.00)	4 (50.00)	14 (42.42)
25. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	1 (50.00)	3 (37.50)	6 (40.00)	8 (100.00)	18 (54.55)
26. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง	2 (100)	5 (62.50)	10 (66.67)	4 (50.00)	21 (63.64)
27. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา นำเชื่อถือและไว้วางใจได้	2 (100.00)	7 (87.5)	8 (53.33)	7 (87.50)	24 (72.73)
28. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง	1 (50.00)	6 (75.00)	12 (80.00)	7 (87.50)	26 (78.79)
29. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	0 (0.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	6 (75.00)	15 (45.45)
30. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ	0 (0.00)	2 (25.00)	5 (33.33)	6 (75.00)	13 (39.40)
31. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	1 (50.00)	7 (87.50)	8 (53.33)	7 (87.50)	23 (69.70)

ตารางที่ 9 (ต่อ)

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
32. รู้จักการทำงานเป็นทีม	2 (100.00)	7 (87.50)	13 (46.67)	7 (87.50)	29 (87.88)
33. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน	2 (100.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	7 (87.50)	18 (54.55)
34. เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ ผู้ปฏิบัติงาน	1 (50.00)	6 (75.00)	11 (73.33)	6 (75.00)	24 (72.73)
35. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม	1 (50.00)	5 (62.50)	7 (46.67)	7 (87.50)	20 (60.61)
36. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี	1 (50.00)	5 (62.50)	10 (66.67)	7 (87.50)	23 (69.70)
37. ซบความท้าทายและนำไปให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กร ไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า	2 (100.00)	0 (0.00)	6 (40.00)	6 (75.00)	14 (42.42)
38. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน	2 (100.00)	7 (87.50)	12 (80.00)	6 (75.00)	27 (81.82)
39. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยงาน	0 (0.00)	1 (12.50)	6 (40.00)	6 (75.00)	13 (39.40)
40. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ	0 (0.00)	1 (12.50)	4 (26.67)	5 (62.50)	10 (30.30)
41. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทาง วิชาการสูง	0 (0.00)	1 (12.50)	5 (33.33)	5 (62.50)	11 (33.33)
42. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุทิศตน ทำงานเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน	1 (50.00)	5 (62.50)	9 (60.00)	6 (75.00)	21 (63.64)
43. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มี อุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ	0 (0.00)	0 (0.00)	8 (53.33)	6 (75.00)	14 (42.42)
44. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร	0 (0.00)	0 (0.00)	3 (20.00)	4 (50.00)	7 (21.21)
45. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ	0 (0.00)	1 (12.50)	6 (40.00)	6 (75.00)	13 (39.40)
46. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา	0 (0.00)	2 (25.00)	4 (26.67)	6 (75.00)	12 (36.36)
47. สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพยากรเข้าสู่คณะและ มหาวิทยาลัย	0 (0.00)	0 (0.00)	4 (26.67)	6 (75.00)	10 (30.30)
48. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ	0 (0.00)	3 (37.50)	6 (40.00)	7 (87.50)	16 (48.48)

จากตารางที่ 9 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการประสานงาน บริหารความขัดแย้งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม โดยใช้วิธีการหาความถี่ด้วยค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับรองอธิการบดี เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการประสานงาน บริหารความขัดแย้งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 15 คุณลักษณะ ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 15 คุณลักษณะดังกล่าวมีความถี่ร้อยละ 100 ทั้งหมด

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับคณบดี เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการประสานงาน บริหารความขัดแย้งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม ทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 11 คุณลักษณะ

กลุ่มที่ 3 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับรองคณบดีและหัวหน้าภาควิชา เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการประสานงาน บริหารความขัดแย้งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม ทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 7 คุณลักษณะ

กลุ่มที่ 4 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับเลขานุการคณะ เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการประสานงาน บริหารความขัดแย้งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีมทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 26 คุณลักษณะ

สรุปภาพรวม กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า ทุกคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการประสานงาน บริหารความขัดแย้งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 9 คุณลักษณะ ในจำนวนคุณลักษณะดังกล่าว คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความถี่สูงสุดเรียงตามลำดับลงมา (อันดับที่ 2-3 มีความถี่เท่ากันและ อันดับที่ 4-5-6 มีความถี่เท่ากัน) คือ อันดับที่ 1 มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ความถี่ของผู้ตอบ 32 คน คิดเป็นร้อยละ 96.97 อันดับที่ 2 มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความถี่ของผู้ตอบ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 อันดับที่ 3. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย ความถี่ของผู้ตอบ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 อันดับที่ 4.เชื่อมั่นศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่ยึดมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ความถี่ของผู้ตอบ 29 คน คิดเป็นร้อยละ 87.88 อันดับที่ 5 สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ ความถี่ของผู้ตอบ 29 คน คิดเป็นร้อยละ 87.88 อันดับที่ 6 รู้จักการทำงานเป็นทีม ความถี่ของผู้ตอบ 29 คน

คิดเป็นร้อยละ 87.88 สำหรับคุณลักษณะที่สามารถนำไปวิเคราะห์หาคุณลักษณะร่วมเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป มี 31 คุณลักษณะจากทั้งหมด 48 คุณลักษณะ

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะ

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
1.มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร	2 (100)	5 (62.5)	7 (46.67)	6 (75)	20 (60.61)
2.สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง	2 (100)	6 (75)	7 (46.67)	8 (100)	23 (69.70)
3.เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน	0 (0)	3 (37.5)	10 (66.67)	5 (62.5)	18 (54.55)
4.สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี	0 (0)	4 (50)	8 (53.33)	6 (75)	18 (54.55)
5. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ	2 (100)	7 (87.5)	14 (93.33)	7 (87.5)	30 (90.91)
6. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	2 (100)	8 (100)	12 (80)	7 (87.5)	29 (87.88)
7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน	2 (100)	4 (50)	7 (46.67)	7 (87.5)	20 (60.61)
8. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ	1 (50)	5 (62.5)	9 (60)	8 (100)	23 (69.70)
9. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม	2 (100)	2 (25)	4 (26.67)	4 (50)	12 (36.36)
10. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว	1 (50)	2 (25)	10 (66.67)	5 (62.5)	18 (54.55)
11. โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ	2 (100)	5 (62.5)	9 (60)	6 (75)	22 (66.67)
12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้	1 (50)	3 (37.5)	10 (66.67)	8 (100)	22 (66.67)
13. มีมีโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน	0 (0)	4 (50)	9 (60)	4 (50)	17 (51.52)

ตารางที่ 10 (ต่อ)

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
14. เชื้อมัน ทรัพยากรต่อผู้อื่นและเป็นที่พักของผู้ใต้บังคับบัญชา	1 (50.00)	5 (62.50)	5 (33.33)	4 (50.00)	15 (45.45)
15. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	0 (0.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	7 (87.50)	16 (48.48)
16. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน	0 (0.00)	3 (37.50)	6 (40.00)	6 (75.00)	15 (45.45)
17. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็น ประชาธิปไตย	2 (100.00)	6 (75.00)	10 (66.67)	7 (87.50)	25 (75.76)
18. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้	1 (50.00)	4 (50.00)	10 (66.67)	5 (62.50)	20 (60.61)
19. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทาง สังคม	1 (50.00)	7 (87.50)	9 (60.00)	7 (87.50)	24 (72.73)
20. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	0 (0.00)	1 (12.50)	11 (73.33)	8 (100.00)	20 (60.61)
21. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์	1 (50.00)	5 (62.50)	7 (46.67)	7 (87.50)	20 (60.61)
22. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น	0 (0.00)	0 (0.00)	4 (26.67)	3 (37.50)	7 (21.21)
23. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน	0 (0.00)	0 (0.00)	4 (26.67)	5 (62.50)	9 (27.27)
24. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี	0 (0.00)	2 (25.00)	5 (33.33)	5 (62.50)	12 (36.36)
25. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	2 (100.00)	4 (50.00)	11 (73.33)	7 (87.50)	24 (72.73)
26. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและ สามารถพัฒนาตนเอง	0 (0.00)	1 (12.50)	4 (26.67)	3 (37.50)	8 (24.24)
27. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไวใจ ได้	2 (100.00)	5 (62.50)	7 (46.67)	8 (100.00)	22 (66.67)
28. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง	0 (0.00)	7 (87.50)	9 (60.00)	6 (75.00)	22 (66.67)
29. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะ เกิดขึ้น	2 (100.00)	2 (25.00)	5 (33.33)	8 (100.00)	17 (51.52)
30. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ	0 (0.00)	6 (75.00)	10 (66.67)	7 (87.50)	23 (69.70)
31. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ	0 (0.00)	3 (37.50)	5 (33.33)	6 (75.00)	14 (42.42)

ตารางที่ 10 (ต่อ)

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
32. รู้จักการทำงานเป็นทีม	0 (0.00)	4 (50.00)	8 (53.33)	4 (50.00)	16 (48.48)
33. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน	0 (0.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	5 (62.50)	14 (42.42)
34. เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน	1 (50.00)	3 (37.50)	6 (40.00)	4 (50.00)	14 (42.42)
35. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม	1 (50.00)	0 (0.00)	7 (46.67)	5 (62.50)	13 (39.40)
36. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี	2 (100.00)	7 (87.50)	9 (60.00)	8 (100.00)	26 (78.79)
37. ซบความท้าทายและนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทาง พัฒนาและก้าวหน้า	1 (50.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	5 (62.50)	15 (45.45)
38. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน	0 (0.00)	3 (37.50)	8 (53.33)	3 (37.50)	14 (42.42)
39. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงาน	1 (50.00)	3 (37.50)	11 (73.33)	8 (100.00)	23 (69.70)
40. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ	0 (0.00)	1 (12.50)	6 (40.00)	5 (62.50)	12 (36.36)
41. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง	0 (0.00)	1 (12.50)	8 (53.33)	7 (87.50)	16 (48.48)
42. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุทิศตนทำงานเพื่อ ประโยชน์ของหน่วยงาน	1 (50.00)	4 (50.00)	10 (66.67)	6 (75.00)	21 (63.64)
43. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการ พัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ	1 (50.00)	2 (25.00)	5 (33.33)	6 (75.00)	14 (42.42)
44. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร	0 (0.00)	0 (0.00)	6 (40.00)	4 (50.00)	10 (30.30)
45. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ	0 (0.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	7 (87.50)	16 (48.48)
46. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา	0 (0.00)	2 (25.00)	6 (40.00)	6 (75.00)	14 (42.42)
47. สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพยากรเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย	0 (0.00)	1 (12.50)	9 (60.00)	7 (87.50)	17 (51.52)
48. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ	0 (0.00)	3 (37.50)	9 (60.00)	6 (75.00)	18 (54.55)

จากตารางที่ 10 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะ โดยใช้วิธีการหาความถี่ด้วยร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับรองอธิการบดี เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 12 คุณลักษณะ ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 12 คุณลักษณะดังกล่าวมีความถี่ร้อยละ 100 ทั้งหมด

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับคณบดี เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะ ทุกคุณลักษณะ ยกเว้นคุณลักษณะ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้ทรงคุณวุฒิไม่ได้เลือก ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 5 คุณลักษณะ

กลุ่มที่ 3 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับรองคณบดีและหัวหน้าภาควิชา เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะ ทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 2 คุณลักษณะ คือ สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและภายนอกประเทศและมีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จักเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

กลุ่มที่ 4 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับเลขานุการคณะ เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะ ทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 20 คุณลักษณะ

สรุปภาพรวม กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า ทุกคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 2 คุณลักษณะ คือ อันดับที่ 1 สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและภายนอกประเทศ ความถี่ของผู้ตอบ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 และอันดับที่ 2 มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จักเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความถี่ของผู้ตอบ 29 คน คิดเป็นร้อยละ 87.88 สำหรับคุณลักษณะที่สามารถนำไป

วิเคราะห์หาคุณลักษณะร่วมเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป มี 27 คุณลักษณะจากทั้งหมด 48 คุณลักษณะ ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
1. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร	1 (50.00)	3 (37.50)	7 (46.67)	5 (62.5)	16 (48.48)
2. สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง	2 (100.00)	3 (37.50)	12 (80.00)	6 (75.00)	23 (69.70)
3. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน	0 (0.00)	0 (0.00)	6 (40.00)	4 (50.00)	10 (30.30)
4. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี	0 (0.00)	2 (25.00)	5 (33.33)	6 (75.00)	13 (39.40)
5. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงภายในและนอกประเทศ	0 (0.00)	4 (50.00)	7 (46.67)	5 (62.50)	16 (48.48)
6. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	1 (50.00)	5 (62.50)	6 (40.00)	8 (100.00)	20 (60.61)
7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน	1 (50.00)	6 (75.00)	8 (53.33)	7 (87.50)	22 (66.67)
8. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ	1 (50.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	6 (75.00)	17 (51.52)
9. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม	1 (50.00)	7 (87.50)	10 (66.67)	7 (87.50)	25 (75.76)
10. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว	1 (50.00)	3 (37.50)	7 (46.67)	5 (62.50)	16 (48.48)
11. โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ	0 (0.00)	1 (12.50)	6 (40.00)	5 (62.50)	12 (36.36)
12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้	0 (0.00)	6 (75.00)	9 (60.00)	6 (75.00)	20 (60.61)
13. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน	1 (50.00)	4 (50.00)	8 (53.33)	6 (75.00)	19 (57.58)
14. เชื่อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ได้บังคับบัญชา	0 (0.00)	3 (37.50)	7 (46.67)	7 (87.50)	17 (51.52)
15. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	2 (100.00)	3 (37.50)	9 (60.00)	6 (75.00)	20 (60.61)

ตารางที่ 11 (ต่อ)

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
16. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน	2 (100.00)	2 (25.00)	5 (33.33)	6 (75.00)	15 (45.45)
17. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็น ประชาธิปไตย	2 (100.00)	6 (75.00)	10 (66.67)	8 (100.0)	26 (78.79)
18. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้	0 (0.00)	2 (25.00)	6 (40.00)	6 (75.00)	14 (42.42)
19. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทาง สังคม	1 (50.00)	1 (12.50)	4 (26.67)	3 (37.50)	9 (27.27)
20. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	0 (0.00)	4 (50.00)	8 (53.33)	6 (75.00)	18 (54.55)
21. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์	1 (50.00)	3 (37.50)	7 (46.67)	6 (75.00)	17 (51.52)
22. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น	0 (0.00)	1 (12.50)	6 (40.00)	5 (62.50)	12 (36.36)
23. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน	1 (50.00)	3 (37.50)	8 (53.33)	6 (75.00)	18 (54.55)
24. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี	0 (0.00)	2 (25.00)	6 (40.00)	6 (75.00)	14 (42.42)
25. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	2 (100.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	7 (87.50)	18 (54.55)
26. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและ สามารถพัฒนาตนเอง	2 (100.00)	1 (12.50)	6 (40.00)	6 (75.00)	15 (45.45)
27. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจ ได้	2 (100.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	5 (62.50)	16 (48.48)
28. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง	0 (0.00)	1 (12.50)	7 (46.67)	6 (75.00)	14 (42.42)
29. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะ เกิดขึ้น	2 (100.00)	7 (87.50)	13 (86.67)	6 (75.00)	28 (84.85)
30. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ	1 (50.00)	2 (25.00)	6 (40.00)	6 (75.00)	15 (45.45)
31. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	1 (50.00)	5 (62.50)	9 (60.00)	6 (75.00)	21 (63.64)
32. รู้จักการทำงานเป็นที่ม	0 (0.00)	3 (37.50)	6 (40.00)	4 (50.00)	13 (39.40)

ตารางที่ 11 (ต่อ)

คุณลักษณะ	กลุ่ม1 (n=2)	กลุ่ม2 (n=8)	กลุ่ม3 (n=15)	กลุ่ม 4 (n=8)	รวม (n=33)
	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)	จำนวน (คน)/ ร้อยละ (%)
34. เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน	2 (100.00)	5 (62.50)	8 (53.33)	5 (62.5)	20 (60.61)
35. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม	1 (50.00)	4 (50.00)	8 (53.33)	6 (75.00)	19 (57.58)
36. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี	1 (50.00)	5 (62.50)	8 (53.33)	4 (50.00)	18 (54.55)
37. ขอบความท้าทายและนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า	1 (50.00)	1 (12.50)	6 (40.00)	6 (75.00)	14 (42.42)
38. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน	0 (0.00)	3 (37.50)	7 (46.67)	5 (62.50)	15 (45.45)
39. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	1 (50.00)	1 (12.50)	5 (33.33)	5 (62.50)	12 (36.36)
40. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ	1 (50.00)	1 (12.50)	4 (26.67)	4 (50.00)	10 (30.30)
41. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง	0 (0.00)	3 (37.50)	7 (46.67)	5 (62.50)	15 (45.45)
42. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุตคตনทำงานเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน	1 (50.00)	3 (37.50)	8 (53.33)	6 (75.00)	18 (54.55)
43. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ	0 (0.00)	4 (50.00)	7 (46.67)	6 (75.00)	17 (51.52)
44. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร	0 (0.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	4 (50.00)	13 (39.40)
45. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ	0 (0.00)	2 (25.00)	7 (46.67)	6 (75.00)	15 (45.45)
46. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา	0 (0.00)	3 (37.50)	7 (46.67)	5 (62.50)	15 (45.45)
47. สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย	0 (0.00)	0 (0.00)	6 (40.00)	4 (50.00)	10 (30.30)
48. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ	1 (50.00)	2 (25.00)	5 (33.33)	5 (62.50)	13 (39.40)

จากตารางที่ 11 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการหา

ความถี่ด้วย คำร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป จำแนกตามกลุ่ม ตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า

กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับรองอธิการบดี เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 10 คุณลักษณะ ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 10 คุณลักษณะดังกล่าวมีความถี่ร้อยละ 100 ทั้งหมด

กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับคณบดี เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ทุกคุณลักษณะยกเว้นคุณลักษณะ สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะ ผู้ทรงคุณวุฒิไม่ได้เลือก ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 2 คุณลักษณะ คือ มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และมีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับรองคณบดีและหัวหน้าภาควิชา เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 2 คุณลักษณะ คือ มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และมีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มที่ 2

กลุ่มที่ 4 กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับเลขานุการคณะ เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ทุกคุณลักษณะ ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 6 คุณลักษณะ

สรุปภาพรวม กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า ทุกคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป มี 2 คุณลักษณะ คือ อันดับที่ 1 มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ความถี่ของผู้ตอบ 28 คน คิดเป็นร้อยละ 84.85 และอันดับที่ 2 มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน ความถี่ของผู้ตอบ 28 คน คิดเป็นร้อยละ 84.85 สำหรับคุณลักษณะที่สามารถนำไปวิเคราะห์หาคุณลักษณะร่วมเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป มี 22 คุณลักษณะ จากทั้งหมด 48 คุณลักษณะ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เป็นคุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาท

การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เป็นคุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทของคณบดี ใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไปในแต่ละรายการคุณลักษณะ ดังตาราง แสดงผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำแต่ละบทบาทของคณบดี

ตารางที่ 12 คุณลักษณะร่วมที่สอดคล้องบทบาทในด้านการบริหารจัดการคณะวิชา

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา
1. วางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์การบริหาร การศึกษาในคณะวิชา	1. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
2. จัดและปรับปรุงโครงสร้างการทำงานของคณะ เพื่อรองรับพันธกิจของคณะวิชาให้มีประสิทธิภาพ	2. สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง
3. บริหารทรัพยากรบุคคล โดยการอำนวยการ มอบหมายงานต่าง ๆ และส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของบุคลากร	3. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน
4. ให้คำปรึกษาหารือ ชี้แนะแนวทาง กระตุ้น ให้กำลังใจและปรับกระบวนการทำงาน ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	4. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี
5. เสนอนโยบายและแนวทางการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ ในคณะวิชา รวมทั้งการตัดสินใจ สั่งการ	5. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงภายในและนอกประเทศ
6. ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข	6. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
7. ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในคณะให้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน
	8. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ
	9. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม
	10. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว
	11. โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ
	12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้
	13. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน
	14. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน
	15. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน
	16. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย

ตารางที่ 12 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา
<p>8. วางระบบการบริหารงานคลังและพัสดุรวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้ในการพัฒนาคณะด้านต่าง ๆ ด้วยความประหยัด ลดความเสี่ยง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถูกต้องตามกฎระเบียบ</p> <p>9. หามาตรการและดำเนินการลงโทษบุคลากรที่ไร้ประสิทธิภาพ</p> <p>10. แก้ปัญหาปัจจุบันและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต</p>	<p>17. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้</p> <p>18. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม</p> <p>19. มีสติปัญญาสูง เจลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง</p> <p>20. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>21. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น</p> <p>22. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน</p> <p>23. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี</p> <p>24. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต</p> <p>25. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผล และสามารถพัฒนาตนเอง</p> <p>26. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้</p> <p>27. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริง เอาจัง</p> <p>28. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น</p> <p>29. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>30. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร</p> <p>31. รู้จักการทำงานเป็นทีม</p> <p>32. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>33. เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>34. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม</p> <p>35. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี</p> <p>36. ชอบความท้าทายและนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า</p>

ตารางที่ 12 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา
	37 มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน 38 ความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 39 สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ 40. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง 41. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อภิวัตน์ทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน 42. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่นมีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ 43. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร 44. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ 45. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา 46. สามารถดึงดูหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย 47. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ

ตารางที่ 13 คุณลักษณะร่วมที่สอดคล้องบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ 2. ใช้ความรู้เป็นฐานในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและความแข็งแกร่งทางวิชาการแก่คณะวิชา 3. ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของคณะ เพื่อให้เข้าถึงจุดมุ่งหมายทางวิชาชีพ 4. ควบคุมคุณภาพของการจัดการศึกษา เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ ให้มีความสามารถแข่งขันได้ในเชิงคุณภาพทั้งในระดับชาติและนานาชาติ 5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกคณะ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่สอน 6. สร้างคลังแห่งความรู้อันทันสมัยในรูปแบบต่างๆ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ 7. กระตุ้นให้คณาจารย์ในภาควิชาต่าง ๆ พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคมด้วยวิธีการต่าง ๆ 8. สร้างศรัทธาด้านวิชาการและวิชาชีพของตน ด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องให้เป็นที่ยอมรับนับถือทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยทำตัวเป็นแบบอย่างทั้งด้านการวิจัย การเรียนการสอนและการบริการวิชาการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 2. สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง 3. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี 4. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงภายในและนอกประเทศ 5. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 6. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน 7. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ 8. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม 9. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว 10. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ 11. เชื้อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่น และเป็น ที่พึ่ง ของผู้ได้บังคับบัญชา 12. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน 13. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน 14. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย 15. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ 16. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม 17. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 18. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ 19. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน 20. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต

ตารางที่ 13 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
<p>9. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการและวิชาชีพโดยมีจุดยืนทางวิชาการและวิชาชีพที่ชัดเจน</p> <p>10. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในหมู่นักศึกษาคณาจารย์และคณาจารย์โดยการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมในรูปแบบเฉพาะกิจและเชิงบูรณาการโดยการทำเป็นแบบอย่าง</p> <p>11. นำเสนอหลักการและแนวคิดใหม่แก่สังคมอย่างสม่ำเสมอในสาขาวิชาและวิชาชีพของตน</p> <p>12. สร้างและบูรณาการองค์ความรู้ที่มาจากหลากหลายสาขาวิชาให้สามารถประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาและรู้เท่าทันโลกภายนอก</p>	<p>21. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง</p> <p>22. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น</p> <p>23. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>24. รู้จักการทำงานเป็นทีม</p> <p>25. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>26. เอาใจใส่ ชี้นำและแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>27. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม</p> <p>28. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี</p> <p>29. ชอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า</p> <p>30. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน</p> <p>31. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน</p> <p>32. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ</p> <p>33. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง</p> <p>34. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน</p> <p>35. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่นมีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>36. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร</p> <p>37. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ</p> <p>38. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา</p> <p>39. สามารถดึงดูตหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย</p> <p>40. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ</p>

ตารางที่ 14 คุณลักษณะร่วมที่สอดคล้อง บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำการเปลี่ยนแปลงทางความคิดไปสู่การปฏิบัติในด้านการอุดมศึกษา 2. สร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพ 3. นำอุดมศึกษาสู่สากลแบบมีความสัมพันธ์กับนานาชาติเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และนำมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์และมีคุณภาพระหว่างความเป็นไทยกับสากล 4. พัฒนาคณะวิชาให้เกิดความพร้อมที่จะแข่งขันในยุคการเปิดเสรีทางด้านการศึกษาด้วยเทคนิค วิธีการที่เหมาะสม 5. แสวงหาแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานข้อมูลและโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย มีประสิทธิภาพ 6. สร้างพฤติกรรม กระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะที่ให้คุณค่าเพิ่ม ลดการสูญเสีย และลดค่าใช้จ่าย 7. พัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการโน้มน้าวสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จูงใจและสื่อสารให้มีการปรับเปลี่ยน 8. เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารคณะวิชาให้เป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจที่เหมาะสมตามขนาด งบประมาณและสภาวะต่าง ๆ ขององค์กร 9. จัดและปรับระบบการบริหารทรัพยากรและงบประมาณให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการบริหารงานภาครัฐ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 2. สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง 3. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน 4. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี 5. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ 6. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน 8. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ 9. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม 10. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว 11. โหม่งน้ำ จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ 12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ 13. เชื่อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา 14. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน 15. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน 16. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย 17. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ 18. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

ตารางที่ 14 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาเชิงสร้างสรรค์
<p>เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ</p> <p>10. สร้างวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การแสวงหา ปัญญาด้วยความเมตตา</p>	<ol style="list-style-type: none"> 19. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ 20. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต 21. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มี เหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง 22. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ 23. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่ เอาจริงเอาจัง 24. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึง ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 25. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ 26. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์การ 27. รู้จักการทำงานเป็นทีม 28. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน 29. เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความ ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน 30. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและ ประสานงานได้ดี 31. ชอบความท้าทายและนำไปให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์การไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า 32. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน 33. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงาน เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 34. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ 35. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่ง ของตน อุกฤษฏ์การทำงานเพื่อผลประโยชน์ของ หน่วยงาน 36. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความ เป็นเลิศ

ตารางที่ 14 (ต่อ)

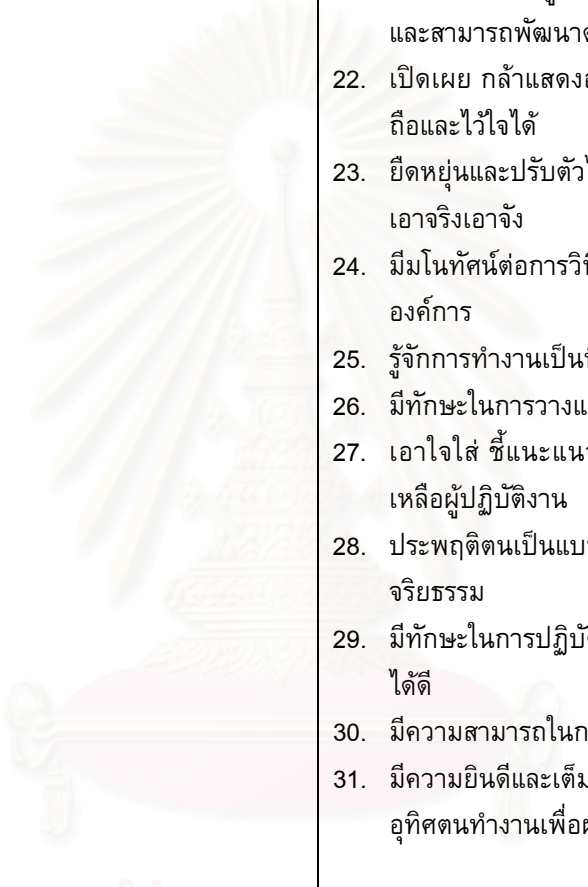
พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
	<p>37. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ</p> <p>38. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา</p> <p>39. สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและ ทรัพยากรเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย</p> <p>40. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ</p>

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 คุณลักษณะร่วมที่สอดคล้องบทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม
<ol style="list-style-type: none"> 1. ประสานวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะให้ไปด้วยกันได้โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2. ประสานงานกับหน่วยงานและภาคีวิชาต่าง ๆ ของคณะให้เกิดการทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสามารถแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ 3. ไกล่เกลี่ย ประสานรอยร้าว ที่เกิดขึ้นของบุคคลและกลุ่มในคณะให้เกิดความกลมเกลียวประสานสอดคล้องโดยไม่เพิกเฉย 4. รักษาความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มให้เกิดความสามัคคีและความพึงพอใจของกลุ่ม 5. ให้กำลังใจ ตระหนักถึงความมีคุณค่าและความสำคัญในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 6. สร้างแรงบันดาลใจในฐานะเป็นผู้นำคณะวิชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 7. อำนวยความสะดวกในการทำงานให้บุคลากรด้านต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อขจัดปัญหาสภาพแวดล้อมของการทำงาน 8. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้เสมอเพื่อให้คำปรึกษาหารือในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น 9. พัฒนาระบบและกระบวนการเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มั่งคั่งในการทำงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 2. เชื้อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน 3. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี 4. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงภายในและนอกประเทศ 5. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 6. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน 7. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ 8. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม 9. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว 10. โน้มหน้า จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ 11. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน 12. เชื้อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา 13. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน 14. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน 15. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย 16. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ 17. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม 18. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ 19. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน 20. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต

ตารางที่ 15 (ต่อ)

<p>พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม</p>	<p>คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 21. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และสามารถพัฒนาตนเอง 22. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ 23. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง 24. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ 25. รู้จักการทำงานเป็นทีม 26. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน 27. เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน 28. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม 29. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี 30. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน 31. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน

ตารางที่ 16 บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา
<ol style="list-style-type: none"> 1. รับผิดชอบในกิจการทั้งหลายของคณะวิชาโดยไม่ปฏิเสธ 2. ให้ข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่มีคุณค่าแก่บุคลากรในฐานะผู้นำในการประชุมกลุ่ม 3. อำนาจการให้มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นทั้งภายในและภายนอกคณะ 4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการประสานงานระหว่างคณะ/สถาบันทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 5. ปฏิบัติการเจรจาต่อรองผลประโยชน์ด้านต่าง ๆ เพื่อคณะ ด้วยความคล่องตัว รวดเร็ว ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ 6. เข้าร่วมประชุมและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยในฐานะผู้แทนคณะวิชา 7. ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อสร้างศรัทธาภาคภูมิใจและการยอมรับของบุคลากรในคณะและสังคมภายนอกคณะ 8. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอก เพื่อการประชาสัมพันธ์ การประสานงานและการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในด้านต่าง ๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 2. สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง 3. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน 4. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี 5. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ 6. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน 8. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ 9. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว 10. โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ 11. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ 12. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน 13. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย 14. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ 15. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม 16. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

ตารางที่ 16 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจริญต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจริญต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา
	<ol style="list-style-type: none"> 17. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ 18. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต 19. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ 20. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง 21. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 22. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ 23. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี 24. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 25. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน 26. สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย 27. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ

ตารางที่ 17 คุณลักษณะร่วมที่สอดคล้องบทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามบทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน
<ol style="list-style-type: none"> 1. วางระบบการดำเนินงานแบบมีจุดมุ่งหมาย วิธีดำเนินงาน การติดตามงาน การแก้ไข การประเมินผลและตัวชี้วัดการประเมินไว้อย่างแน่นอน ชัดเจนตามหลักกรรมภิบาล โดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ เน้นการมีส่วนร่วมและความคุ้มค่าเชิงการบริหาร 2. สร้างระบบฐานข้อมูลที่พร้อมจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 3. วางระบบการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในคณะให้มีความโปร่งใส รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ ยุติธรรม แน่นนอน คำนึงถึงการมีส่วนร่วมและยึดหลักคุณธรรม 4. วางระบบการนิเทศภายในคณะเกี่ยวกับหลักสูตร รายวิชา วิธีการสอนแก่คณาจารย์ของคณะ 5. กำกับ ดูแล ติดตามระบบการประเมินผลระบบการนิเทศงานตลอดจนระบบการพิจารณาความดีความชอบที่วางไว้ให้มีประสิทธิภาพ 6. กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้เพื่อการตรวจสอบและประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 7. สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและยอมรับกับระบบประเมินผลที่กำหนดขึ้น 8. อำนวยการและส่งเสริมสนับสนุนให้คณะวิชาพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 9. นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาคณะวิชา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง 2. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 3. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน 4. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ 5. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม 6. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ 7. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน 8. เชื้อมั่น ครัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา 9. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน 10. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย 11. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 12. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ 13. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน 14. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต 15. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 16. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร 17. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน 18. เอาใจใส่ ชี้นะแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน 19. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ตารางที่ 17 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามบทบาทในการติดตาม ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน
<p>10. สามารถตัดสินใจในการลงโทษผู้ที่กระทำผิดอย่างยุติธรรม เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดผลกระทบต่อส่วนรวม</p> <p>11. จัดระบบการให้รางวัลและการลงโทษให้เหมาะสมกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร</p>	<p>20. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี</p> <p>21. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน</p> <p>22. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ</p>

ตารางที่ 18 แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี
โดยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	บทบาทภาวะผู้นำด้าน						คุณ ลักษณะร่วม
	1	2	3	4	5	6	
1. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร	/	/	/	/	/	-	5
2. สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง	/	/	/	/	/	/	6
3. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน	-	-	/	-	/	-	2
4. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี	/	/	/	/	/	-	4
5. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ	/	/	/	/	/	-	4
6. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	/	/	/	/	/	/	6
7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน	/	/	/	/	/	/	6
8. สามารถแก้ไขปัญหาได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ	/	/	/	/	/	/	6
9. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม	/	/	/	/	-	/	5
10. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว	/	/	/	/	/	-	5
11. โน้มหน้า จุงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ	/	-	/	/	/	-	4
12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้	/	/	/	-	/	/	5
13. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน	/	-	-	/	/	/	4
14. เชื่อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ได้บังคับบัญชา	/	/	/	/	-	/	5
15. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	/	/	/	/	-	/	5
16. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน	/	/	/	/	-	-	4
17. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย	/	/	/	/	/	/	6
18. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้	/	/	/	/	/	-	5
19. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม	/	/	-	/	/	-	4
20. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	/	/	/	-	/	/	5
21. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์	/	/	/	/	/	/	6
22. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น	/	-	-	-	-	-	1
23. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน	/	/	-	/	-	/	4
24. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี	/	-	-	-	-	-	1
25. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	/	/	/	/	/	/	6
26. สามารถพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง	/	/	/	/	-	-	4

ตารางที่ 18 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	บทบาทภาวะผู้นำด้าน ที่						จำนวน คุณ ลักษณะรวม
	1	2	3	4	5	6	
27. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา นำเชื่อถือและไว้วางใจได้	/	-	/	/	/	-	4
28. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง	/	-	/	/	/	-	4
29. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	/	/	/	-	/	/	5
30. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ	/	/	/	-	/	-	4
31. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	/	-	/	/	-	/	4
32. รู้จักการทำงานเป็นทีม	/	/	/	/	-	-	4
33. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน	/	/	/	/	-	/	5
34. เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน	/	/	/	/	-	/	5
35. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม	/	/	-	/	-	/	4
36. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี	/	/	/	/	/	/	6
37. ซบความท้าทายและนำไปให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า	/	/	/	-	-	-	3
38. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน	/	/	/	/	-	-	4
39. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	/	/	/	-	/	-	4
40. สนับสนุน กล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ	/	/	/	-	-	-	3
41. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง	/	/	-	-	-	-	2
42. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน	/	/	/	-	/	/	5
43. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ	/	/	/	-	-	/	4
44. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร	/	/	-	-	-	-	2
45. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ	/	/	/	-	-	-	3
46. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา	/	/	/	-	-	-	3
47. สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย	/	/	/	-	/	-	4
48. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ	/	/	/	-	/	-	4
รวมคุณลักษณะภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท	47	40	40	31	27	22	

หมายเหตุ

1. บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา
2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
4. บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วม

ร่วมในการทำงานแบบทีม

5. บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา
6. บทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 18 แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีโดยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป มีผลสรุปการวิเคราะห์ดังนี้

1. มี 8 คุณลักษณะที่มีลักษณะร่วมสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทต่าง ๆ ของคณบดีโดยรวมกัน 6 บทบาท คือ สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง, มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น, รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน, สามารถแก้ไขปัญหาได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ, ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย, มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์, มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคตและมีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี
2. มี 12 คุณลักษณะที่มีลักษณะร่วมสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทต่าง ๆ ของคณบดีโดยรวมกัน 5 บทบาท คือ มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร, ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม, มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว, มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้, เชื่อมมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา, มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน, สร้างสามัคคีในกลุ่มได้, มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง, มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น, มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน, เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน, มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน
3. มี 19 คุณลักษณะที่มีลักษณะร่วมสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทต่าง ๆ ของคณบดีโดยรวมกัน 4 บทบาท คือ สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี, สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ, โน้มน้าว จูงใจ

สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ, มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่อง คুম ประพฤติของตน, มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน, มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและ ยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม, สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน, สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง, เปิดเผย กล้า แสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้, ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง, มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ, มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร, รู้จักการทำงานเป็นทีม, ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและ จริยธรรม, มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน, ความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มี ผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน, มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับ คณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ, สามารถดึงดูดหรือจัดทา โครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย และแสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อ วิชาชีพ

4. มี 4 คุณลักษณะที่มีลักษณะร่วมสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาท ต่าง ๆ ของคณบดีโดยรวมกัน 3 บทบาท คือ ชอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ห้องค์การไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า, สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ, มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ และสนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา

5. มี 3 คุณลักษณะที่มีลักษณะร่วมสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาท ต่าง ๆ ของคณบดีโดยรวมกัน 2 บทบาท คือ เชื่อมมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน, มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง และมีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร

6. มี 2 คุณลักษณะที่มีลักษณะร่วมสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาท ต่าง ๆ ของคณบดีเพียง 1 บทบาท คือ มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นและรู้จัก ตนเองเป็นอย่างดี

ในบรรดาคุณลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นสามารถจัดกลุ่มแยกตามประเภท ของคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ 4 ด้าน ดังตารางที่ 19 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของ คณบดีแยกตามประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีแยกตามประเภทคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านที่			
	1	2	3	4
1. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร	/			
2. สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง	/			
3. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน			/	
4. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี			/	
5. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงภายในและนอกประเทศ	/			
6. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	/			
7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน	/			
8. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ	/			
9. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม				/
10. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว			/	
11. โหม่งน้ำ จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ	/			
12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้		/		
13. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน				/
14. เชื่อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา	/			
15. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน	/			
16. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน	/			
17. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย			/	
18. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้			/	
19. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม			/	
20. มีสติปัญญาสูง ฉะลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง			/	
21. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์			/	
22. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น	/			
23. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน				/
24. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี			/	
25. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	/			
26. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง	/			
27. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้			/	
28. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง			/	
29. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	/			
30. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ	/			
31. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	/			

ตารางที่ 19 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านที่			
	1	2	3	4
32. รู้จักการทำงานเป็นทีม	/			
33. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน	/			
34. เอาใจใส่ ชี้นะแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน	/			
35. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม				/
36. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี	/			
37. ซอความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า	/			
38. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน	/			
39. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน		/		
40. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ		/		
41. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง		/		
42. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน			/	
43. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ	/			
44. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร		/		
45. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ		/		
46. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา		/		
47. สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย	/			
48. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ				/
ความถี่ในแต่ละด้าน	24	7	12	5

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ด้านที่ 1. หมายถึง คุณลักษณะด้านการบริหาร ประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ จำนวน 24 คุณลักษณะ

ด้านที่ 2. หมายถึง คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ จำนวน 7 คุณลักษณะ

ด้านที่ 3. หมายถึง คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ จำนวน 12 คุณลักษณะ

ด้านที่ 4. หมายถึง คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ จำนวน 5 คุณลักษณะ

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำผลการวิเคราะห์บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องของผนวกการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างคณบดีในด้านบทบาทและพฤติกรรมภาวะผู้นำของ คณบดีที่เป็นจริงเพื่อให้ได้มาซึ่งบทบาทและพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมและ ปฏิบัติจริง รวมทั้งผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องและเหมาะสมกับ พฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีในแต่ละด้าน คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นคุณ ลักษณะร่วมในแต่ละบทบาท โดยใช้แบบสอบถามในเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการ พัฒนารูปแบบเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัด สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา ในบทนี้จะมีการนำเสนอแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
- ตอนที่ 2 การประเมินรูปแบบและผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ
- ตอนที่ 3 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี (ฉบับผลการวิจัย)

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

การดำเนินการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้ ดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและหลักการในการพัฒนารูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
2. แนวคิดกำกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
3. การวิเคราะห์และสังเคราะห์สาระการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี แยกตามประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำ
4. การพัฒนารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
5. ร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
6. แนวทางการนำไปใช้ เงื่อนไขและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและหลักการในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการพัฒนาผู้นำ รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาในบทที่ 2 พบว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้นจะต้องแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบซึ่งนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ๆ ของเรื่องที่กำลังศึกษาและสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาโดยการติดตามตรวจสอบประเมินผลได้ แนวคิดดังกล่าวมีความสำคัญต่อการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารอย่างยิ่งเพราะเป็นการนำเสนอทั้งแนวคิด ความสัมพันธ์ของแนวคิดที่มีโครงสร้างอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอน และรายละเอียดในรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ตามแนวคิดที่นักวิชาการนำเสนอไว้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์กระบวนการ องค์ประกอบและรายละเอียดในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

หัวข้อวิชาการ กระบวนการพัฒนา	1	2	3	4	5	6	7	ความถี่
1. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขององค์กร	✓		✓		✓		✓	4
2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากร	✓		✓		✓	✓	✓	5
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา	✓		✓		✓	✓	✓	5
4. การออกแบบ/กำหนดหลักสูตรการพัฒนา	✓		✓		✓		✓	4
5. การประเมินผลก่อนดำเนินการ	✓			✓				2
6. การดำเนินการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
7. การประเมินและติดตามผลหลังดำเนินการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
8. การฝึกปฏิบัติ		✓		✓				2
9. การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการทั้งหมด		✓		✓			✓	3
10. การวิเคราะห์งานที่ต้องปฏิบัติ			✓	✓	✓	✓	✓	5
11. การใช้รูปแบบการประเมิน/การสร้างเกณฑ์ประเมิน			✓			✓		2
12. การเลือกเทคนิค/อุปกรณ์ประกอบการพัฒนา			✓		✓	✓	✓	4
13. การเตรียมการสร้างแนวคิดเพื่อการพัฒนา				✓				1
14. การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม/พัฒนา						✓		1
15. การเลือกวิทยากรผู้ฝึกอบรม/พัฒนา						✓		1

รายชื่อหัวข้อวิชาการที่นำเสนอรูปแบบการพัฒนา

1 - Dessler (2002)

3 - Goldstien (1993)

5. Rogoff (1987)

2 - McCauley and others(1998)

4 - The Trainer's Library (1988)

6. Tracey (1984)

7. Nadler (1982)

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอนและสาระในรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ตามแนวคิดที่นักวิชาการนำเสนอไว้ในตาราง จะเห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ตามรายละเอียดที่ได้จากการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาและรายละเอียดที่ได้จากการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ตามแนวคิดของนักวิชาการที่นำเสนอไว้

องค์ประกอบของรูปแบบ	รายละเอียดที่ได้จากการวิเคราะห์รูปแบบ
ขั้นที่ 1. การเตรียมการ	1. การเตรียมการสร้างแนวคิดเพื่อการพัฒนา 2. การประเมินก่อนดำเนินการ 3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
ขั้นที่ 2. การกำหนดความต้องการพัฒนา	1. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขององค์กร 2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากร 3. การวิเคราะห์งานที่ต้องปฏิบัติ
ขั้นที่ 3. การเตรียมการพัฒนา	1. การเลือกเทคนิค/อุปกรณ์ประกอบการพัฒนา 2. การเลือกวิทยากรผู้ฝึกอบรม/พัฒนา 3. การคัดเลือกผู้เข้าฝึกอบรม/พัฒนา
ขั้นที่ 4. การดำเนินการพัฒนา	1. การออกแบบ/กำหนดหลักสูตรพัฒนา 2. การดำเนินการฝึกอบรม-พัฒนา 3. การฝึกปฏิบัติ
ขั้นที่ 5. การประเมินผลการดำเนินการ	1. การใช้รูปแบบการประเมิน/การสร้างเกณฑ์การประเมิน 2. การประเมินและติดตามผลหลังการดำเนินการพัฒนา 3. การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการทั้งหมด

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาในขั้นตอนต่าง ๆ ทั้ง 5 ขั้นตอน ผู้วิจัยเห็นว่ามีความครอบคลุมและสมบูรณ์พอที่จะใช้ในการสังเคราะห์กรอบหลักการสำคัญ ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีแต่เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งมีลักษณะเฉพาะดังนั้นขั้นตอนหรือกระบวนการเริ่มต้นของการพัฒนาควรจะเริ่มจากการประเมินผู้รับการพัฒนา จากนั้นก็เข้าสู่กระบวนการพัฒนาและประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการในลำดับสุดท้าย ดังนั้นองค์ประกอบของรูปแบบที่ผู้วิจัยจะปรับใช้ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในครั้งนี้จึงประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1. การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา
2. การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
3. การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
4. การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

ดังนั้นในการวิจัยนี้อาจสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี หมายถึงชุดขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการดำเนินการเพื่อพัฒนา

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ โดยองค์ประกอบในแต่ละขั้นตอน จะมีรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนา เนื้อหาการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่ต้องการ

2. แนวคิดกำกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวคิดกำกับการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเอง จัดการแก้ไขพัฒนาข้อบกพร่องเหล่านั้นให้ดีขึ้นด้วยตนเองและตั้งใจให้ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนา

2. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนที่หลากหลายมิใช่เพียงแต่ใช้วิธีการฝึกอบรมอย่างเดียว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารและทัศนคติ ค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

3. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เตรียมพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในกระแสสากล

4. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้พัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการทำงานและเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งคณบดี

5. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง กระบวนการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายแต่ไม่ซับซ้อนจนเกินไป และมีกำหนดระยะเวลาไม่ยาวนานมาก

6. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่มีการยืดหยุ่นสามารถดัดแปลงวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็นเฉพาะของแต่ละบุคคล

7. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคลเพื่อติดตามดูว่าสามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ประโยชน์ได้

หรือไม่ และหลีกเลี่ยงการทดสอบหรือการประเมินผลในลักษณะต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้คะแนนและการจัดลำดับ

นอกเหนือจากหลักการกำกับในการพัฒนารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น การกำหนดรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำประกอบด้วย องค์ประกอบอะไร มีโครงสร้างของความสัมพันธ์อย่างไรยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้น ซึ่งต้องแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบอันจะนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ของเรื่องที่กำลังศึกษาและสามารถพยากรณ์ผลที่คาดหวังโดยการติดตามประเมินผลได้ ในการพัฒนารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีนี้ ยังมีหลักการสำคัญสนับสนุนการพัฒนารูปแบบซึ่งเป็นแนวคิดรวบยอดที่แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ตามหลักการสำคัญดังนี้

1. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบเป็นหลักการที่เป็นกระบวนการและขั้นตอนของแนวคิด (Conceptual Models) เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด
2. องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย
 - 2.1 เป็นรูปแบบของแนวความคิดที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้นๆ
 - 2.2 แนวคิดที่ประกอบขึ้นเป็นรูปแบบจะต้องอยู่ในรูปของกระบวนการ ขั้นตอน และหมวดหมู่ที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ และสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลได้ทุกองค์ประกอบ
 - 2.3 แนวคิดที่นำมาสร้างรูปแบบอยู่บนพื้นฐานหลักการในการบริหาร ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาได้
3. แนวคิดทฤษฎีที่นำมาเป็นหลักการและโครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
4. รูปแบบจะต้องสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ในทุกองค์ประกอบ ทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอน และสามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

3. การวิเคราะห์และสังเคราะห์สาระการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีแยกตามประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำ

จากผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีในแต่ละด้านสามารถเรียงลำดับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทต่าง ๆ จากมากที่สุดไปยังน้อยที่สุด ได้ดังนี้

1. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต

2. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์
3. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น
4. ตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง
5. ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย
6. สามารถแก้ไขปัญหาได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ
7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน
8. มีทักษะการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี
9. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
10. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม
11. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว
12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้
13. เชื่อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา
14. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน
15. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้
16. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง
17. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
18. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน
19. เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน
20. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งรับผิดชอบที่ตนทำงานเพื่อ

ผลประโยชน์ของหน่วยงาน

21. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี
22. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ
23. โน้มหน้า จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ
24. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน
25. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน
26. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม
27. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน
28. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง
29. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้
30. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง
31. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ
32. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร
33. รู้จักการทำงานเป็นทีม

34. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
35. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน
36. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
37. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ
38. สามารถดึงดูหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย
39. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ
40. ชอบความท้าทายและนำไปให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การไปสู่ทิศทางการพัฒนาและก้าวหน้า
41. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ
42. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ
43. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา
44. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน
45. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง
46. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร
47. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น
48. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีทั้ง 48 คุณลักษณะ ผู้วิจัยได้พิจารณาในรายละเอียดของแต่ละคุณลักษณะแล้วจึงทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี โดยมีเกณฑ์การสังเคราะห์ว่าต้องเป็นคุณลักษณะที่สามารถพัฒนาได้โดยใช้แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและเนื้อหาสาระของการพัฒนาในทิศทางเดียวกัน รายละเอียดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ปรากฏดังตารางที่ 22-23

ตารางที่ 22. การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่จะนำมาพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	แนวคิด หลักการและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ					
	(ด้านการบริหาร) ความรอบรู้ทางการบริหาร	(ด้านการบริหาร) ทักษะภาวะผู้นำ	(ด้านการบริหาร) ทักษะการบริหารตน	(ด้านวิชาการ) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	(ด้านบุคลิกภาพ) บุคลิกภาพและภาพลักษณ์	(ด้านคุณธรรมและจริยธรรม) ความมีคุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาวัช
1. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร		/				
2. สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง		/				
3. เชื้อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน					/	
4. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี					/	
5. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงภายในและนอกประเทศ		/				
6. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น			/			
7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน		/				
8. สามารถแก้ไขปัญหาได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ	/					
9. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม						/
10. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว					/	
11. โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ			/			
12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้				/		
13. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน						/
14. เชื้อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ได้บังคับบัญชา			/			
15. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน		/				

ตารางที่ 22 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	แนวคิด หลักการและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ					
	(ด้านการบริหาร ความรู้กับการบริหาร	(ด้านการบริหาร) ทักษะการบริหารงาน	(ด้านการบริหาร) ทักษะการบริหารคน	(ด้านจิตวิทยา) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	(ด้านบุคลิกภาพ) บุคลิกภาพและภาพลักษณ์	(ด้านคุณธรรมและจริยธรรม) ความมีคุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาวัช
16. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน		/				
17. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย					/	
18. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้					/	
19. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม					/	
20. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง					/	
21. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์					/	
22. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น			/			
23. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน						/
24. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี					/	
25. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	/					
26. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและ สามารถพัฒนาตนเอง			/			
27. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา นำเชื่อถือและไว้วางใจได้					/	
28. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง					/	
29. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น		/				
30. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ	/					
31. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	/					
32. รู้จักการทำงานเป็นทีม			/			
33. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน		/				
34. เอาใจใส่ ชี้นะแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน			/			
35. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม						/
36. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี			/			

ตารางที่ 22 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	แนวคิด หลักการและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ					
	(ด้านการบริหาร) ความรู้ด้านการบริหาร	(ด้านการบริหาร) ทักษะการบริหารงาน	(ด้านการบริหาร) ทักษะการบริหารคน	(ด้านวิชาการ) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	(ด้านบุคลิกภาพ) บุคลิกภาพและภาพลักษณ์	(ด้านคุณธรรมและจริยธรรม) ความมีคุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาวิชาวชิพ
37. ขอบความท้าทายและนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การไปสู่ ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า	/					
38. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน			/			
39. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน				/		
40. สนับสนุน กล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ				/		
41. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผล ทางวิชาการสูง				/		
42. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อภิศคน ทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน					/	
43. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ	/					
44. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร				/		
45. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ				/		
46. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา				/		
47. สามารถดึงดูดหรือจัดทำโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้า สู่คณะและมหาวิทยาลัย	/					
48. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ						/

จากตารางที่ 22 จะพบว่ามีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถจัดเข้ากลุ่มแนวคิด
หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำได้ 6 กลุ่ม บางคุณลักษณะอาจไม่สามารถพัฒนาได้
โดยตรง แต่สามารถพัฒนาได้โดยร่วมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำอื่น ๆ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าแนวคิด
หลักการและทฤษฎีที่ใช้พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 6 กลุ่ม คือ ความรอบรู้ทางการบริหาร
ทักษะการบริหารงาน ทักษะการบริหารคน ความเป็นผู้นำทางวิชาการ บุคลิกภาพและ
ภาพลักษณ์และความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาวชิพ ที่สร้างขึ้นจะสามารถพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำได้ครบและครอบคลุมทั้ง 48 คุณลักษณะที่ได้ศึกษาวิเคราะห์

ตารางที่ 23 การสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีตามแนวคิด หลักการ ทฤษฎีและ
สาระที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

แนวคิด หลักการ ทฤษฎี	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา	สาระการพัฒนา
การพัฒนาความรู้ ทางการบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ 2. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต 3. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ 4. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร 5. ชอบความท้าทายและนำไปให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและก้าวหน้า 6. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ 7. สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย 	<p>หลักการจัดการสมัยใหม่</p> <p>หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา</p> <p>นโยบายการบริหารอุดมศึกษาไทย</p> <p>การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์</p> <p>การบริหารสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารงานมหาวิทยาลัย</p>
การพัฒนาทักษะการบริหารงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 2. สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง 3. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ 4. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน 5. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน 	<p>การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ</p> <p>การบริหารเชิงกลยุทธ์</p> <p>การบริหารการเปลี่ยนแปลง</p> <p>การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์</p> <p>การบริหารแบบมีส่วนร่วม</p> <p>การสร้างทีมงานและเครือข่าย</p> <p>การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>การบริหารเชิงผู้ประกอบการ</p> <p>ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร</p> <p>การตัดสินใจทางการบริหาร</p> <p>ทักษะในการติดต่อสื่อสาร</p>

ตารางที่ 23 (ต่อ)

แนวคิด หลักการ ทฤษฎี	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา	สาระการพัฒนา
การพัฒนาทักษะการบริหารงาน (ต่อ)	6. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน 7. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 8. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน	
การพัฒนาทักษะการบริหารคน	1. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 2. โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ 3. เชื่อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของใต้บังคับบัญชา 4. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น 5. สามารถพัฒนาใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และสามารถพัฒนาตนเอง 6. รู้จักการทำงานเป็นทีม 7. เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน 8. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี 9. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน	การสร้างมนุษยสัมพันธ์ หลักการจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 23 (ต่อ)

แนวคิด หลักการ ทฤษฎี	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา	สาระการพัฒนา
การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ 2. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 3. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ 4. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง 5. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร 6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ 7. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา 	<p>ปรัชญาการอุดมศึกษาไทย บริบทและยุทธศาสตร์การบริหาร อุดมศึกษา</p> <p>การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิจัย การจัดการความรู้ (Knowledge Management)</p> <p>การบริหารอุดมศึกษาตามแนว ทางการปฏิรูปการเรียนรู้ สมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษา ด้านการตลาดและการแข่งขัน การประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา</p>
การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์คนบดี	<ol style="list-style-type: none"> 1. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน 2. สุขภาพร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์และบุคลิกภาพดี 3. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว 4. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ความเป็นประชาธิปไตย 5. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ 6. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม 	<p>การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับ นักบริหาร</p> <p>การเสริมสร้างสุขภาพสำหรับ นักบริหาร</p> <p>ศิลปะการพูด</p> <p>การพัฒนาเชาวน์อารมณ์ (EQ)</p> <p>การพัฒนาความคิดเชิงบวก</p> <p>การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>การบริหารความเครียดของ นักบริหาร</p>

ตารางที่ 23 (ต่อ)

แนวคิด หลักการ ทฤษฎี	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา	สาระการพัฒนา
การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์คนบดี (ต่อ)	<ol style="list-style-type: none"> 7. มีสติปัญญาสูง เนลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 8. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ 9. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี 10. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ 11. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง 12. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคนบดี อุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน 	
การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม 2. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน 3. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน 4. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม 5. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ 	<p>การบริหารและพัฒนาจิตคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร</p> <p>จรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษา</p>

สำหรับเนื้อหาสาระของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีผู้วิจัยได้วิเคราะห์จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำแยกตามประเภทคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านการบริหาร ประกอบด้วยสาระการพัฒนาความรอบรู้ทางการบริหาร การพัฒนาทักษะการบริหารงาน การพัฒนาทักษะการบริหารคน คุณลักษณะด้านวิชาการประกอบด้วยสาระการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพประกอบด้วยสาระการพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมประกอบด้วยสาระการพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาเนื้อหาสาระของการพัฒนาที่จะสามารถพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาวิจัยครบถ้วนและครอบคลุมคุณลักษณะทั้ง 48 คุณลักษณะดังกล่าว โดยมีสาระของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำกลุ่มต่าง ๆ โดยสรุปจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากตารางที่ 22-23 แสดงได้ดังตารางที่ 24 สรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์สาระการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีแยกตามประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์สาระการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีแยกตามประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำ	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา	สาระการพัฒนจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์
คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 2. สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง 3. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ 4. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จักเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 5. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน 6. สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ 7. โน้มหน้า จุงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ 8. เชื่อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา 9. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน 10. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน 11. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น 12. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต 13. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง 14. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 15. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ 16. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร 	<p>ความรู้รอบรู้ทางการบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ หลักการจัดการสมัยใหม่ ◆ หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ◆ นโยบายการบริหารอุดมศึกษาไทย ◆ การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ ◆ การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ◆ เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารงานมหาวิทยาลัย <p>ทักษะการบริหารงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ ◆ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ◆ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ◆ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ◆ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ◆ การสร้างทีมงานและเครือข่าย ◆ การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง ◆ การบริหารเชิงผู้ประกอบการ ◆ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ◆ การตัดสินใจทางการบริหาร ◆ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์สาระการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีแยกตาม
ประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำ (ต่อ)

ประเภทคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา	สาระพัฒนาจากการ วิเคราะห์และสังเคราะห์
คุณลักษณะภาวะผู้นำด้าน การบริหาร (ต่อ)	17. รู้จักการทำงานเป็นทีม 18. มีทักษะในการวางแผนและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน 19. เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน 20. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้อื่นและประสานงานได้ดี 21. ชอบความท้าทายและทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การ ไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า 22. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน 23. มีประสบการณ์ทางการบริหารใน ระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็น เลิศ 24. สามารถดึงดูหรือจัดหา โครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่ คณะและ มหาวิทยาลัย	ทักษะการบริหารคน ♦ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ♦ หลักการจูงใจ ♦ การบริหารความขัดแย้ง ♦ การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ♦ การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ ♦ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์สาระการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีแยกตาม
ประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำ (ต่อ)

ประเภทคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา	สาระการพัฒนาจากการ วิเคราะห์และสังเคราะห์
คุณลักษณะภาวะผู้นำด้าน วิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ 2. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 3. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ 4. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง 5. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร 6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ 7. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา 	<p>ความเป็นผู้นำทางวิชาการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ปรัชญาการอุดมศึกษาไทย ◆ บริบทและยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา ◆ การบริหารงานวิชาการ ◆ การบริหารงานวิจัย ◆ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ◆ การบริหารอุดมศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ ◆ สมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาด้านการตลาดและการแข่งขัน ◆ การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์สาระการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีแยกตาม
ประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำ (ต่อ)

ประเภทคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา	สาระการพัฒนาจากการ วิเคราะห์และสังเคราะห์
คุณลักษณะภาวะผู้นำด้าน บุคลิกภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เชื้อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้ กล้าเสีย ทะเยอทะยาน 2. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ และบุคลิกภาพดี 3. มีความอดทนทางปัญญาและ อารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว 4. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุก ฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย 5. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ 6. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและ ยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทาง สังคม 7. มีสติปัญญาสูง เจลียวฉลาด มี ความคิดความเข้าใจในระดับสูง 8. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่ม สร้างสรรค์ 9. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี 10. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้าง ความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ 11. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ใน สถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอา จัง 12. มีความยินดีและเต็มใจใน ภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุกฤษ ฒนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของ หน่วยงาน 	<p>บุคลิกภาพและภาพลักษณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับ นักบริหาร ◆ การเสริมสร้างสุขภาพสำหรับ นักบริหาร ◆ ศิลปะการพูด ◆ การพัฒนาเชาวน์อารมณ์ (EQ) ◆ การพัฒนาความคิดเชิงบวก ◆ การพัฒนาความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ◆ การบริหารความเครียดของนัก บริหาร

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์สาระการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบตีแยกตามประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำ (ต่อ)

ประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำ	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนา	สาระการพัฒนาจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์
คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม 2. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน 3. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน 4. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม 5. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ 	<p>ความมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ การบริหารและพัฒนาจิต ◆ คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร ◆ จรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษา

4. การพัฒนารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบในการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อเนื่องภายหลังจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบ การกำหนดหลักการกำกับการสร้างรูปแบบ และการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำแยกตามประเภท ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยมีหลักการแนวคิดและกระบวนการในการพัฒนารูปแบบตามลำดับ ดังนี้

แนวคิดหลักของรูปแบบ ประกอบด้วย 4 แนวคิดหลัก คือ

1. การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา
2. การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
3. การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
4. การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 1. การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา

เป็นขั้นตอนของการประเมินผู้รับการพัฒนากับภาวะผู้นำโดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทราบว่าตนเองขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำใด คุณลักษณะภาวะผู้นำเหล่านั้นจัดอยู่ในกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำกลุ่มใดใน 4 กลุ่มที่จัดไว้ และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามลำดับก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2. การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

เป็นขั้นตอนของการเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านบทบาทพฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี สร้างความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) และแรงจูงใจต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาและการเลือกและเตรียมสถานการณ์การพัฒนาให้สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะพัฒนาซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว สถานการณ์การพัฒนาต้องประกอบด้วยวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย

ขั้นตอนที่ 3. การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

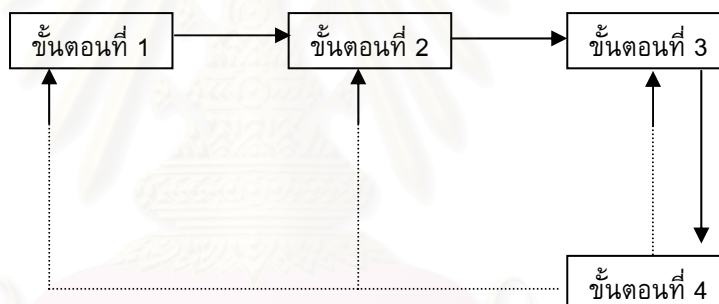
เป็นขั้นตอนของการดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติตามหลักการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์ทั้ง 48 คุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่ได้จากการศึกษาวิจัย

ขั้นตอนที่ 4. การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

เป็นขั้นตอนของการประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 3 ว่าสามารถพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมจริงหรือไม่รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการในแต่ละ ขั้นตอนและผลการดำเนินการในภาพรวม เพื่อจะได้ทราบว่ามีการบรรลุวัตถุประสงค์และขั้นตอนใดควรปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้ว่าเป็นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการในภาพรวม

การกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ

การดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนาเมืองค้ประกอบดังที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นขั้นตอนและแนวคิดที่ต่อเนื่องกัน รวม 4 ขั้นตอน การดำเนินการมีลักษณะการเรียงลำดับขั้นตอนจากขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 4 ตามลำดับความสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ ไม่อาจจะข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งได้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 4 ขั้นตอนมีลักษณะดังนี้



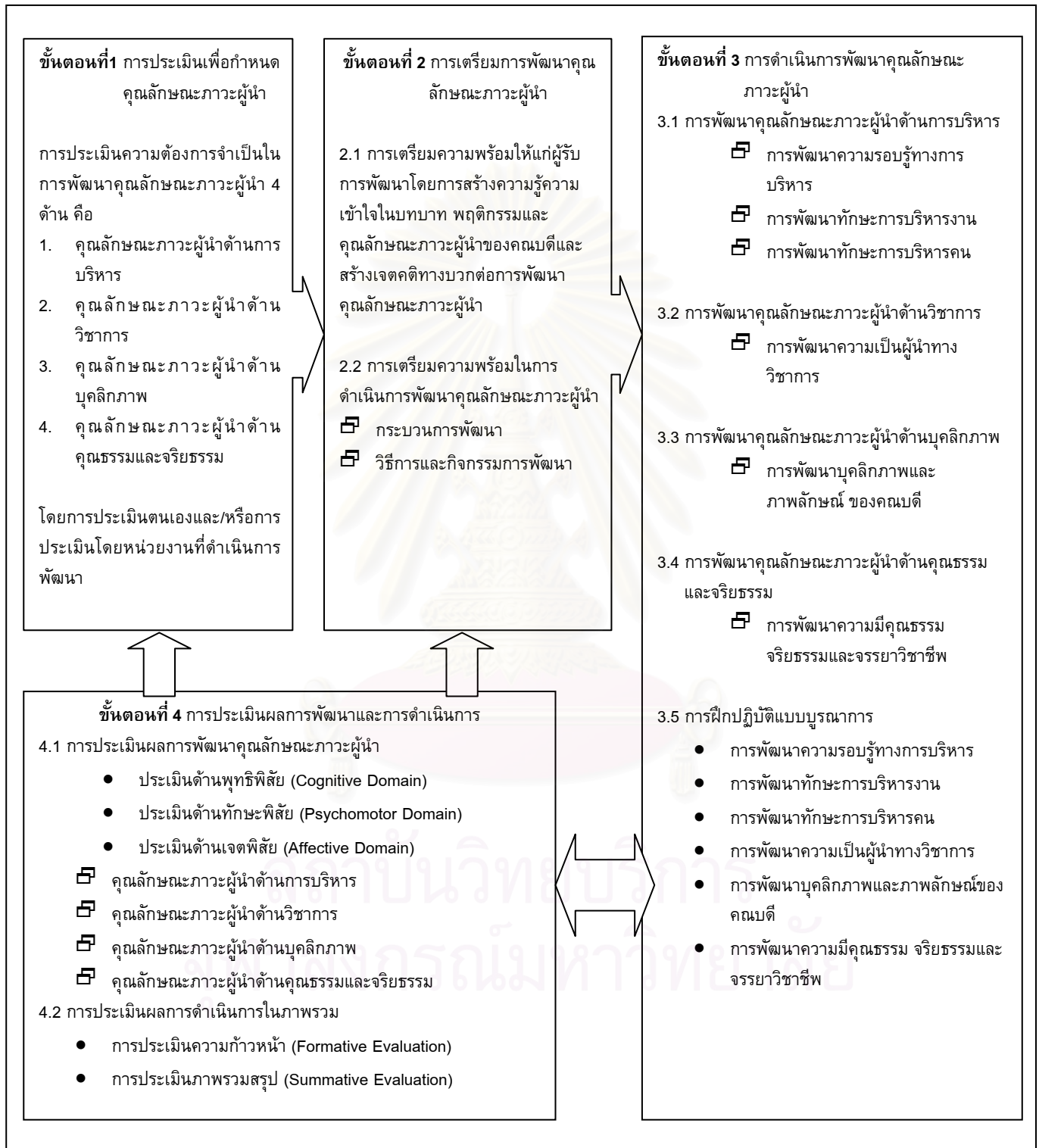
3. กำหนดวิธีการ กิจกรรม และรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันกับแนวคิดหลักในแต่ละขั้นตอน

4. หนดรายละเอียดในขั้นการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด เนื้อหาของการพัฒนา วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่ต้องการ

5. ร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีขั้นต้นที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาโดยใช้หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบ แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 24 แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีและรายละเอียดการดำเนินการตามโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 24 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี



รายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นตอนที่ 1. การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา

เป็นขั้นตอนของการประเมินผู้รับการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่งซึ่งทำให้ผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทราบว่าตนเองขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำใด คุณลักษณะภาวะผู้นำเหล่านั้นจัดอยู่ในกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำกลุ่มใดใน 4 กลุ่มที่จัดไว้ และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามลำดับก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา คือ การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน

วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้รับการพัฒนาว่า ขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านใดบ้าง จากกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในภาพรวม 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนาตามวิธีการที่กำหนด
2. ประเมินผู้รับการพัฒนาโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา

ผลที่ต้องการ

1. รู้ความต้องการ จำเป็นของผู้รับการพัฒนาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ควรได้รับการพัฒนา
2. สามารถพิจารณาเลือกรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามความจำเป็นที่ได้จากการประเมิน

ก. การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร

เป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการพัฒนาว่ามีหรือขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารคุณลักษณะใด ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ 24 คุณลักษณะ คือ มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน สามารถ

แก้ไขปัญหามาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ เชื่อมมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร รู้จักการทำงานเป็นทีม มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี ชอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชา สู่ความเป็นเลิศ สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัย และทรัพยากรเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย

เมื่อพิจารณาคูณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร 24 คุณลักษณะดังกล่าว พบว่าสามารถจัดกลุ่มเป็น 3 กลุ่มใหญ่ที่ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องมี ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้ทางการบริหารตามภารกิจของคณบดี
2. ทักษะการบริหารงาน
3. ทักษะการบริหารคน

ดังนั้นในการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อทราบถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร จึงควรดำเนินการประเมินความรอบรู้ทางการบริหารตามภารกิจของคณบดี ประเมินทักษะการบริหารงานและประเมินทักษะการบริหารคน โดยอาจใช้วิธีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนาตามวิธีการที่กำหนด หรือประเมินผู้รับการพัฒนาโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา

1. การประเมินความรอบรู้ทางการบริหารตามภารกิจของคณบดี

วัตถุประสงค์

1. ประเมินความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวกับภารกิจทางการบริหารของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาความรู้ทางการบริหารตามภารกิจทางการบริหารของคณบดี

3. จัดกลุ่มเพื่อรับการพัฒนาความรู้ทางการบริหารตามความสนใจ และความสามารถ

4. ลำดับความสำคัญของการพัฒนาตามความต้องการจำเป็น

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

กรณีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การทำแบบทดสอบหรือแบบประเมินความรู้ความเข้าใจทางการบริหารตามภารกิจทางการบริหารของคณบดี
2. เขียนรายงานความคาดหวัง และความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจทางการบริหารตามภารกิจ
3. การเลือกกลุ่มและจัดกลุ่มเพื่อการพัฒนาตามความสนใจและความสามารถ
4. การจัดลำดับความต้องการพัฒนาของผู้รับการพัฒนาตามผลการประเมิน

กรณีการประเมินโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. จัดให้มีการทดสอบหรือประเมินความรอบรู้ทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งคณบดีโดยใช้เครื่องมือวัดความรู้ความเข้าใจทางการบริหาร แบบฝึกหัดหรือกรณีศึกษาทางการบริหารโดยใช้สถานการณ์จำลองในการประเมิน
2. นำผลการวิเคราะห์จากการทำแบบประเมินที่หน่วยงานดำเนินการพัฒนาจัดให้มาจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาและเลือกกลุ่มการพัฒนาให้เหมาะสมกับผลการประเมิน

ผลที่ต้องการ

1. รู้พื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารตามภารกิจทางการบริหารของคณบดีของแต่ละบุคคล
2. รู้ลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
3. รู้ความคาดหวังของผู้รับการพัฒนา

2. การประเมินทักษะการบริหารงาน

วัตถุประสงค์

1. ประเมินทักษะการบริหารงานและความตระหนักในศักยภาพและทักษะความสามารถในการบริหารงาน
2. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงาน
3. จัดกลุ่มเพื่อรับการพัฒนา ทักษะด้านการบริหารงาน
4. ลำดับความสำคัญของการพัฒนาทักษะการบริหารงานตามความต้องการจำเป็นวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

กรณีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. เขียนรายงานการวิเคราะห์ตนเองเกี่ยวกับความคาดหวัง และความตั้งใจในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงาน
2. การเลือกกลุ่มเพื่อการพัฒนาตามความจำเป็น

กรณีการประเมินโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การวิเคราะห์และประเมินทักษะในการบริหารงานโดยการทดลองแก้ปัญหาทางการบริหารในสถานการณ์จำลอง

2. การจัดลำดับความสำคัญในความต้องการพัฒนาของผู้รับการพัฒนิตามผลการประเมิน

3. การประเมินทักษะการบริหารคน

วัตถุประสงค์

1. ประเมินทักษะการบริหารคนและความตระหนักในศักยภาพและทักษะความสามารถในการบริหารคน

2. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารคน

3. จัดกลุ่มเพื่อรับการพัฒนิตักษะด้านการบริหารคน

4. ลำดับความสำคัญของการพัฒนิตักษะการบริหารคนตามความต้องการจำเป็นวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

กรณีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. เขียนรายงานการวิเคราะห์ตนเองเกี่ยวกับความคาดหวัง และความตั้งใจในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารคน

2. การเลือกกลุ่มเพื่อการพัฒนาตามความจำเป็น

กรณีการประเมินโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การวิเคราะห์และประเมินทักษะในการบริหารคนโดยการทดลองแก้ปัญหาทางการบริหารในสถานการณ์จำลอง

2. การจัดลำดับความสำคัญในความต้องการจำเป็นพัฒนาของผู้รับการพัฒนิตามผลการประเมิน

ผลที่ต้องการ

1. รู้ความสามารถและทักษะพื้นฐานด้านการบริหารคนของแต่ละบุคคล

2. รู้เป้าหมายและความคาดหวังในอนาคตต่อการพัฒนา

3. รู้ความต้องการจำเป็นในการพัฒนิตักษะด้านการบริหารคน

ข. การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ

เป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการพัฒนาว่ามีหรือขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านวิชาการคุณลักษณะใด ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ 7 คุณลักษณะ คือ มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงาน

เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา

เมื่อพิจารณาคูณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ 7 คุณลักษณะดังกล่าว พบว่าการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนดำเนินการพัฒนา ควรเป็นการประเมินความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยอาจใช้วิธีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนาตามวิธีการที่กำหนด หรือประเมินผู้รับการพัฒนาโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา ดังนี้

การประเมินความเป็นผู้นำทางวิชาการ

วัตถุประสงค์

1. ประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของแต่ละบุคคล
2. ตระหนักในความสามารถของการเป็นผู้นำทางวิชาการ
3. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่จะพัฒนาตนเองให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

กรณีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. เขียนรายงานการวิเคราะห์ตนเองเพื่อพิจารณาคูณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีในตนเองและสิ่งที่ขาดตกบกพร่องในตัว
2. เขียนรายงานความคาดหวังและความตั้งใจของตนต่อการพัฒนาคุณลักษณะ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

กรณีการประเมินโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยผู้อื่นหรือกลุ่มอื่นต่อความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
2. การใช้แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการที่พัฒนาโดยหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญ
3. การจัดลำดับความสำคัญและความเหมาะสมในความต้องการจำเป็นพัฒนาของผู้รับการพัฒนาตามผลการประเมิน

ผลที่ต้องการ

1. รู้พื้นฐานความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
2. รู้ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้รับการพัฒนา
3. รู้ความคาดหวังและความตั้งใจต่อการพัฒนา

ค. การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

เป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการพัฒนาว่ามีหรือขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพคุณลักษณะใด ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ 12 คุณลักษณะ คือเชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว ใจกว้าง รัับฟังความคิดเห็นของ ทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักตนเองเป็นอย่างดี เปิดเผยกล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งของตนดี อุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาคคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ 12 คุณลักษณะดังกล่าว พบว่าการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนดำเนินการพัฒนา ควรเป็นการประเมินบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี โดยอาจใช้วิธีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนาตามวิธีการที่กำหนดหรือประเมินผู้รับการพัฒนาโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา ดังนี้

การประเมินบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี

วัตถุประสงค์

1. ประเมินบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล
2. กำหนดความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนาบุคลิกภาพ และภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ของคณบดี

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

กรณีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การวิเคราะห์ตนเองโดยการเขียนรายงานจุดดีและจุดอ่อนเกี่ยวกับบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของตนเอง
2. การวิเคราะห์ตนเองโดยอาศัยคนอื่นทั้งโดยเปิดเผยยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับบุคลิกภาพของตนโดยตรงและการวิเคราะห์โดยไม่เปิดเผยซึ่งไม่ระบุว่าผู้วิเคราะห์เป็นใครเพื่อให้วิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับบุคลิกภาพของตนอย่างอิสระ
3. การวิเคราะห์ตนเองโดยอาศัยเครื่องมือแบบทดสอบหรือแบบประเมินบุคลิกภาพ
4. การเขียนรายงานความคาดหวัง และความตั้งใจในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

กรณีการประเมินโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การใช้แบบทดสอบหรือแบบประเมินเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดบุคลิกภาพ
2. การวิเคราะห์ผลจากการทดสอบหรือประเมิน และนำผลการวิเคราะห์มา

จัดลำดับความต้องการจำเป็นและความเหมาะสมในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพของคณบดี

ผลที่ต้องการ

1. รู้บุคลิกภาพและภาพลักษณ์ จุดดีและจุดอ่อนของตนเองที่ควรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ
2. รู้ความคาดหวังและความตั้งใจต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

ง. การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

เป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการพัฒนาว่ามีหรือขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมคุณลักษณะใด ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 คุณลักษณะคือ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตนสามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม 5 คุณลักษณะดังกล่าว พบว่าการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนดำเนินการพัฒนา ควรเป็นการประเมินความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ โดยอาจใช้วิธีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนาตามวิธีการที่กำหนด หรือประเมินผู้รับการพัฒนาโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา ดังนี้

การประเมินความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ

วัตถุประสงค์

1. ประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม และจริยธรรม
2. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม
3. กำหนดความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

กรณีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การประเมินโดยตนเองเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาวิชาชีพ สำหรับผู้บริหารการศึกษา

2. การประเมินตนเองจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องในด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษา
3. เขียนรายงานความคาดหวัง และความตั้งใจในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

กรณีการประเมินโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การใช้แบบทดสอบหรือแบบประเมินเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาวิชาชีพ
2. การวิเคราะห์ผลจากการทดสอบหรือประเมิน และนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความต้องการจำเป็นและความเหมาะสมในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของคนบดี

ผลที่ต้องการ

1. รู้จุดบกพร่องที่ควรได้รับการพัฒนาตนเองให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม
2. รู้ความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม
3. ยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของตนเอง

ขั้นตอนที่ 2. การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

เป็นขั้นตอนของการเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านบทบาทพฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบดี สร้างความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) และแรงจูงใจต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาและการเลือกและเตรียมสถานการณ์การพัฒนาให้สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะพัฒนาซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว สถานการณ์การพัฒนาต้องประกอบด้วยวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย

การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในขั้นตอนนี้สามารถจำแนกออกเป็นการเตรียมความพร้อม 2 ด้าน คือ 2.1. การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้รับการพัฒนาโดยการสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบดี และสร้างเจตคติทางบวกต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และ 2.2 การเตรียมความพร้อมในการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านกระบวนการพัฒนาและด้านวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

2.1 การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้รับการพัฒนาโดยการสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีและสร้างเจตคติทางบวกต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

วัตถุประสงค์

1. ให้รู้และเข้าใจบทบาทภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาท
2. ให้รู้และเข้าใจคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท
3. ให้เกิดความเข้าใจถึงความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในด้านต่างๆ
4. ให้เกิดเจตคติทางบวกต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้วยตนเองจากเอกสารผลงานวิจัย สื่อ CD-ROM และ e-Learning โดยเน้นเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของคณบดี และความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
2. ทำแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของคณบดีทั้งก่อนและหลังการศึกษาเรียนรู้
3. การอภิปรายร่วมกันของกลุ่มผู้มีประสบการณ์ทางการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำและความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ผลที่ต้องการ

1. มีความรู้และความเข้าใจในบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
2. ตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
3. เกิดเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

2.2 การเตรียมความพร้อมในการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านกระบวนการพัฒนาและด้านวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

วัตถุประสงค์

1. สร้างความพร้อมและความเข้าใจในการเข้ารับการพัฒนา
2. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาในด้านขั้นตอน
กระบวนการพัฒนา กิจกรรมและวิธีการพัฒนาต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

3. ให้อ่านและเข้าใจนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา

4. วางแผนและกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนา

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. การประชุม สัมมนา รับฟังการบรรยายเพื่อชี้แจงและปฐมนิเทศให้ผู้รับ
การพัฒนาอ่านและเข้าใจแนวทางการพัฒนาตลอดกระบวนการพัฒนาและในภาพรวม

2. การบรรยาย อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อซักถามเกี่ยวกับ
สาระหลักและรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาทั้งในส่วนกระบวนการและกิจกรรม/วิธีการ
พัฒนา

3. การศึกษาเอกสารคู่มือ และการสาธิตการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง
ๆ ที่ต้องใช้ในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา

4. การประชุมเพื่อตกลงและวางแผนร่วมกันเพื่อการดำเนินการพัฒนา

คุณลักษณะภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับผู้รับการพัฒนา

ผลที่ต้องการ

1. มีความพร้อมและความเข้าใจของผู้รับการพัฒนาเกี่ยวกับรูปแบบการ
พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

กระบวนการพัฒนา กิจกรรมและวิธีการพัฒนา

2. มีความรู้ ความเข้าใจในนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่จำเป็นต้องใช้ในกิจกรรม
การพัฒนา

3. มีการปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันของผู้รับการพัฒนาในกระบวนการและ
กิจกรรมการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3. การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

เป็นขั้นตอนของการดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการ
พัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติตามหลักการ
เรียนรู้ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณาบดีที่พึงประสงค์ทั้ง 4 ด้าน รวม 48 คุณลักษณะ
ภาวะผู้นำตามที่ได้จากการศึกษาวิจัย

ในขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้เสนอเนื้อหาการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาตลอดจนผลที่ต้องการจากการพัฒนาไว้แยกเป็นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4 ด้านและการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการซึ่งในแต่ละด้านได้เน้นเนื้อหาสาระการพัฒนาดังนี้

3.1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร มีเนื้อหาการพัฒนาที่เน้น

- ◆ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร
- ◆ การพัฒนาทักษะการบริหารงาน
- ◆ การพัฒนาทักษะการบริหารคน

3.2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ มีเนื้อหาการพัฒนาที่เน้น

- ◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ

3.3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ มีเนื้อหาการพัฒนาที่เน้น

- ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี

3.4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีเนื้อหาการพัฒนาที่เน้น

- ◆ การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ

3.5 การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร

- ◆ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร

วัตถุประสงค์

1. เสริมสร้างแนวคิดและหลักการจัดการสมัยใหม่
2. เสริมสร้างแนวคิดและหลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
3. รู้สาระของนโยบายการบริหารอุดมศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์
4. รู้หลักการและแนวคิดในการพัฒนาความคิดเชิงยุทธศาสตร์รวมทั้งสามารถ

พัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์

5. รู้หลักการและแนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
6. รู้และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน

มหาวิทยาลัย

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ศึกษาหลักการและแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทเรียนสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้แบบออนไลน์ การสัมมนาในกลุ่มและกรณีศึกษาทางการบริหาร
2. ศึกษาเนื้อหาสาระของนโยบายการบริหารอุดมศึกษาของไทยจากเอกสารประกาศนโยบาย การเรียนรู้ออนไลน์
3. ศึกษาหลักการและแนวคิดในการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ ฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่องให้เกิดความคิดเชิงกลยุทธ์และการศึกษาจากกรณีตัวอย่าง
4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้บริหารที่มีผลงานดีเด่นและเป็นเลิศทางการบริหารโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ศึกษาจากกรณีศึกษาตัวอย่างและประมวลสรุปเป็นบทเรียนที่เป็นจุดดี จุดเด่น ของการบริหาร สามารถสร้างกรอบความคิด เรียนรู้กลวิธีการพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แล้วนำมาประยุกต์ ใช้ในการบริหารหน่วยงานของตนเอง
5. ศึกษาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูล เพื่อการบริหารมหาวิทยาลัยในยุคโลกาภิวัตน์จากเอกสาร ตำรา CD-ROM บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) Internet และ e-Learning ทุกรูปแบบ รวมทั้งฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารได้
6. จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) ในด้านการพัฒนาความรู้ทางการบริหารอย่างเป็นระบบในส่วนที่ยังขาดความรู้ทางการบริหารที่สำคัญจำเป็นต่อการบริหารงาน

ผลที่ต้องการ

1. มีความรอบรู้ทางการบริหารและมีแนวทางในการนำความรู้ทางการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีความสามารถในการบริหารจัดการคณะวิชา โดยใช้องค์ความรู้ทางการบริหารจัดการที่ทันสมัย
3. มีการสร้างเครือข่ายทางการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและประเมินสถานภาพ ของคณะวิชาตนเองได้
4. มีแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยสามารถระบุประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนา และแนวทางในการพัฒนา ตนเองให้เกิดความรู้ทางการบริหารในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

◆ การพัฒนาทักษะการบริหารงาน

วัตถุประสงค์

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำอย่างเป็นระบบและสามารถนำทักษะมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการวางแผนและการบริหารงาน
2. รู้แนวคิด หลักการ กระบวนการและมีทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์

3. รู้แนวคิด หลักการ กระบวนการและมีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4. รู้แนวคิด หลักการ กระบวนการและมีทักษะการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

5. รู้แนวคิด หลักการ กระบวนการและมีทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วม

6. พัฒนาทักษะการสร้างทีมงานและเครือข่าย

7. รู้หลักการและแนวคิดการพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มี
ประสิทธิภาพขององค์การ

8. รู้แนวคิด หลักการและมีทักษะการบริหารเชิงผู้ประกอบการ

9. รู้หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

10. รู้หลักการ แนวคิดและมีทักษะในการตัดสินใจทางการบริหารที่มี
ประสิทธิภาพ

11. รู้หลักการ แนวคิด องค์ประกอบ กระบวนการตัดสินใจและมีทักษะความคิด
เชิงวิเคราะห์ในการตัดสินใจทางการบริหาร

12. พัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ กระบวนการ องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม
การสร้างทีมงาน การพัฒนาองค์การ การบริหารเชิงผู้ประกอบการ ประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลขององค์การ การตัดสินใจสั่งการทางการบริหารจากสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น
เอกสาร ตำรา งานวิจัย สื่อประสม CD-ROM บทเรียนแบบโปรแกรม e-Learning, e-Training
การประชุมสัมมนาทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ในกลุ่มเนื้อหาที่มุ่งเป้าให้เกิด
ทักษะพร้อมการเรียนรู้ในเรื่องการ พัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ การสร้างทีมงานและเครือข่าย การ
ตัดสินใจสั่งการทางการบริหาร และทักษะในการติดต่อสื่อสาร

3. การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารกับผู้ที่มีประสบการณ์
สูงและมีผลงานดีเด่นทางการบริหาร เพื่อนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับการบริหาร ช่วยเสริม
จุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อน

4. การศึกษาดูงานโดยมีการกำหนดประเด็นและเป้าหมายที่ชัดเจนใน
การศึกษาดูงานเพื่อนำผลการ

ศึกษาดูงานมาดำเนินการวางแผนพัฒนาการบริหารและสามารถวิเคราะห์เทียบเคียง
(Benchmarking) กับสมรรถนะขององค์การที่ดำเนินการบริหารอยู่

5. ร่วมประชุมสัมมนาและฝึกอบรมในด้านการบริหารงานต่าง ๆ

6. วิเคราะห์รายงานผลการดำเนินงานของคณะวิชาประจำปีหรือรายงานการประเมินตนเองเพื่อพิจารณาผลผลิตและผลลัพธ์ของคณะวิชาในประเด็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของคณะ

7. ฝึกปฏิบัติการตัดสินใจทางการบริหารจากกรณีศึกษาทางการบริหารหรือการกำหนด สถานการณ์จำลองและเกมการบริหารโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือการเรียนรู้แบบออนไลน์เพื่อให้เกิดทักษะการตัดสินใจสั่งการทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยง

8. การฟังการบรรยายเทคนิคการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและฝึกปฏิบัติการพูดและการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี

9. การเขียนรายงานส่วนบุคคลถึงความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานที่จำเป็นโดยการวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดบกพร่องหรือขาดทักษะการบริหารงานด้านใด

10. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจนถึงการพัฒนาให้เกิดทักษะการบริหารงานที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร

ผลที่ต้องการ

1. รู้และมีแนวทางในการนำหลักการและแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน การบริหารเชิงผู้ประกอบการการพัฒนาองค์การมาประยุกต์เสริมสร้างประสบการณ์ทางการบริหารและประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้

2. มีทักษะทางการบริหารงาน สามารถใช้เทคนิควิธีและกระบวนการทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สามารถวิเคราะห์และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้

4. สามารถตัดสินใจทางการบริหารได้ดีและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน

5. มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

6. มีรายงานส่วนบุคคลเกี่ยวกับความคาดหวัง และความตั้งใจที่จะพัฒนาทักษะทางการบริหารงานของตนเอง

7. มีแผนพัฒนาตนเองในด้านการพัฒนาทักษะทางการบริหารงาน ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

◆ การพัฒนาทักษะการบริหารคน

วัตถุประสงค์

1. เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นและกลุ่มตามหลักมนุษยสัมพันธ์
2. รู้และเข้าใจแนวคิดและหลักการจูงใจผู้อื่น สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในกระบวนการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. รู้และเข้าใจแนวคิดและหลักการบริหารความขัดแย้ง สามารถทำให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานได้อย่างมีความสุข
4. รู้และเข้าใจแนวคิดและหลักการประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
5. รู้และเข้าใจแนวคิดหลักการ องค์กรประกอบการ สร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้
6. รู้และเข้าใจแนวคิดหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยถือว่าสมาชิกในหน่วยงานเป็นปัจจัยทรัพยากรที่สำคัญ

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ องค์กรประกอบและเทคนิควิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ หลักการสร้างแรงจูงใจการบริหารความขัดแย้ง การประสานงาน การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้และการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากสื่อการเรียนรู้ เอกสาร ตำรา งานวิจัย สื่อประสม CD-ROM บทเรียนแบบโปรแกรม e-Learning, e-Training การประชุมสัมมนาทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง
2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะความสามารถในการบริหารคน ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง และการประสานงานโดยมุ่งเน้น การศึกษาจากกรณีศึกษา เกมการ บริหาร การแสดงบทบาทสมมติและสถานการณ์จำลอง เพื่อให้เกิดประสบการณ์และสามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ฝึกวิเคราะห์ตนเองและทีมงาน หาจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อการพัฒนาและสร้างทีมการเรียนรู้ที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน สร้างแนวความคิดที่เป็นระบบ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอและสามารถรับรู้โลกภายนอกได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้
4. การฝึกและจัดทำรายงานการวิเคราะห์องค์การเพื่อการออกแบบระบบประสานงานที่มีประสิทธิภาพสนับสนุนการบริหารงานทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การฝึกและจัดทำรายงานการวิเคราะห์บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การเพื่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อ การพัฒนาพฤติกรรมองค์การให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

6. การประชุมเพื่อระดมสมองในการวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งและค้นหาเทคนิคการทำงานที่ก่อให้เกิดความสุขในยุคการเปลี่ยนแปลงและฝึกปฏิบัติโดยใช้เกมการบริหารที่จำลองสถานการณ์เพื่อการบริหารความขัดแย้ง และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้พัฒนาการบริหารความขัดแย้งขององค์กรให้สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น โดยที่ผู้นำไม่หลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดในสถานการณ์ต่าง ๆ

7. เข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บรวบรวมประสบการณ์มาสรุปเป็นบทเรียนในการบริหารคนในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพโดยเน้นหลักการให้ความสำคัญ กับคนในองค์กรเปรียบเสมือนกับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ และควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วถึงทั้งองค์กร

8. การเขียนรายงานส่วนบุคคลถึงความคาดหวัง และความตั้งใจในการพัฒนาทักษะการบริหารคนที่เป็นโดยการวิเคราะห์ ตนเองถึงจุดบกพร่องว่าขาดทักษะการบริหารคนด้านใด

9. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจนถึงการพัฒนาให้เกิดทักษะการบริหารคนที่สุดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร

ผลที่ต้องการ

1. รู้และมีแนวทางในการนำแนวคิด หลักการ การบริหารคนด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ หลักการสร้างแรงจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง การประสานงาน การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาเสริมสร้างประสบการณ์ทางการบริหาร และประยุกต์ใช้ในการบริหารคนในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

2. มีทักษะทางการบริหารคน สามารถประยุกต์ใช้เทคนิควิธี กระบวนการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพในด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ การประสานงาน ศิลปะการจูงใจและเทคนิคการบริหารความขัดแย้ง

3. ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตน พัฒนาคณะอื่นตลอดจนการปรับตัวเข้ากับคนอื่นให้เป็นที่ยอมรับ ของสังคม

4. มีรายงานส่วนบุคคลเกี่ยวกับความคาดหวัง และความตั้งใจที่จะพัฒนาทักษะทางการบริหารคนของตนเอง

5. มีแผนพัฒนาตนเองในด้านการพัฒนาทักษะทางการบริหารคน ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

3.2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ

◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ

วัตถุประสงค์

1. รู้และเข้าใจหลักปรัชญาอุดมศึกษาไทย
2. รู้และเข้าใจบริบทและยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา
3. รู้และเข้าใจหลักการและแนวคิดการบริหารงานวิชาการ
4. รู้และเข้าใจหลักการและแนวคิดการบริหารงานวิจัย
4. รู้และเข้าใจหลักการและแนวคิดการจัดการความรู้
6. รู้และเข้าใจหลักการและแนวคิดการบริหารอุดมศึกษาตามแนวทางการ

ปฏิรูปการเรียนรู้

7. รู้และเข้าใจหลักการและแนวคิดของการเปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาและสามารถวิเคราะห์ในเชิงการตลาดและการแข่งขันในยุคการเปิดเสรีทางการศึกษา
8. รู้และเข้าใจหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ศึกษาหลักการและแนวคิดด้วยตนเองเกี่ยวกับหลักปรัชญาการอุดมศึกษาไทย บริบทและยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิจัย การจัดการความรู้ การบริหารอุดมศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ การเปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาเชิงการตลาดและการแข่งขันและการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาจากสื่อการ เรียนรู้ เอกสาร ตำรา งานวิจัย สื่อประสม CD-ROM บทเรียนแบบโปรแกรม e-Learning e-Training การประชุมสัมมนาทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง
2. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารอุดมศึกษากับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่มีประสบการณ์สูง รวมทั้งการอภิปราย หรือเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมีประเด็นการเสวนาและกระทู้คำถามแล้วนำความรู้และประสบการณ์ทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษามาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นบทเรียนสำหรับการพัฒนาการบริหารในคณะวิชา
3. การศึกษาดูงานการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิจัย การประกันคุณภาพการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศที่คัดสรรเพื่อมาเทียบเคียงและประยุกต์กับการบริหารของคณะวิชา
4. การประชุมกลุ่มย่อยกับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ปรัชญาการอุดมศึกษาไทยในยุคปฏิรูปการเรียนรู้และวิเคราะห์บริบทการบริหารอุดมศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงหลักปรัชญาในการบริหารอุดมศึกษา ภายใต้เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ

สังคม เทคโนโลยี การเมืองและสังคมไทยในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นบริบทสำคัญและมีความซับซ้อนมากขึ้นในอนาคต รวมทั้งสามารถกำหนดแผนและยุทธศาสตร์ในการบริหารคณะวิชาเชิงกลยุทธ์

5. การศึกษากรณีตัวอย่างเกี่ยวกับแนวคิด องค์ประกอบหลักการของการจัดการความรู้และประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาในคณะวิชา

6. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศจากสื่อสิ่งพิมพ์ Internet และนำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเทียบเคียงสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาและนำมาพิจารณาเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรดำเนินการพัฒนาให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

7. การร่วมประชุม สัมมนาทางวิชาการเพื่อให้ได้แนวคิด หลักการในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาและหลักการประกันคุณภาพการศึกษา

8. วิเคราะห์องค์การและจัดทำรายงานการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการคณะวิชาให้เป็นไปตามมาตรฐานอุดมศึกษาในยุคการแข่งขัน

9. เขียนรายงานส่วนบุคคลถึงความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการที่จำเป็นต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ

10. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองทางด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผลที่ต้องการ

1. รู้และสามารถบูรณาการความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาการอุดมศึกษาไทย บริบทและยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิจัย การจัดการความรู้ การบริหารอุดมศึกษาตามแนวทางการปฏิรูป การเรียนรู้ การเปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาเชิงการตลาดและการแข่งขัน และการประกันคุณภาพการศึกษา มาเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาการเพื่อประยุกต์ใช้กับการบริหารคณะวิชา

2. ตระหนักถึงความสำคัญของการมีศักยภาพความเป็นผู้นำทางวิชาการ

3. มีความพร้อมและศักยภาพความเป็นผู้นำทางวิชาการ

4. มีรายงานส่วนบุคคลที่แสดงถึงความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ

5. มีแผนพัฒนาตนเองในการก้าวสู่ความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีศักยภาพสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

3.3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคนบด

วัตถุประสงค์

1. รู้หลักการและแนวคิดการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับนักบริหารและสามารถพัฒนาตนเองให้มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม

2. รู้หลักการและแนวคิดการเสริมสร้างสุขภาพสำหรับนักบริหารเกี่ยวกับการบริหารร่างกาย การออกกำลังกาย

กำลังกาย รู้หลักโภชนาการที่ทำให้สุขภาพดีและเตรียมความพร้อมทางด้านร่างกายให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. รู้และเข้าใจหลักการและเทคนิคการพูดในที่สาธารณะมีเทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ

4. รู้และเข้าใจหลักการและเทคนิคการพัฒนาเชาวน์อารมณ์

5. รู้หลักการและแนวคิดในการพัฒนาความคิดเชิงบวกและสามารถพัฒนาให้เกิดความคิดเชิงบวกในตนเอง

6. รู้หลักการและแนวคิดของเทคนิคการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์รวมทั้งสามารถแสดงความคิดริเริ่มในการให้ข้อเสนอแนะ

7. เสริมสร้างทักษะวิธีการรักษาอารมณ์และควบคุมตนเองจากความเครียด

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและวิธีการของการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร การเสริมสร้างสุขภาพสำหรับนักบริหาร ศิลปะการพูด การพัฒนาเชาวน์อารมณ์ (EQ) การพัฒนาความคิดเชิงบวก การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารความเครียดของนักบริหารจาก ตำรา เอกสาร การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง บทเรียนแบบโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้ออนไลน์ e-Learning e-Training

2. การฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองด้านบุคลิกภาพแล้วนำมาเป็นประเด็นการปรับปรุงและพัฒนาบุคลิกภาพทั้งภายในและภายนอกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

3. ฝึกปฏิบัติการบริหารร่างกายการออกกำลังกายตามทฤษฎีที่ได้รับฟังจากการบรรยายหรือการสาธิตและหมั่นฝึกให้เป็นปกตินิสัยโดยเฉพาะช่วงเวลาที่สะดวกจากการปฏิบัติงานแล้ว ศึกษาหลักการโภชนาการที่ดี เพื่อเสริมสร้างสุขภาพจากสื่อเอกสาร ตำรา ผลงานวิจัยและการเรียนรู้ออนไลน์และการนำไปปฏิบัติ

4. ชมวีดิทัศน์ CD-ROM หรือรับฟังการบรรยายจากวิทยากรเกี่ยวกับเทคนิคและศิลปะการพูดในโอกาสต่าง ๆ ของนักบริหารและฝึกปฏิบัติการพูดโดยมีวิทยากรเป็นผู้วิจารณ์ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการพูดให้เหมาะสมสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์ วิเคราะห์ปัญหาจากกรณีศึกษา หรือการกำหนดสถานการณ์จำลองและฝึกการให้ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาโดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความคิดเชิงบวก

6. ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์สภาพปัญหาและการเผชิญปัญหากับตนเองโดยใช้บทบาทสมมติและหาแนวทางในการรับรู้และจัดการกับอารมณ์ของตนเองและคนอื่น

7. การอภิปรายกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและแนวทางในการบริหารความเครียดและฝึกปฏิบัติตนให้สามารถรักษาอารมณ์และควบคุมอารมณ์ตนเองจากความเครียดโดยอาจใช้วิธีการนั่งสมาธิ เพื่อกำหนดจิตให้หลุดจากความเครียดและสร้างสุขในการทำงาน

8. จัดทำแผนพัฒนาตนเองในด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดีที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

ผลที่ต้องการ

1. รู้และมีแนวทางในการพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดีที่พึงประสงค์

2. เห็นและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่จะสร้างความเชื่อมั่นในตนเองและเป็นที่ยอมรับต่อผู้อื่น

3. มีการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้มีบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่ดีของคณบดีตลอดจนการวางตัวในสังคมที่เหมาะสม

4. มีแผนพัฒนาตนเองด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

3.4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

◆ การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ

วัตถุประสงค์

1. รู้และเข้าใจหลักการและแนวคิดในการบริหารและพัฒนาจิต

2. รู้และเข้าใจหลักคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร

3. รู้และเข้าใจในหลักจรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษา

4. ปฏิบัติและรักษาคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพของผู้บริหาร

การศึกษา

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับหลักการบริหารและพัฒนาจิต คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหารและหลักจรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษาจากสื่อเผยแพร่หลักธรรมคำสั่งสอนต่าง ๆ เช่น หนังสือ เอกสาร ตำรา วีดิทัศน์ เทปธรรมะ CD-ROM การเรียนรู้ออนไลน์ บทเรียนแบบโปรแกรม ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาจิตใจ และคุณธรรม จริยธรรมต่าง ๆ ที่จัดโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษาหลักคุณธรรม จริยธรรมตามหลักศาสนาที่ตนเคารพนับถือ ศึกษาคุณธรรมของผู้บริหารในอดีต หรือศึกษาคุณธรรม จริยธรรมจากหลักปรัชญาและปรัชญาการศึกษาเพื่อนำหลักคุณธรรมที่ได้จากการศึกษามาสรุปรูปเป็นบทเรียนและใช้ประกอบแนวทางในการบริหารงานและการปฏิบัติในวิชาชีพ

3. ศึกษาจรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษาจากเอกสารตลอดจนระเบียบ กฎหมายและองค์กรวิชาชีพที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติในการประกอบวิชาชีพ

4. วิเคราะห์ตนเองแล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองในด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีหลักการวิเคราะห์ตนเองว่าเป็นผู้บริหารหรือใช้ภาวะผู้นำรูปแบบใดที่จะมาช่วยเสริมสร้างให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมและส่งเสริมการบริหารงาน โดยยึดหลักการครองตน ครองคนและครองงานได้

5. เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาจิตเพื่อให้เกิดปัญญาและสันติสุขโดยการวิปัสสนากรรมฐานซึ่งจัดโดยหน่วยงานหรือศูนย์พัฒนาจิต หากสามารถจัดเวลาเพื่อการเข้าร่วมอย่างจริงจังและมีการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

6. ส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ และประพฤติดนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้เกิดการยอมรับ ศรัทธาทั้งในวงวิชาการและวิชาชีพ

ผลที่ต้องการ

1. รู้และมีแนวทางในการนำหลักคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพมาประกอบการประพฤติปฏิบัติในชีวิตการทำงานและการบริหาร

2. ตระหนักถึงความสำคัญของความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพของผู้บริหารการศึกษา

3. ยอมรับความเป็นจริงของตน รู้จักตนเองและประพฤติดนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นโดยนำหลักคุณธรรม จริยธรรมมาประพฤติปฏิบัติ

4. มีแผนพัฒนาตนเองด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

3.5 การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

เป็นการฝึกปฏิบัติโดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ทั้งในสถานการณ์จริงและกึ่งสถานการณ์จริงแบบบูรณาการครอบคลุมการพัฒนาตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

- ◆ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร
- ◆ การพัฒนาทักษะการบริหารงาน
- ◆ การพัฒนาทักษะการบริหารคน
- ◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี
- ◆ การพัฒนาความมีคุณธรรมและจริยธรรม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ตรงทางการบริหารเกี่ยวกับความรู้ทางการบริหาร ทักษะการบริหารงาน และทักษะการบริหารคน
2. เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และเพิ่มทักษะการเป็นผู้นำทางวิชาการ
3. เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และพัฒนาปรับปรุงบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่เหมาะสมของคณบดี
4. เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาและธำรงรักษาความมีคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. แนะนำการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการโดยการปฐมนิเทศ ให้ผู้รับการพัฒนารอบใน ขั้นตอน กระบวนการและวิธีการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการทั้งในสถานการณ์จริงและกึ่งสถานการณ์จริง โดยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)
2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการพัฒนา การพัฒนาความรู้ทางการบริหารการพัฒนาทักษะการบริหารงาน การพัฒนาทักษะการบริหารคน การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี การพัฒนาความมีคุณธรรมและจริยธรรม ด้วยวิธีเรียนรู้ที่หลากหลายและสามารถเชื่อมโยงความรู้ต่าง ๆ แบบบูรณาการเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะการบริหารในลักษณะ On the job training และเน้นรูปแบบ Self-Directed Learning เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารกับผู้บริหารอื่น การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง การศึกษาดูงานการบริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศแล้วสรุปประสบการณ์เพื่อเตรียมการประยุกต์หรือการสัมมนาในกลุ่มย่อย การเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ทางการบริหาร การฝึกปฏิบัติตามโครงการและแผนการพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) ต่าง ๆ ที่จัดทำไว้ในขั้นตอนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ทั้ง 4 ด้าน รวมทั้งนำเสนอโครงการเชิงบูรณาการที่แสดงถึงความเชื่อมโยงครอบคลุมการพัฒนา ความรอบรู้ทางการบริหาร การพัฒนาทักษะการบริหารงาน การพัฒนาทักษะการบริหารคน การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดีและการ พัฒนาความมีคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีเนื้อหาการพัฒนา วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาการ ประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. การจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการตามโครงการและแผนพัฒนา ตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ วิเคราะห์และสรุปผลการฝึกปฏิบัติเป็นบทเรียน และประสบการณ์ที่ได้รับเพื่อนำไปประยุกต์ใช้

ผลที่ต้องการ

1. สามารถพัฒนาความรอบรู้ทางการบริหาร ทักษะการบริหารงาน ทักษะการ บริหารคนที่พึงมีของคณบดี
2. สามารถพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการได้
3. สามารถพัฒนาและปรับปรุงบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดีได้
4. สามารถพัฒนา ปลูกฝังและเสริมสร้าง รักษาความมีคุณธรรมและจริยธรรม ของผู้บริหารได้
5. สามารถวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม กับสถานการณ์ตลอดจนกาลและเทศะ

ขั้นตอนที่ 4. การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

เป็นขั้นตอนของการประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 3 ว่าสามารถพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมจริงหรือไม่รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการในแต่ละ ขั้นตอนและผลการดำเนินการในภาพรวม เพื่อจะได้ทราบว่ามีกระบวนการและขั้นตอนใดควร ปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้ว่าเป็นการประเมินผลการพัฒนาและการ ดำเนินการในภาพรวม

ดังนั้นการประเมินผลในขั้นตอนนี้จึงสามารถแบ่งการประเมินผลได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การ ประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำและการประเมินผลความก้าวหน้าและภาพรวม สรุปในการดำเนินการ

1. การประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ
 - ◆ ด้านการบริหาร
 - ◆ ด้านวิชาการ
 - ◆ ด้านบุคลิกภาพ

◆ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ

◆ การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

ในการประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมา ควรใช้
หลักการ

ประเมินผลการพัฒนาจากการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ

1.1 การประเมินเชิงพุทธิพิสัย (Cognitive Domain Evaluation)

1.2 การประเมินเชิงทักษะพิสัย (Psychomotor Domain Evaluation)

1.3 การประเมินเชิงเจตพิสัย (Affective Domain Evaluation)

วัตถุประสงค์ของการประเมิน

1. ประเมินความรู้ความเข้าใจหลักการแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาในด้านต่าง ๆ คือ

- ◆ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร
- ◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี
- ◆ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

วิธีการประเมิน

- ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจในการประเมิน
- ใช้การสังเกตพฤติกรรมจากแบบบันทึกพฤติกรรมเกี่ยวกับการนำความรู้
หลักการแนวคิดไปใช้ฝึกปฏิบัติตลอดจนการสังเกตการมีส่วนร่วมในการอภิปรายแสดงความคิดเห็น
และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- ใช้การประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี
ที่ได้จากการเรียนรู้

2. ประเมินทักษะความสามารถด้านการปฏิบัติและการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับ
จากการพัฒนาในด้านต่าง ๆ คือ

- ◆ การพัฒนาทักษะการบริหารงาน
- ◆ การพัฒนาทักษะการบริหารคน
- ◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี

วิธีการประเมิน

ก. ใช้การประเมินพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในขณะการฝึกปฏิบัติและการภายหลังการฝึกปฏิบัติการด้าน

- ◆ การพัฒนาทักษะการบริหารงาน
- ◆ การพัฒนาทักษะการบริหารคน
- ◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี

โดยการสังเกตและบันทึกการพฤติกรรมด้วยตนเอง

ข. ใช้แบบประเมินผลสัมฤทธิ์จากการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

3. การประเมินเจตคติและความตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ คือ

- ◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี
- ◆ การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ

วิธีการประเมิน

ก. ใช้การประเมินโดยแบบวัดเจตคติต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ คือ

- ◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี
- ◆ การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ

ข. ใช้การสังเกตพฤติกรรมการแสดงออก และทัศนคติต่อการร่วมกิจกรรมการพัฒนา

ค. ใช้การสอบถามความคิดเห็นและเจตคติภายหลังการพัฒนากับผู้รับการพัฒนา ผู้ร่วมการพัฒนา ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ในลักษณะการประเมินระบบ 360 องศา

ผลที่คาดหวังจากการประเมิน

1. ทราบผลการพัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ คือ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี

2. ทราบผลการพัฒนาทักษะ ความสามารถ การประยุกต์ใช้ความรู้จากการพัฒนาในด้านต่าง ๆ คือ การพัฒนาทักษะการบริหารงาน การพัฒนาทักษะการบริหารคน การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ และการพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณาบดี

3. ทราบผลการพัฒนาด้านเจตพิสัย และความตระหนักต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ คือ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ และการพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ

4. ได้ข้อมูลย้อนกลับหลังการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพและด้านคุณธรรมและจรรยาธรรม เพื่อนำไปปรับปรุงวิธีการกิจกรรม ขั้นตอนการพัฒนา

2. การประเมินผลความก้าวหน้าและภาพรวมสรุปในการดำเนินการประกอบด้วย

2.1 การประเมินความก้าวหน้า (Formulative Evaluation) เพื่อปรับปรุงขั้นตอน วิธีการและกิจกรรมให้ดีขึ้นขณะดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบ

2.2 การประเมินภาพรวมสรุป (Summative Evaluation) หลังสิ้นสุดกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาตามรูปแบบ

วัตถุประสงค์ของการประเมิน

1. ประเมินการดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวมสรุปของการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

2. ประเมินการดำเนินการพัฒนาตามขั้นตอนต่าง ๆ ตามรูปแบบถึงความเหมาะสม สอดคล้องและการบรรลุวัตถุประสงค์

3. รู้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาตามรูปแบบ

วิธีการประเมิน

1. วิเคราะห์การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวมสรุปของการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ และมีผลสัมฤทธิ์ระดับใด โดยการใช้สอบถาม การสัมภาษณ์และการสังเกตผู้รับการพัฒนา

2. วิเคราะห์ความเหมาะสมสอดคล้องของกระบวนการดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมสรุป

3. วิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมสรุปของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนา

ผลที่คาดหวังจากการประเมิน

1. ทราบระดับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการพัฒนา ในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมสรุป
2. ทราบระดับความเหมาะสม สอดคล้องของการดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมสรุป
3. ทราบระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมสรุป
4. ทราบจุดบกพร่องและสิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมสรุปของการพัฒนาตามรูปแบบ
5. ทราบผลการพัฒนาเชิงบูรณาการในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมสรุป

จากรายละเอียดในร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้
เสนอมาสามารถสรุปรายละเอียดการดำเนินการตามโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีได้ดังตารางที่ 25 ต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 25 สรุปรายละเอียดการดำเนินการตามโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นตอนการดำเนินการ	แนวคิด	เนื้อหาการพัฒนา
<p><u>ขั้นตอนที่ 1</u></p> <p>การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา</p>	<p>การประเมินผู้รับการพัฒนาโดยตนเองหรือการประเมินโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำก่อนการพัฒนาเพื่อให้ทราบว่าผู้รับการพัฒนาขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านใดและควรต้องได้รับการพัฒนาอย่างไร</p>	<p>การประเมินผู้รับการพัฒนาเกี่ยวกับ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร 2. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ 3. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ 4. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม
<p><u>ขั้นตอนที่ 2</u></p> <p>การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้รับการพัฒนาโดยการสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีและสร้างเจตคติทางบวกต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 2. การเตรียมความพร้อมในการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้าน <ol style="list-style-type: none"> 2.1 กระบวนการพัฒนา 2.2 วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเตรียมผู้รับการพัฒนาด้วยการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับรายละเอียด <ol style="list-style-type: none"> 1.1 ความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณบดี 1.2 ความสำคัญของบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 1.3 ความสำคัญของการพัฒนาความรอบรู้ทางการบริหาร 1.4 ความสำคัญของการพัฒนาทักษะการบริหารงาน 1.5 ความสำคัญของการพัฒนาทักษะการบริหารคน 1.6 ความสำคัญของการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ 1.7 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี 1.8 ความสำคัญของการพัฒนาความมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ 2. การเตรียมการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ <ol style="list-style-type: none"> 2.1 การปฐมนิเทศ ชี้แจง กำหนดข้อตกลงในการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 2.2 แนะนำการพัฒนาแต่ละขั้นตอนของรูปแบบในรายละเอียด

ตารางที่ 25 (ต่อ)

ขั้นตอนการ ดำเนินการ	แนวคิด	เนื้อหาการพัฒนา
<p><u>ขั้นตอนที่ 3</u></p> <p>การดำเนินการ พัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ</p>	<p>การดำเนินการเพื่อพัฒนาตามรูปแบบ โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และ เจตพิสัยเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำ อันประกอบด้วย</p> <p>1. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้าน การบริหาร</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร หลักการจัดการสมัยใหม่ หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา นโยบายการบริหารอุดมศึกษาไทย การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการ บริหารงานมหาวิทยาลัย ● การพัฒนาทักษะการบริหารงาน การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างทีมงานและเครือข่าย การพัฒนาองค์การเพื่อการ เปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงผู้ประกอบการ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ องค์การ การตัดสินใจทางการบริหาร ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ● การพัฒนาทักษะการบริหารคน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ หลักการจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้

ตารางที่ 25 (ต่อ)

ขั้นตอนการ ดำเนินการ	แนวคิด	เนื้อหาการพัฒนา
	<p>2. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้าน วิชาการ</p> <p>3. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้าน บุคลิกภาพ</p> <p>4. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้าน คุณธรรมและจริยธรรม</p> <p>5. การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ</p>	<p>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาความเป็นผู้นำทาง วิชาการ ปรัชญาการอุดมศึกษาไทย บริบทและยุทธศาสตร์การบริหาร อุดมศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิจัย การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การบริหารอุดมศึกษาตามแนวทางการ ปฏิรูปการเรียนรู้ สมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาด้าน การตลาดและการแข่งขัน การประกันคุณภาพการศึกษาระดับ อุดมศึกษา ● การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ ของคนบดี การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร การเสริมสร้างสุขภาพสำหรับนักบริหาร ศิลปะการพูด การพัฒนาเชาวน์อารมณ์ (EQ) การพัฒนาความคิดเชิงบวก การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ <p>การบริหารความเครียดของนักบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาวิชาชีพ การบริหารและพัฒนาจิต คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร จรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษา <ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร ● การพัฒนาทักษะการบริหารงาน ● การพัฒนาทักษะการบริหารคน ● การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ตารางที่ 25 (ต่อ)

ขั้นตอนการ ดำเนินการ	แนวคิด	เนื้อหาการพัฒนา
		<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี ● การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ
<p><u>ขั้นตอนที่ 4</u></p> <p>การประเมินผลการพัฒนาและ การดำเนินการ</p>	<p>1. การประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ ด้านต่าง ๆ ดังนี้</p> <p>1.1คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการ บริหาร</p> <p>1.2คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ</p> <p>1.3คุณลักษณะภาวะผู้นำด้าน บุคลิกภาพ</p> <p>1.4คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม และจริยธรรม</p> <p>2. การประเมินผลการดำเนินการพัฒนา คุณ ลักษณะภาวะผู้นำ</p>	<p>- ประเมินด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain)</p> <p>- ประเมินด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain)</p> <p>- ประเมินด้านเจตพิสัย (Affective Domain)</p> <p>เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาทักษะการบริหารงาน การพัฒนาทักษะการบริหารคน การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยา วิชาชีพ</p> <p>-การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation)</p> <p>-การประเมินภาพรวมสรุป (Summative Evaluation) โดยการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● วิเคราะห์การดำเนินการแต่ละขั้นตอนและ ในภาพรวมสรุป ● วิเคราะห์ความเหมาะสมสอดคล้องของ กระบวนการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและใน ภาพรวมสรุป ● วิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน แต่ละขั้นตอนและในภาพรวมสรุป

6. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการนำไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ ดังนี้

แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

1. ก่อนการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้ ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจขั้นตอนการนำไปใช้ซึ่งประกอบด้วย

- ◆ การศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอน

- ◆ การดำเนินการใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

- ◆ การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

2. ผู้รับการพัฒนาต้องสามารถจัดสรรเวลาในการศึกษาให้เหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบเนื่องจากเนื้อหาของการพัฒนาตามรูปแบบประกอบด้วยหลักการ แนวคิด องค์ประกอบ กระบวนการและทฤษฎีทางการบริหารที่เกี่ยวข้องสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ จึงต้องมีการศึกษาประมวลสาระด้วยตนเองเพื่อให้เกิดความพร้อมต่อการฝึกปฏิบัติตามขั้นตอนของการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. หน่วยงานที่นำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้นอกจากจะต้องศึกษารูปแบบให้เข้าใจแล้ว ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาของหน่วยงานและผู้ดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนาควรได้รับการอบรมให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ในการดำเนินการตามรูปแบบเพื่อการพัฒนาที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. หน่วยงานที่นำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้ต้องสร้างและพัฒนาชุดการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง กำหนดแบบประเมินผลและแบบทดสอบที่ใช้ในการประเมินให้ชัดเจนและสามารถวัดประเมินได้จริง

5. ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าสู่กระบวนการพัฒนา ซึ่งควรเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาดำรงตำแหน่งคณบดีและยังคงดำรงตำแหน่งอยู่

6. รูปแบบการพัฒนานี้เป็นรูปแบบที่เน้นการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการได้รับการพัฒนา นั่นคือ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทของตำแหน่งคณบดี ซึ่งต้องเน้นความต่อเนื่องของการพัฒนาเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามความต้องการจำเป็นและเน้นการพัฒนาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ตามพื้นฐานและลักษณะที่เป็นธรรมชาติของผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดีในลักษณะร่วมที่ไม่แตกต่างกันตามสาขาวิชา

7. รูปแบบการพัฒนานี้เป็นรูปแบบที่เน้นให้ผู้รับการพัฒนาก่อตั้งความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการพัฒนาจึงควรให้ความสำคัญกับการฝึกปฏิบัติการแบบบูรณาการอย่างมุ่งมั่นจริงจังเพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาไปปรับใช้เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะในการบริหารงานอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา โดยเน้นหลักการเรียนรู้แบบ self-directed learning และอาจปรับใช้กับกรณีการพัฒนาเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ

1. ผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาดังกล่าวต้องสามารถให้เวลากับการดำเนินการพัฒนาตามขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำอย่างจริงจัง และดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการพัฒนา
2. หน่วยงานที่นำรูปแบบการพัฒนาไปใช้ต้องทำความเข้าใจรูปแบบให้ดีและสามารถปรับรูปแบบการพัฒนาให้เข้ากับสถานการณ์ของการพัฒนาอย่างเหมาะสมสอดคล้อง โดยคำนึงถึงธรรมชาติของผู้รับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

1. ผู้เข้ารับการพัฒนามีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร
2. ผู้เข้ารับการพัฒนามีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ
3. ผู้เข้ารับการพัฒนามีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ
4. ผู้เข้ารับการพัฒนามีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ตอนที่ 2 การประเมินรูปแบบและผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการประเมินรูปแบบและผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อคิดเห็นจากการเข้าร่วมสัมมนาเพื่อวิพากษ์รูปแบบและการตอบแบบประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ได้แบ่งการดำเนินการดังนี้

- 2.1 การดำเนินการสัมมนาเพื่อประเมินรูปแบบ
- 2.2 ผลสรุปจากการสัมมนาและข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
- 2.3 การปรับปรุงและพัฒนาในรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1 การดำเนินการสัมมนาเพื่อประเมินรูปแบบ

ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีฉบับร่างแล้ว จึงได้ทำการประเมินรูปแบบเพื่อตรวจสอบถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ข้อคิดเห็นเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ข้อดี ข้อจำกัดของรูปแบบ ในวันที่ 10 มกราคม 2548 เวลา 9.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมนานาชาติ 405 อาคาร 3 ชั้น 4 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสัมมนา จำนวน 12 คน อาจารย์ที่ปรึกษา จำนวน 2 คน รวมจำนวน 14 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการสัมมนา ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมการจัดสัมมนา

ขั้นที่ 2 การดำเนินการสัมมนา

ขั้นที่ 3 การสรุปผลการสัมมนา

ขั้นที่ 1 การเตรียมการจัดสัมมนา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเตรียมการจัดสัมมนา ดังนี้

1. จัดทำโครงการสัมมนาเพื่อพิจารณาตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดสัมมนา
2. ติดต่อจองห้องสัมมนาที่ฝ่ายอาคารสถานที่ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และติดต่อสั่งจองอาหารว่าง-อาหารกลางวัน
3. ติดต่อเพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิและเรียนเชิญเข้าร่วมสัมมนาอย่างไม่เป็นทางการทางโทรศัพท์และขอพบด้วยตนเอง
4. ประสานงานกับคณะครุศาสตร์ เพื่อขอให้ออกหนังสือเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสัมมนา
5. ส่งหนังสือเชิญพร้อมเอกสารประกอบการสัมมนาและแบบประเมินให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์และด้วยตนเองก่อนวันสัมมนา 20 วัน
6. เตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินการสัมมนาและซักซ้อมกับผู้ดำเนินรายการถึงกำหนดการและกิจกรรมในวันสัมมนา

ขั้นที่ 2 การดำเนินการสัมมนา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมมนา ดังนี้

1. ผู้ดำเนินรายการเริ่มการประชุมสัมมนาโดยการชี้แจงรายละเอียดและขั้นตอนการสัมมนารวมทั้งวัตถุประสงค์ของการสัมมนา
2. ผู้วิจัยดำเนินการนำเสนอความเป็นมาของการวิจัยและร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี โดยใช้เวลาประมาณ 30 นาที

3. ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านร่วมกันวิพากษ์ร่างรูปแบบโดยการอภิปรายกลุ่มในประเด็นความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในภาพรวมและองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ของรูปแบบ ข้อดี ข้อจำกัดของการนำรูปแบบไปใช้ ตลอดจนความคิดเห็นที่มีต่อการนำรูปแบบไปใช้

4. ผู้วิจัยได้ดำเนินการบันทึกข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยการบันทึกรายละเอียดทั้งหมดลงในแถบบันทึกเสียง และตอบคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิต้องการความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กิจกรรมการพัฒนา และผลที่คาดหวัง

5. ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางและมีการอภิปรายเพิ่มเติมในประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นที่ 3 การสรุปผลการสัมมนา

ผู้วิจัยดำเนินการสรุปผลการสัมมนา ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสัมมนาครั้งนี้ จำนวน 12 คน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดดังนี้

1.1 เป็นนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา หรือด้านการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในด้านบริหารการศึกษาหรือด้านอุดมศึกษาเป็นอย่างดี มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป หรือ

1.2 เป็นนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีประสบการณ์ความรู้ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาภาวะผู้นำ และมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

1.3 เป็นผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในคณะวิชาตั้งแต่ระดับ หัวหน้าภาควิชา รองคณบดี คณบดี ซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารคณะวิชาเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทั้งหมด เป็นนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน เป็นนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 5 คน เป็นผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐระดับคณบดี จำนวน 4 คน และมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เข้าร่วมสัมมนา จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 14 คน

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการถอดเทปบันทึกเสียงผู้ทรงคุณวุฒิ ประมวลสาระสรุปข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาตามประเด็นที่กำหนดคือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ข้อดี ข้อจำกัดของการนำรูปแบบไปใช้ในตารางผลสรุปจากการสัมมนาและข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

3. ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิไปทำการปรับปรุงการพัฒนารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในลำดับต่อไป

2.2 ผลสรุปจากการสัมมนาและข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลสรุปจากแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ส่งแบบสอบถามคืน จำนวน 12 ราย ($n = 12$) ปรากฏ ดังตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีโดยผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการนำไปใช้และการบรรลุเป้าหมาย และการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมมนาเพื่อวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ปรากฏดังตารางที่ 27 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อให้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่าง ๆ จากการสัมมนาดังกล่าวและผู้ทรงคุณวุฒิและการตอบแบบสอบถามเพื่อการประเมิน ดังต่อไปนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีโดยผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการนำไปใช้และการ
บรรลุเป้าหมาย

รายการที่ประเมิน	ความ เหมาะสม		ความเป็นไป ได้	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การนำไปใช้				
1.1 การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี โดยภาพรวมทั้ง 4 ขั้นตอนไปประยุกต์ใช้	4.58	0.51	3.83	0.83
1.2 ขั้นตอนการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้อง พัฒนา	4.42	0.51	3.75	0.75
1.3 ขั้นตอนการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ	4.50	0.52	3.75	0.75
1.4 ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ	4.33	0.49	3.50	0.90
1.5 ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ	4.50	0.52	4.00	0.73
1.6 การจัดลำดับโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบจากขั้นที่ 1-4	4.42	0.51	3.92	0.79
2. การบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ คณบดี				
2.1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร				
การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร	4.42	0.67	3.92	0.90
การพัฒนาทักษะการบริหารงาน	4.42	0.67	3.83	0.83
การพัฒนาทักษะการบริหารคน	4.42	0.67	3.67	0.77
2.2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ				
การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.58	0.51	3.92	0.79
2.3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ				
การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี	4.33	0.65	3.58	1.00
2.4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม				
การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ	4.25	0.75	3.50	1.00
2.5 การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ	4.33	0.65	3.58	1.00

จากตารางที่ 26 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำของคณบดีได้ว่า การนำไปใช้ของรูปแบบในทุกรายการมีค่าความเหมาะสมอยู่ใน
ระดับมาก โดยพิจารณาว่า การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีโดย
ภาพรวมทั้ง 4 ขั้นตอนไปประยุกต์ใช้ มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} = 4.58, S.D.=0.51) ส่วน

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.33$, S.D.=0.49) และค่าความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้ของรูปแบบทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาว่าขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.00$, S.D.=0.73) ส่วนขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.50$, S.D.=0.90)

สำหรับความคิดเห็นต่อการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี มีความเหมาะสมในระดับมากทุกรายการ โดยขั้นตอนการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D.=0.51) ส่วนขั้นตอนการพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.25$, S.D.=0.75) ส่วนความเป็นไปได้ของการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี มีความเป็นไปได้ในระดับมากทุกรายการ โดยขั้นตอนการพัฒนาความรู้ทางการบริหารและขั้นตอนการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ($\bar{X} = 3.92$, S.D.=0.90 และ S.D.=0.79 ตามลำดับ) และขั้นตอนการพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.50$, S.D.=1.00)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 27 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อให้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำของคณบดีมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่าง ๆ จากการ
สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและจากการตอบแบบสอบถามเพื่อการประเมิน

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
1. แนวคิดและหลักการในการพัฒนารูปแบบ	<p>1.1 มีแนวคิดและหลักการกำกับการพัฒนารูปแบบที่เป็นไปตามหลักวิชาการที่ถูกต้อง มีความเหมาะสมเชิงทฤษฎีดี มีการจัดระบบความคิดและการนำเสนอที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม</p> <p>1.2 มีเนื้อหาและกระบวนการที่ครอบคลุมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีและสมรรถนะของผู้บริหารระดับคณบดี</p>
2. ความเหมาะสมของการนำรูปแบบไปใช้	<p>2.1 มีความเหมาะสมตามหลักวิชาการ เพราะ conceptual framework ดี และสอดคล้องกับแนวโน้มการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน</p> <p>2.2 มีสาระการพัฒนาครอบคลุมคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภารกิจของผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดี</p> <p>2.3 มีขั้นตอนการพัฒนาครบถ้วนตามกระบวนการที่มีความเหมาะสมในเชิงทฤษฎี</p> <p>2.4 ในภาพรวมรูปแบบมีความเหมาะสมและชัดเจนดี มีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ควรได้รับการส่งเสริมให้มีการนำไปปรับใช้กับการพัฒนาคณบดีได้</p>
3. ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้	<p>3.1 สามารถนำไปใช้ได้โดยต้องประยุกต์ใช้และกำหนดแบบประเมินและวิธีการให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นตามบริบทของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง</p> <p>3.2 เป็นรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ให้แนวคิดกว้าง ๆ ในการพัฒนาคณบดี ซึ่งหน่วยงานผู้ดำเนินการพัฒนาหรือจัดฝึกอบรมสามารถนำไปศึกษาและพัฒนาเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานของตนเองได้ ซึ่งจะมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้สูง</p> <p>3.3 ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ในบางลักษณะซึ่งขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล เช่น การประเมินบุคลิกภาพของคณบดี หรือในเรื่องของคุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม เป็นสิ่งที่วัดยาก ต้องใช้เวลา อาจมีความเชื่อถือได้น้อยในเชิงปฏิบัติ และจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้จริงมากน้อยเพียงใด</p> <p>3.4 ควรสร้างแรงจูงใจและการยอมรับในการพัฒนาผู้บริหารระดับคณบดี เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพสูงอยู่แล้ว โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ให้เกิดการยอมรับในการพัฒนาตนเอง หรือการออกไปรับรองให้เมื่อผ่านหลักสูตรการพัฒนาเพื่อแสดงความเป็น</p>

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
3. ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ (ต่อ)	<p>ผู้บริหารมืออาชีพ</p> <p>1.5 ในการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารที่ต้องพัฒนา หากพิจารณาจากคุณลักษณะทั้ง 24 คุณลักษณะย่อยควรต้องพิจารณา กำหนดเนื้อหาการพัฒนาให้ชัดเจน และกระชับ ตรงประเด็นมากขึ้น หากพิจารณาจากกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนาที่แบ่งเป็น 3 กลุ่มย่อย คือ ความรอบรู้ทางการบริหาร ทักษะการบริหารงาน ทักษะการบริหารคน เนื้อหาที่พัฒนาก็จะมากไป ควรลดเนื้อหาให้กระชับ</p> <p>1.6 ควรคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การแบบราชการไทยที่คดงอในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมดังกล่าว เป็นเครื่องประกอบในการออกแบบการพัฒนาเพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติรวมทั้งการติดตามประเมินผลเมื่อนำไปใช้</p> <p>1.7 ต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการเรื่องการพัฒนาโดยตรง ซึ่งต้องชัดเจนและอธิการบดีในฐานะผู้นำสูงสุดในมหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือกับการพัฒนาดังกล่าว</p> <p>1.8 ในรายละเอียดของการพัฒนาแต่ละขั้นตอนควรกำหนด วัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่เป็นวัตถุประสงค์เฉพาะหรือเป็น วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่สามารถวัดหรือประเมินได้ในเชิงรูปธรรม เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นการวัดที่ยากมาก วิธีการพัฒนาต้องสื่อให้เห็นว่าจะทำให้เกิดอย่างไร เป็นต้น</p> <p>1.9 มีแนวคิดในการพัฒนาที่เป็นภาพกว้าง ยังไม่มีการระบุรูปแบบการพัฒนาในแต่ละด้าน ซึ่งควรเป็นรูปแบบย่อยเป็นอย่างไร ควรระบุให้ชัดเจนและจัดกลุ่มความคิดในการพัฒนาในแต่ละส่วนให้ชัดเจนมากกว่านี้</p> <p>1.10 การพัฒนารูปแบบต้องพิจารณาความสัมพันธ์เกี่ยวโยงระหว่าง กฎหมายและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของประเทศด้วย จึงจะทำให้ ความเป็นไปได้สูง การปรับรูปแบบหรือขั้นตอนของรูปแบบ พยายาม เน้นให้อยู่ในกระบวนการที่เป็นขั้นตอนของการพัฒนาที่ปรากฏอยู่ใน รูปแบบ</p> <p>1.11 ควรปรับเนื้อหาของรูปแบบเพื่อให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ วิธีการ และผลที่คาดหวังหรือผลที่ต้องการมีความสอดคล้องกันจะทำให้รูปแบบ มีความสมบูรณ์มากขึ้น</p>

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
4. ข้อดีของการนำรูปแบบไปใช้	<p>4.1 เป็นความพยายามทางวิชาการที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการบริหารในมหาวิทยาลัยให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ การบริหารงานระดับอุดมศึกษาที่เป็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบครบวงจร</p> <p>4.2 เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมมาก มีกระบวนการครบถ้วน ให้แนวคิดที่สำคัญ ๆ ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีซึ่งจะให้ประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องมาก</p> <p>4.3 เป็นรูปแบบที่มีความเป็นรูปธรรม น่าสนใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้</p> <p>4.4 ข้อสรุปที่ได้จากการวิจัย รูปแบบ วิธีการศึกษาและข้อจำกัดที่มีแล้ว ทำให้ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำ บทบาทภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ที่เป็นองค์ความรู้ที่เป็นแก่น ไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร องค์ความรู้จากการวิจัยพัฒนารูปแบบนี้ก็ยังคงอยู่และสามารถพัฒนาผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งคณบดีได้ด้วย</p>
5. ข้อจำกัดของการนำรูปแบบไปใช้	<p>5.1 การยอมรับการพัฒนาของคณบดีเป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องพิจารณา เพราะผู้ที่ยอมรับการพัฒนาตามรูปแบบต้องเป็นผู้ที่คิดก้าวหน้า ยอมรับว่าศาสตร์การบริหารเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ไม่ใช่เป็นความรู้ที่ติดตัวมาเพียงอย่างเดียว การบริหารการศึกษาจะก้าวไกลถ้าพัฒนาให้ได้ ผู้บริหารมีอาชีพที่เข้าใจปรัชญาการศึกษา เข้าใจบริบทของการบริหาร อุดมศึกษา และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความเสียสละ ในเบื้องต้นควรเน้นคณบดีที่ยินดีรับการพัฒนา</p> <p>5.2 ควรนำวิธีการแบบ problem-based learning มาใช้ในการพัฒนา</p> <p>5.3 มีการกำหนดวิธีการพัฒนาในภาพกว้าง ควรมีการระบุเวลาในการพัฒนา</p> <p>5.4 ในขั้นตอนการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม อาจมีข้อจำกัดในการประเมินตนเองว่าขาดคุณลักษณะด้านนี้ และเมื่อพัฒนาแล้ว ด้วยเวลาอันจำกัด อาจพัฒนาไม่ได้ในกรณีที่ผู้รับการพัฒนาขาดคุณธรรมดังกล่าว</p>
6. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและเพื่อความสมบูรณ์ของรูปแบบ (ต่อ)	<p>6.1 ควรปรับให้วัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนาเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เพราะสะดวกแก่การวัดว่าเป็นไปได้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิดขึ้นจริงหรือไม่</p> <p>6.2 ควรปรับเนื้อหาให้กระชับขึ้น คัดสรรเฉพาะประเด็นการพัฒนาที่จำเป็นและนำไปปฏิบัติได้จริง</p>

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
6. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและเพื่อความสมบูรณ์ของรูปแบบ (ต่อ)	<p>6.3 ถ้านำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริง ต้องมีการจัดการที่กระชับผู้ที่ดำรงตำแหน่งคนบตีจะมีภาระงานมาก ถ้าได้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาที่ต้องใช้เวลาและมีความซับซ้อน อาจทำให้ผู้รับการพัฒนาหลักเล็งไม่ยอมเข้าสู่กระบวนการ</p> <p>6.4 ควรกำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้ต่อเนื่องเป็นลักษณะ Research and Development และพัฒนาหลักสูตรตามสภาพปัญหาในเชิงปฏิบัติอย่างแท้จริง และพิจารณา time frame ที่เหมาะสมประกอบ</p> <p>6.5 รูปแบบที่นำเสนอมีความสมบูรณ์ในเชิงวิชาการแต่การนำรูปแบบไปใช้จะปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใดเป็นคำถามที่ต้องการพิสูจน์ โดยการวิจัยกึ่งทดลองและอาจนำไปสู่การปรับรูปแบบเพื่อขยายผลในทางปฏิบัติ</p> <p>6.6 ควรต้องปรับให้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบตีนี้มีความกระชับ สมบูรณ์ เป็นลักษณะ comprehensive model ที่ชัดเจนเห็นองค์ความรู้ในรูปแบบมากกว่าเป็นเพียงระบบของกระบวนการพัฒนา</p>

2.3. การปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบตีตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

จากผลการประเมินรูปแบบและผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการสัมมนาเพื่อวิพากษ์และประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบตี ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ส่วนประกอบของรูปแบบ

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงและกำหนดส่วนประกอบของรูปแบบเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบตีที่ต้องการพัฒนา เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้จากการประมวล วิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบตีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมในบทบาทภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ของคนบตี จำแนกเป็นคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา 4 ด้าน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 48 คุณลักษณะ คือ 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร มี 24 คุณลักษณะ 2. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ มี 7 คุณลักษณะ 3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ มี 12 คุณลักษณะ และ 4. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม มี 5 คุณลักษณะ

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย 2 ส่วนย่อย คือ ส่วนย่อยที่ 1 เป็นแนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี และส่วนย่อยที่ 2 เป็นการระบุถึงวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบการพัฒนาที่ทำให้เกิดความชัดเจน เป็นระบบและมองเห็นภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาดังกล่าว

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาตามรูปแบบที่ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1. การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา

เป็นขั้นตอนของการประเมินผู้รับการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่งซึ่งทำให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทราบว่าตนเองขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำใด คุณลักษณะภาวะผู้นำเหล่านั้นจัดอยู่ในกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำกลุ่มใดใน 4 กลุ่มที่จัดไว้ และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามลำดับก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2. การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

เป็นขั้นตอนของการเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านบทบาทพฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี สร้างความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) และแรงจูงใจต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาและการเลือกและเตรียมสถานการณ์การพัฒนาให้สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะพัฒนาซึ่งได้กำหนดไว้แล้วโดยที่สถานการณ์การพัฒนาต้องประกอบด้วยวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 3. การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

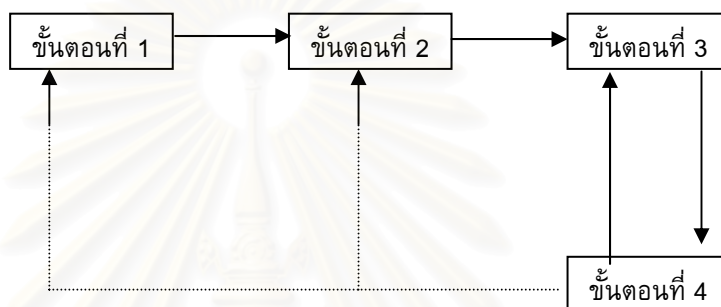
เป็นขั้นตอนของการดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติตามหลักการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์ทั้ง 48 คุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่ได้จากการศึกษาวิจัย รวมทั้งการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบตามคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้จากการวิจัย 4 ด้าน โดยพัฒนาเป็น 4 รูปแบบย่อย จากแนวคิดที่ว่ารูปแบบทั้ง 4 รูปแบบ จะสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ครอบคลุมคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านอันประกอบด้วย 48 คุณลักษณะ

ขั้นตอนที่ 4. การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

เป็นขั้นตอนของการประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 3 ว่าสามารถพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมจริงหรือไม่รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการในภาพรวม เพื่อจะได้ทราบว่ามีการพัฒนาและขั้นตอนใดควรปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้ว่าเป็นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการในภาพรวม

การกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ

การดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนาเมืององค์ประกอบดังที่ได้กล่าวมาแล้วเป็น ขั้นตอนและแนวคิดที่ต่อเนื่องกัน รวม 4 ขั้นตอน การดำเนินการมีลักษณะการเรียงลำดับ ขั้นตอนจากขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 4 ตามลำดับความสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ ไม่อาจจะข้ามขั้นตอนใด ขั้นตอนหนึ่งได้ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 4 ขั้นตอนมีลักษณะดังนี้

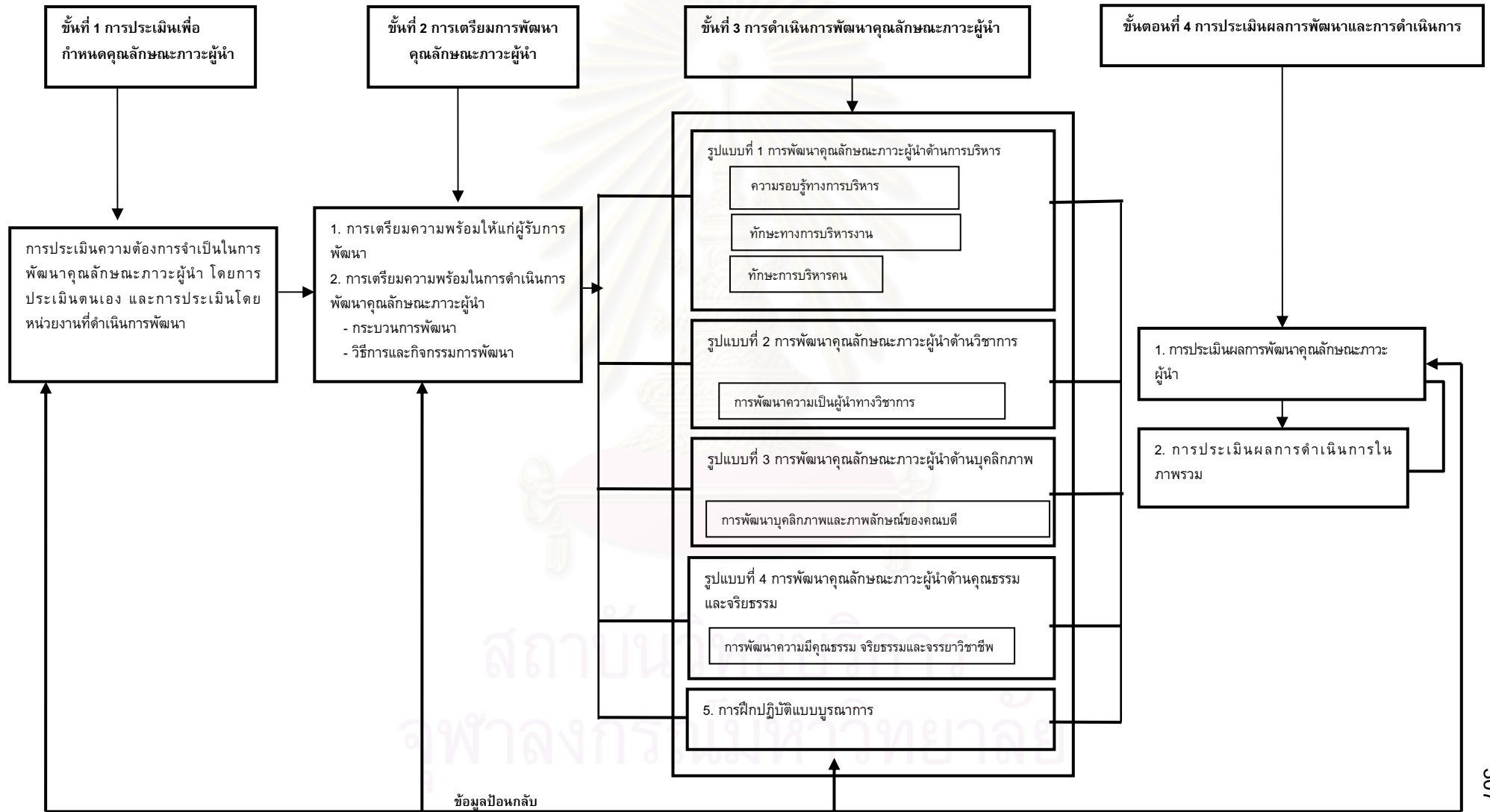


จากแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ของขั้นตอนต่าง ๆ จะนำไปสู่การกำหนดวิธีการ กิจกรรม และรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันกับแนวคิดหลักในแต่ละขั้นตอน และกำหนดรายละเอียดในขั้นการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด เนื้อหาของการพัฒนา วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่ต้องการ

ทั้งนี้สามารถแสดงรายละเอียดในความสัมพันธ์และองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีได้ดังแผนภูมิที่ 25

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 25 แสดงความสัมพันธ์และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี



ส่วนที่ 4 ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลสรุปจากการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ข้อดี ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จของรูปแบบมาปรับในประเด็นแนวทางและเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ส่วนของเนื้อหาของการพัฒนา วัตถุประสงค์ วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนา และผลที่ต้องการ

จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในส่วนเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ข้อดี ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จของรูปแบบผู้วิจัยได้นำผลสรุปดังกล่าวมาปรับให้ส่วนของเนื้อหาการพัฒนา วัตถุประสงค์ วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนา และผล ที่ต้องการมีความสอดคล้อง สัมพันธ์กัน โดยเน้นให้วัตถุประสงค์ที่ปรากฏในขั้นตอนการพัฒนาต่าง ๆ เป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมและสอดคล้องกับวิธีการ/กิจกรรมตลอดจนผลที่ต้องการอย่างเป็นระบบ เน้นลักษณะการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้บริหาร แบบ self-directed learning , action learning และ problem-based learning โดยยึดผู้รับการพัฒนาศูนย์กลาง (Learner-centered) และเป็นรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (on-the-job training)

ตอนที่ 3 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี (ฉบับผลการวิจัย)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จึงได้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี (ฉบับผลการวิจัย) ประกอบด้วยส่วนประกอบ 4 ส่วนสำคัญ ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา

ส่วนที่ 2 หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน เนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อย 4 รูปแบบตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

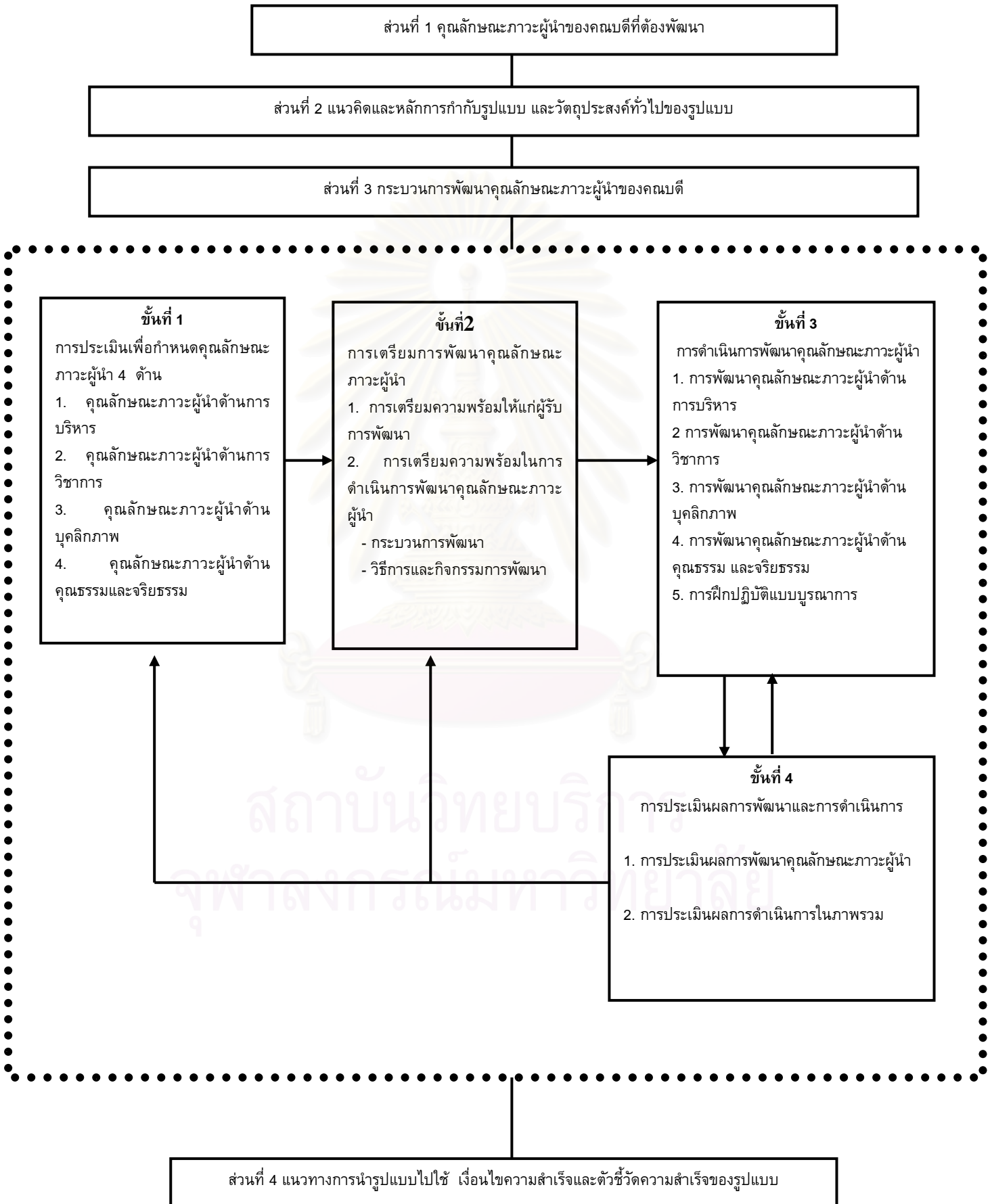
ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จ
ของรูปแบบ

ส่วนประกอบทั้งหมดของรูปแบบดังกล่าวปรากฏดังแผนภูมิที่ 26 และแสดง
กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีตามแผนภูมิที่ 27 ดังต่อไปนี้

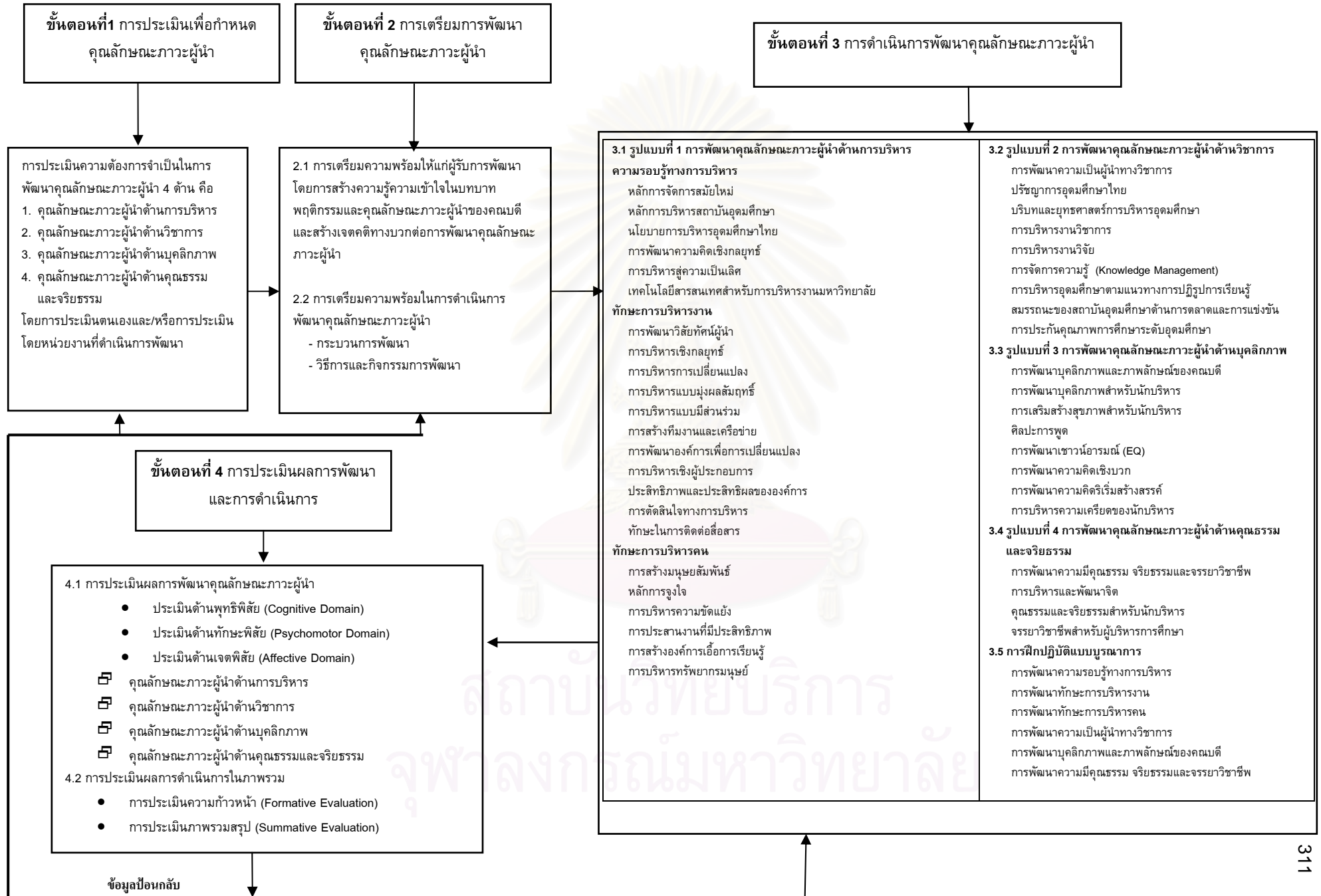


สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 26 แสดงส่วนประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี



แผนภูมิที่ 27 แสดงกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี



ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา

จากผลการวิจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้านดังกล่าวประกอบด้วยคุณลักษณะ 48 คุณลักษณะ และเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีในแต่ละด้าน โดยสามารถเรียงลำดับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทต่าง ๆ จากมากที่สุดไปยังน้อยที่สุด ได้ดังนี้

1. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต
2. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์
3. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น
4. ตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง
5. ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย
6. สามารถแก้ไขปัญหาได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ
7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน
8. มีทักษะการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี
9. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
10. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม
11. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว
12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้
13. เชื่อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา
14. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน
15. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้
16. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง
17. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
18. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน
19. เอาใจใส่ ชี้นำและแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน
20. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดีอุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน
21. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี
22. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ
23. โน้มน้าว ชูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ

24. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน
25. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน
26. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม
27. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน
28. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง
29. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้
30. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง
31. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ
32. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร
33. รู้จักการทำงานเป็นทีม
34. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
35. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน
36. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
37. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ
38. สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย
39. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ
40. ชอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและก้าวหน้า
41. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ
42. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ
43. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา
44. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน
45. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง
46. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร
47. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น
48. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี

ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ

2.1 แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ

คณบดี

1. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเอง จัดการแก้ไขพัฒนาข้อบกพร่องเหล่านั้นให้ดีขึ้นด้วยตนเองและจูงใจให้ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนา
2. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลายมิใช่เพียงแต่ใช้วิธีการฝึกอบรมอย่างเดียว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารและทัศนคติ ค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
3. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เตรียมพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในกระแสสากล
4. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้พัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการทำงานและเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งคณบดี
5. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง กระบวนการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายแต่ไม่ซับซ้อนจนเกินไป และมีกำหนดระยะเวลาไม่ยาวนานมาก
6. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่มีการยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็นเฉพาะของแต่ละบุคคล
7. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคลเพื่อติดตามดูว่าสามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ และหลีกเลี่ยงการทดสอบหรือการประเมินผลในลักษณะต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้คะแนนและการจัดลำดับ

นอกเหนือจากแนวคิดหลักการกำกับในการพัฒนารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น การกำหนดรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำว่าประกอบด้วยองค์ประกอบอะไร มีโครงสร้างของความสัมพันธ์อย่างไรยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่ศึกษา แนวคิดทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้น ซึ่งต้องแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบอันจะนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ ของเรื่องที่กำลังศึกษาและสามารถพยากรณ์ผลที่คาดหวังโดยการติดตามประเมินผลได้ ในการ

พัฒนารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีนี้ ยังมีหลักการสำคัญสนับสนุนการพัฒนารูปแบบ ซึ่งเป็นแนวคิดรวบยอดที่แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ตามหลักการสำคัญดังนี้

1. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบเป็นหลักการที่เป็นกระบวนการและขั้นตอนของแนวคิด (Conceptual Models) เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด
2. องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย
 - 2.1 เป็นรูปแบบของแนวความคิดที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้นๆ
 - 2.2 แนวคิดที่ประกอบขึ้นเป็นรูปแบบจะต้องอยู่ในรูปของกระบวนการ ขั้นตอน และหมวดหมู่ที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ และสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลได้ทุกองค์ประกอบ
 - 2.3 แนวคิดที่นำมาสร้างรูปแบบอยู่บนพื้นฐานหลักการในการบริหาร ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาได้
3. แนวคิดทฤษฎีที่นำมาเป็นหลักการและโครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
4. รูปแบบจะต้องสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลได้ ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ในทุกองค์ประกอบ ทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอน และสามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

2.2 วัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ

เพื่อพัฒนาคณบดีให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์ ตามกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา 48 คุณลักษณะ

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ประกอบด้วยขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา
2. ขั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
3. ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ซึ่งขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำนี้ ประกอบด้วย 4 รูปแบบย่อย และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ดังนี้คือ

- 3.1 รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร
- 3.2 รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ
- 3.3 รูปแบบที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ
- 3.4 รูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

- 3.5 การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ
4. **ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ**
 ดังรายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนดังนี้

**รายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของ
 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบติ
 ขั้นตอนที่ 1 การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา
 แนวคิด**

การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาเป็นขั้นแรกของกระบวนการพัฒนาซึ่งเป็นขั้นตอนของการประเมินผู้รับการพัฒนากับภาวะผู้นำโดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่งที่จะทำให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทราบว่าตนเองขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำใดที่ต้องได้รับการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำเหล่านั้นจัดอยู่ในกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำกลุ่มใดใน 4 กลุ่มที่ จัดไว้ และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามลำดับก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา คือ การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน

วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้รับการพัฒนาว่า ขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านใดบ้าง จากกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบติในภาพรวม 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม

วิธีการ

1. ประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนาตามวิธีการที่กำหนด
2. ประเมินผู้รับการพัฒนาโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา

ผลที่ต้องการ

1. รู้ความต้องการจำเป็นของผู้รับการพัฒนาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ควรได้รับการพัฒนา
2. สามารถพิจารณาเลือกรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามความจำเป็นที่ได้จากการประเมิน

ก. การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร

เนื้อหาการประเมิน

เป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการพัฒนามีหรือขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารคุณลักษณะใด ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยพบว่า คุณลักษณะ

ภาวะผู้นำด้านการบริหารประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ 24 คุณลักษณะ คือ มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงภายในและนอกประเทศ มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ เชื่อมมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร รู้จักการทำงานเป็นทีม มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน เอาใจใส่ ชี้แนะแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี ชอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชา สู่ความเป็นเลิศ สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัย และทรัพยากรเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย

เมื่อพิจารณาคณะคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร 24 คุณลักษณะดังกล่าว พบว่าสามารถจัดกลุ่มเป็น 3 กลุ่มใหญ่ที่ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องมี ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้ทางการบริหารตามภารกิจของคณบดี
2. ทักษะการบริหารงาน
3. ทักษะการบริหารคน

ดังนั้นในการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อทราบถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร จึงควรดำเนินการประเมินความรอบรู้ทางการบริหารตามภารกิจของคณบดี ประเมินทักษะการบริหารงานและประเมินทักษะการบริหารคน โดยอาจใช้วิธีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนาตามวิธีการที่กำหนด หรือประเมินผู้รับการพัฒนาโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา

1. การประเมินความรอบรู้ทางการบริหารตามภารกิจของคณบดี

วัตถุประสงค์

1. ประเมินความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวกับภารกิจทางการบริหารของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. จัดกลุ่มเพื่อรับการพัฒนาความรู้ทางการบริหารตามความสนใจและความสามารถ
3. ลำดับความสำคัญของการพัฒนาตามความต้องการจำเป็น

วิธีการ

กรณีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การทำแบบทดสอบหรือแบบประเมินความรู้ความเข้าใจทางการบริหารตามภารกิจทางการบริหารของคณบดี
 2. เขียนรายงานความคาดหวัง และความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจทางการบริหารตามภารกิจ
 3. การเลือกกลุ่มและจัดกลุ่มเพื่อการพัฒนาตามความสนใจและความสามารถ
 4. การจัดลำดับความต้องการพัฒนาของผู้รับการพัฒนาตามผลการประเมิน
- กรณีการประเมินโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา** สามารถใช้วิธีการ
1. จัดให้มีการทดสอบหรือประเมินความรู้ทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งคณบดีโดยใช้เครื่องมือวัดความรู้ความเข้าใจทางการบริหาร แบบฝึกหัดหรือกรณีศึกษาทางการบริหารโดยใช้สถานการณ์จำลองในการประเมิน
 2. นำผลการวิเคราะห์จากการทำแบบประเมินที่หน่วยงานดำเนินการพัฒนาจัดให้มาจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาและเลือกกลุ่มการพัฒนาให้เหมาะสมกับผลการประเมิน

ผลที่ต้องการ

1. รู้พื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารตามภารกิจทางการบริหารของคณบดีของแต่ละบุคคล
2. รู้ลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
3. รู้ความคาดหวังของผู้รับการพัฒนา
4. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาความรู้ทางการบริหารตามภารกิจทางการบริหารของคณบดี

2. การประเมินทักษะการบริหารงาน

วัตถุประสงค์

1. ประเมินทักษะการบริหารงานและความตระหนักในศักยภาพและทักษะความสามารถในการบริหารงาน
2. จัดกลุ่มเพื่อรับการพัฒนา ทักษะด้านการบริหารงาน
3. ลำดับความสำคัญของการพัฒนาทักษะการบริหารงานตามความต้องการจำเป็น

วิธีการ

กรณีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. เขียนรายงานการวิเคราะห์ตนเองเกี่ยวกับความคาดหวัง และความตั้งใจในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงาน
2. การเลือกกลุ่มเพื่อการพัฒนาตามความจำเป็น

กรณีการประเมินโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การวิเคราะห์และประเมินทักษะในการบริหารงานโดยการทดลองแก้ปัญหา
ทางการบริหารในสถานการณ์จำลอง

2. การจัดลำดับความสำคัญในความต้องการพัฒนาของผู้รับการพัฒนิตามผล
การประเมิน

ผลที่ต้องการ

1. รู้ความสามารถและทักษะการบริหารงานของแต่ละบุคคล
2. รู้ลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะการบริหารงาน
3. รู้ความคาดหวังของผู้รับการพัฒนา
4. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงาน

3. การประเมินทักษะการบริหารคน

วัตถุประสงค์

1. ประเมินทักษะการบริหารคนและความตระหนักในศักยภาพและทักษะ
ความสามารถในการบริหารคน

2. จัดกลุ่มเพื่อรับการพัฒนาทักษะด้านการบริหารคน

3. ลำดับความสำคัญของการพัฒนาทักษะการบริหารคนตามความต้องการจำเป็น

วิธีการ

กรณีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. เขียนรายงานการวิเคราะห์ตนเองเกี่ยวกับความคาดหวัง และความตั้งใจใน
การพัฒนาทักษะด้านการบริหารคน

2. การเลือกกลุ่มเพื่อการพัฒนาตามความจำเป็น

กรณีการประเมินโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การวิเคราะห์และประเมินทักษะในการบริหารคนโดยการทดลองแก้ปัญหา
ทางการบริหารในสถานการณ์จำลอง

2. การจัดลำดับความสำคัญในความต้องการจำเป็นพัฒนาของผู้รับการพัฒนิตาม
ผลการประเมิน

ผลที่ต้องการ

1. รู้ความสามารถและทักษะพื้นฐานด้านการบริหารคนของแต่ละบุคคล
2. รู้เป้าหมายและความคาดหวังในอนาคตต่อการพัฒนา
3. รู้ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารคน
4. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารคน

ข. การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ

เนื้อหาการประเมิน

เป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการพัฒนาว่ามีหรือขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านวิชาการคุณลักษณะใด ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ 7 คุณลักษณะ คือ มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา

เมื่อพิจารณาคูณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ 7 คุณลักษณะดังกล่าว พบว่าการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนดำเนินการพัฒนา ควรเป็นการประเมินความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยอาจใช้วิธีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนามตามวิธีการที่กำหนด หรือประเมินผู้รับการพัฒนาโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา ดังนี้

การประเมินความเป็นผู้นำทางวิชาการ

วัตถุประสงค์

1. ประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของแต่ละบุคคล
2. กำหนดความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ

กรณีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. เขียนรายงานการวิเคราะห์ตนเองเพื่อพิจารณาคูณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีในตนเองและสิ่งที่ขาดตกบกพร่องในตัว
2. เขียนรายงานความคาดหวังและความตั้งใจของตนต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ

กรณีการประเมินโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยผู้อื่นหรือกลุ่มอื่นต่อความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
2. การใช้แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการที่พัฒนาโดยหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญ
3. การจัดลำดับความสำคัญและความเหมาะสมในความต้องการจำเป็นพัฒนาของผู้รับการพัฒนามตามผลการประเมิน

ผลที่ต้องการ

1. รู้พื้นฐานความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
2. รู้ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของ

ผู้รับการพัฒนา

3. รู้ความคาดหวังและความตั้งใจต่อการพัฒนา
4. ตระหนักในความสามารถของการเป็นผู้นำทางวิชาการ
5. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่จะพัฒนาตนเองให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำทาง

วิชาการ

ค. การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

เนื้อหาการประเมิน

เป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการพัฒนาว่ามีหรือขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพคุณลักษณะใด ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ 12 คุณลักษณะ คือ เชื้อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักตนเองเป็นอย่างดี เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาคูณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ 12 คุณลักษณะดังกล่าว พบว่าการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนดำเนินการพัฒนา ควรเป็นการประเมินบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี โดยอาจใช้วิธีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนามตามวิธีการที่กำหนดหรือประเมินผู้รับการพัฒนาโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา ดังนี้

การประเมินบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี

วัตถุประสงค์

1. ประเมินบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล
2. กำหนดความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนาบุคลิกภาพ และภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ของคณบดี

วิธีการ

กรณีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การวิเคราะห์ตนเองโดยการเขียนรายงานจุดดีและจุดอ่อนเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และภาพลักษณ์ของตนเอง
2. การวิเคราะห์ตนเองโดยอาศัยคนอื่นทั้งโดยเปิดเผยยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับบุคลิกภาพของตนโดยตรงและการวิเคราะห์โดยไม่เปิดเผยซึ่งไม่ระบุว่าผู้วิเคราะห์เป็นใครเพื่อให้วิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับบุคลิกภาพของตนอย่างอิสระ
3. การวิเคราะห์ตนเองโดยอาศัยเครื่องมือแบบทดสอบหรือแบบประเมินบุคลิกภาพ
4. การเขียนรายงานความคาดหวัง และความตั้งใจในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

กรณีการประเมินโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การใช้แบบทดสอบหรือแบบประเมินเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดบุคลิกภาพ
2. การวิเคราะห์ผลจากการทดสอบหรือประเมิน และนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความต้องการจำเป็นและความเหมาะสมในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพของคณบดี

ผลที่ต้องการ

1. รู้บุคลิกภาพและภาพลักษณ์ จุดดีและจุดอ่อนของตนเองที่ควรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ
2. รู้ความคาดหวัง และความตั้งใจต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ
3. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ
- ง. การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

เนื้อหาการประเมิน

เป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการพัฒนาว่ามีหรือขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมคุณลักษณะใด ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 คุณลักษณะคือ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตนสามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม 5 คุณลักษณะดังกล่าว พบว่าการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อนดำเนินการพัฒนา ควรเป็นการประเมินความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ โดยอาจใช้วิธีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนาตามวิธีการที่กำหนด หรือประเมินผู้รับการพัฒนาโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา ดังนี้

การประเมินความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ วัตถุประสงค์

1. ประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม และจริยธรรม
2. กำหนดความคาดหวัง และความตั้งใจในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

วิธีการ

กรณีการประเมินตนเองโดยผู้รับการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การประเมินโดยตนเองเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาวิชาชีพ สำหรับผู้บริหารการศึกษา
2. การประเมินตนเองจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องในด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษา
3. เขียนรายงานความคาดหวัง และความตั้งใจในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

กรณีการประเมินโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนา สามารถใช้วิธีการ

1. การใช้แบบทดสอบหรือแบบประเมินเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ
2. การวิเคราะห์ผลจากการทดสอบหรือประเมิน และนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความต้องการจำเป็นและความเหมาะสมในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของคณบดี

ผลที่ต้องการ

1. รู้จุดบกพร่องที่ควรได้รับการพัฒนาตนเองให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม
2. รู้ความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม
3. ยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของตนเอง
4. เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ขั้นตอนที่ 2. การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

เป็นขั้นตอนของการเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านบทบาทพฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี สร้างความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) และแรงจูงใจต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนา

และการเลือกและเตรียมสถานการณ์การพัฒนาให้สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะพัฒนาซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว สถานการณ์การพัฒนาต้องประกอบด้วยวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย

การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในขั้นตอนนี้สามารถจำแนกออกเป็นการเตรียมความพร้อม 2 ด้าน คือ 2.1. การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้รับการพัฒนาโดยการสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี และสร้างเจตคติทางบวกต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และ 2.2 การเตรียมความพร้อมในการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านกระบวนการพัฒนาและด้านวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

2.1 การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้รับการพัฒนาโดยการสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีและสร้างเจตคติทางบวกต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

วัตถุประสงค์

1. อธิบายบทบาทภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทได้
2. ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทได้
3. อธิบายความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในด้านต่างๆ ได้
4. สร้างเจตคติทางบวกต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้วยตนเองจากเอกสารผลงานวิจัย สื่อ CD-ROM และ e-Learning โดยเน้นเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของคณบดี และความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
2. ทำแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีทั้งก่อนและหลังการศึกษาเรียนรู้
3. การอภิปรายร่วมกันของกลุ่มผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำและความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ผลที่ต้องการ

1. มีความรู้และความเข้าใจในบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
2. ตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

3. เกิดเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

2.2 การเตรียมความพร้อมในการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านกระบวนการพัฒนาและด้านวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

วัตถุประสงค์

1. สร้างความพร้อมและความเข้าใจในการเข้ารับการพัฒนา
2. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาในด้านขั้นตอน
กระบวนการพัฒนา กิจกรรมและวิธีการพัฒนาต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

3. รู้และเข้าใจนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา

4. วางแผนและกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนา

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. การประชุม สัมมนา รับฟังการบรรยายเพื่อชี้แจงและปฐมนิเทศให้ผู้รับการ
พัฒนารู้และเข้าใจแนวทางการพัฒนาตลอดกระบวนการพัฒนาและในภาพรวม

2. การบรรยาย อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อซักถามเกี่ยวกับ
สาระหลักและรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาทั้งในส่วนกระบวนการและกิจกรรม/วิธีการ
พัฒนา

3. การศึกษาเอกสารคู่มือ และการสาธิตการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง
ๆ ที่ต้องใช้ในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา

4. การประชุมเพื่อตกลงและวางแผนร่วมกันเพื่อการดำเนินการพัฒนา

คุณลักษณะภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับผู้รับการพัฒนา

ผลที่ต้องการ

1. มีความพร้อมและความเข้าใจของผู้รับการพัฒนาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำกระบวนการพัฒนา กิจกรรมและวิธีการพัฒนา

2. มีความรู้ ความเข้าใจในนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่จำเป็นต้องใช้ในกิจกรรมการ
พัฒนา

3. มีการปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันของผู้รับการพัฒนาในกระบวนการและกิจกรรม
การพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3. การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

แนวคิด

เป็นขั้นตอนของการดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการ
พัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติตามหลักการ

เรียนรู้ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์ทั้ง 4 ด้าน รวม 48 คุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่ได้จากการศึกษาวิจัย

ในขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้เสนอเนื้อหาการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาตลอดจนผลที่ต้องการจากการพัฒนาไว้แยกเป็นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4 ด้านและการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการซึ่งในแต่ละด้านได้เน้นเนื้อหาสาระการพัฒนาดังนี้

3.1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร มีเนื้อหาการพัฒนาที่เน้น

3.1.1 การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร ด้วยสาระการพัฒนาดังนี้

- ◆ หลักการจัดการสมัยใหม่
- ◆ หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
- ◆ นโยบายการบริหารอุดมศึกษาไทย
- ◆ การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์
- ◆ การบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- ◆ เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารงานมหาวิทยาลัย

3.1.2 การพัฒนาทักษะการบริหารงาน ด้วยสาระการพัฒนาดังนี้

- ◆ การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ
- ◆ การบริหารเชิงกลยุทธ์
- ◆ การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ◆ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ◆ การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ◆ การสร้างทีมงานและเครือข่าย
- ◆ การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง
- ◆ การบริหารเชิงผู้ประกอบการ
- ◆ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
- ◆ การตัดสินใจทางการบริหาร
- ◆ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร

3.1.3 การพัฒนาทักษะการบริหารคน ด้วยสาระการพัฒนาดังนี้

- ◆ การสร้างมนุษยสัมพันธ์
- ◆ หลักการจูงใจ
- ◆ การบริหารความขัดแย้ง

- ◆ การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ
- ◆ การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้
- ◆ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ มีเนื้อหาการพัฒนาที่เน้น

- ◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้วยสาระการพัฒนาดังนี้
- ◆ ปรัชญาการอุดมศึกษาไทย
- ◆ บริบทและยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา
- ◆ การบริหารงานวิชาการ
- ◆ การบริหารงานวิจัย
- ◆ การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- ◆ การบริหารอุดมศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้
- ◆ สมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาด้านการตลาดและการแข่งขัน
- ◆ การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

3.3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ มีเนื้อหาการพัฒนาที่เน้น

- ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี ด้วยสาระการพัฒนาดังนี้
- ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร
- ◆ การเสริมสร้างสุขภาพสำหรับนักบริหาร
- ◆ ศิลปะการพูด
- ◆ การพัฒนาเชาวน์อารมณ์ (EQ)
- ◆ การพัฒนาความคิดเชิงบวก
- ◆ การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ◆ การบริหารความเครียดของนักบริหาร

3.4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีเนื้อหาการพัฒนาที่เน้น

พัฒนาดังนี้

- ◆ การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ ด้วยสาระการ
- ◆ การบริหารและพัฒนาจิต
- ◆ คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร
- ◆ จรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษา

3.5 การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ที่เน้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีแต่ละด้านเพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีต่อผู้รับการพัฒนา ดังนี้

- การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร
- การพัฒนาทักษะการบริหารงาน
- การพัฒนาทักษะการบริหารคน
- การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี
- การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา

ส่วนรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีทั้ง 4 รูปแบบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารของคณบดี เป็นรูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้ผู้รับการพัฒนาตามขั้นตอนของรูปแบบเกิดคุณลักษณะด้านการบริหารที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ 24 คุณลักษณะ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว และเน้นการพัฒนาตามคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร 3 องค์ประกอบ คือ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาทักษะการบริหารงานและทักษะการบริหารคน ซึ่งเนื้อหาการพัฒนาจะสามารถครอบคลุมคุณลักษณะด้านการบริหารทั้ง 24 คุณลักษณะได้

◆ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร

วัตถุประสงค์

1. อธิบายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวแนวคิดและหลักการจัดการสมัยใหม่ แนวคิดและหลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา สารของนโยบายการบริหารอุดมศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ แนวคิดในการพัฒนาความคิดเชิงยุทธวิธีรวมทั้งสามารถพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ หลักการและแนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศได้อย่างถูกต้อง

2. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ศึกษาหลักการและแนวคิดทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทเรียนสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้แบบออนไลน์ การสัมมนากลุ่มและกรณีศึกษาทางการบริหาร

2. ศึกษาเนื้อหาสาระของนโยบายการบริหารอุดมศึกษาของไทยจากเอกสารประกาศนโยบาย การเรียนรู้ออนไลน์

3. ศึกษาหลักการและแนวคิดในการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ ฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่องให้เกิดความคิดเชิงกลยุทธ์และการศึกษาจากกรณีตัวอย่าง

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้บริหารที่มีผลงานดีเด่นและเป็นเลิศทางการบริหารโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ศึกษาจากกรณีศึกษาตัวอย่างและประมวลสรุปเป็นบทเรียนที่เป็นจุดดี จุดเด่น ของการบริหาร สามารถสร้างกรอบความคิด เรียนรู้กลวิธีการพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารหน่วยงานของตนเอง

5. ศึกษาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารมหาวิทยาลัยในยุคโลกาภิวัตน์จากเอกสาร ตำรา CD-ROM บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) Internet และ e-Learning ทุกรูปแบบ รวมทั้งฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารได้

6. จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) ในด้านการพัฒนาความรู้ทางการบริหารอย่างเป็นระบบในส่วนที่ยังขาดความรู้ทางการบริหารที่สำคัญจำเป็นต่อการบริหารงาน

ผลที่ต้องการ

1. มีความรู้ทางการบริหารและมีแนวทางในการนำความรู้ทางการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. มีความสามารถในการบริหารจัดการคณะวิชา โดยใช้องค์ความรู้ทางการบริหารจัดการที่ทันสมัย

3. มีการสร้างเครือข่ายทางการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและประเมินสถานภาพ ของคณะวิชาตนเองได้

4. มีแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยสามารถระบุประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาและแนวทางในการพัฒนา ตนเองให้เกิดความรู้ทางการบริหารในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

◆ การพัฒนาทักษะการบริหารงาน

วัตถุประสงค์

1. พัฒนาศักยภาพผู้นำอย่างเป็นระบบและสามารถนำทักษะมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการวางแผนและการบริหารงาน

2. อธิบายแนวคิด หลักการ กระบวนการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ การบริหารเชิงผู้ประกอบการ การตัดสินใจทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

3. อธิบายแนวความคิดการพัฒนางค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรและวิธีการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้

4. มีทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างทีมงานและเครือข่าย การบริหารเชิงผู้ประกอบการ การตัดสินใจทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ความคิดเชิงวิเคราะห์ในการตัดสินใจทางการบริหารและมีทักษะการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ กระบวนการ องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน การพัฒนางค์กร การบริหารเชิงผู้ประกอบการ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การตัดสินใจสั่งการทางการบริหารจากสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น เอกสาร ตำรา งานวิจัย สื่อประสม CD-ROM บทเรียนแบบโปรแกรม e-Learning, e-Training การประชุมสัมมนาทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ในกลุ่มเนื้อหาที่มุ่งเป้าให้เกิดทักษะพร้อมการเรียนรู้ในเรื่องการ พัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ การสร้างทีมงานและเครือข่าย การตัดสินใจสั่งการทางการบริหาร และทักษะในการติดต่อสื่อสาร

3. การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารกับผู้มีประสบการณ์สูงและมีผลงานดีเด่นทางการบริหาร เพื่อนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับการบริหาร ช่วยเสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อน

4. การศึกษาดูงานโดยมีการกำหนดประเด็นและเป้าหมายที่ชัดเจนในการศึกษาดูงานเพื่อนำผลการศึกษาดูงานมาดำเนินการวางแผนพัฒนาการบริหารและสามารถวิเคราะห์เทียบเคียง (Benchmarking) กับสมรรถนะขององค์กรที่ดำเนินการบริหารอยู่

5. ร่วมประชุมสัมมนาและฝึกอบรมในด้านการบริหารงานต่าง ๆ

6. วิเคราะห์รายงานผลการดำเนินงานของคณะวิชาประจำปีหรือรายงานการประเมินตนเองเพื่อพิจารณาผลผลิตและผลลัพธ์ของคณะวิชาในประเด็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของคณะ

7. ฝึกปฏิบัติการตัดสินใจทางการบริหารจากกรณีศึกษาทางการบริหารหรือการกำหนด สถานการณ์จำลองและเกมการบริหารโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือการเรียนรู้แบบออนไลน์เพื่อให้เกิดทักษะการตัดสินใจสั่งการทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยง

8. การฟังการบรรยายเทคนิคการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและฝึกปฏิบัติการพูดและการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี

9. การเขียนรายงานส่วนบุคคลถึงความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนาทักษะทางการบริหารงานที่

จำเป็นโดยการวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดบกพร่องหรือขาดทักษะการบริหารงานด้านใด

10. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจนถึงการพัฒนาให้เกิดทักษะการบริหารงานที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร

ผลที่ต้องการ

1. รู้และมีแนวทางในการนำหลักการและแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน การบริหารเชิงผู้ประกอบการการพัฒนาองค์การมาประยุกต์เสริมสร้างประสบการณ์ทางการบริหารและประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้

2. มีทักษะทางการบริหารงาน สามารถใช้เทคนิควิธีและกระบวนการทางการบริหาร และติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สามารถวิเคราะห์และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้

4. สามารถตัดสินใจทางการบริหารได้ดีและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน

5. มีรายงานส่วนบุคคลเกี่ยวกับความคาดหวัง และความตั้งใจที่จะพัฒนาทักษะทางการบริหารงานของตนเอง

6. มีแผนพัฒนาตนเองในด้านการพัฒนาทักษะทางการบริหารงาน ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

◆ การพัฒนาทักษะการบริหารคน

วัตถุประสงค์

1. เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ตาม
หลักมนุษยสัมพันธ์

2. อธิบายแนวคิดและหลักการจูงใจผู้อื่นได้ และมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกระบวนการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. อธิบายแนวคิดและหลักการบริหารความขัดแย้ง มีทักษะในการทำให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานได้อย่างมีความสุข

4. ระบุแนวคิดและหลักการประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
ได้

5. ระบุแนวคิดหลักการ องค์ประกอบการ สร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้

6. อธิบายแนวคิดหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยถือว่าสมาชิกในหน่วยงานเป็นปัจจัยทรัพยากรที่สำคัญ

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ องค์ประกอบและเทคนิควิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ หลักการสร้างแรงจูงใจการบริหารความขัดแย้ง การประสานงาน การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้และการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากสื่อการเรียนรู้ เอกสาร ตำรา งานวิจัย สื่อประสม CD-ROM บทเรียนแบบโปรแกรม e-Learning, e-Training การประชุมสัมมนาทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะความสามารถในการบริหารคนด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง และการประสานงานโดยมุ่งเน้นการศึกษาจากกรณีศึกษา เกมการ บริหาร การแสดงบทบาทสมมติและสถานการณ์จำลองเพื่อให้เกิดประสบการณ์และสามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ฝึกวิเคราะห์ตนเองและทีมงาน หาจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อการพัฒนาและสร้างทีมการเรียนรู้ที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน สร้างแนวความคิดที่เป็นระบบ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอและสามารถรับรู้โลกภายนอกได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้

4. การฝึกและจัดทำรายงานการวิเคราะห์องค์การเพื่อการออกแบบระบบประสานงานที่มีประสิทธิภาพสนับสนุนการบริหารงานทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การฝึกและจัดทำรายงานการวิเคราะห์บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การเพื่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อ การพัฒนาพฤติกรรมองค์การให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

6. การประชุมเพื่อระดมสมองในการวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งและค้นหาเทคนิคการทำงานที่ก่อให้เกิด

ความสุขในยุคการเปลี่ยนแปลงและฝึกปฏิบัติโดยใช้เกมการบริหาร ที่จำลองสถานการณ์เพื่อการบริหารความขัดแย้ง และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้พัฒนาการบริหารความขัดแย้งขององค์การให้สมาชิกทุกคนในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น โดยที่ผู้นำไม่หลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดในสถานการณ์ต่าง ๆ

7. เข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บรวบรวมประสบการณ์มาสรุปเป็นบทเรียนในการบริหารคนในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพโดยเน้นหลักการให้ความสำคัญ กับคนในองค์การเปรียบเสมือนกับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ และควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วถึงทั้งองค์การ

8. การเขียนรายงานส่วนบุคคลถึงความคาดหวัง และความตั้งใจในการพัฒนาทักษะการบริหารคนที่จำเป็นโดยการวิเคราะห์ ตนเองถึงจุดบกพร่องว่าขาดทักษะการบริหารคนด้านใด

9. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจนถึงการ พัฒนาให้เกิดทักษะการบริหารคนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร

ผลที่ต้องการ

1. รู้และมีแนวทางในการนำแนวคิด หลักการ การบริหารคนด้านการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์ หลักการสร้างแรงจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง การประสานงาน การสร้าง องค์การเอื้อการเรียนรู้ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาเสริมสร้างประสบการณ์ทางการ บริหาร และประยุกต์ใช้ในการบริหารคนในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ
2. มีทักษะทางการบริหารคน สามารถประยุกต์ใช้เทคนิควิธี กระบวนการ ได้อย่าง มีประสิทธิภาพในด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ การประสานงาน ศิลปะการจูงใจและเทคนิคการ บริหารความขัดแย้ง
3. ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตน พัฒนาคณะอื่นตลอดจนการ ปรับตัวเข้ากับคนอื่นให้เป็นที่ยอมรับ ของสังคม
4. มีรายงานส่วนบุคคลเกี่ยวกับความคาดหวัง และความตั้งใจที่จะพัฒนา ทักษะทางการบริหารคนของตนเอง
5. มีแผนพัฒนาตนเองในด้านการพัฒนาทักษะทางการบริหารคน ที่สอดคล้อง กับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการของคุณบดี เป็นรูปแบบการ พัฒนาที่มุ่งเน้นให้ผู้รับการพัฒนามาตามขั้นตอนของรูปแบบเกิดคุณลักษณะด้านวิชาการ ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 คุณลักษณะ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว และเน้นการพัฒนาตามคุณลักษณะ ภาวะผู้นำด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเนื้อหาการพัฒนาจะสามารถครอบคลุมคุณลักษณะ ด้านวิชาการทั้ง 7 คุณลักษณะได้

◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ

วัตถุประสงค์

1. อธิบายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักปรัชญาอุดมศึกษาไทย บริบท และยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา หลักการและแนวคิดการบริหารงานวิชาการ หลักการและ แนวคิดการบริหารงานวิจัย หลักการและแนวคิดการจัดการความรู้ หลักการและแนวคิดการ บริหารอุดมศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ได้
2. ประยุกต์หลักการและแนวคิดของการเปรียบเทียบสมรรถนะของ สถาบันอุดมศึกษาและสามารถวิเคราะห์ในเชิงการตลาดและการแข่งขันในยุคการเปิดเสรีทางการ ศึกษาได้

3. อธิบายหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาและสามารถนำหลักการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้ได้

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ศึกษาหลักการและแนวคิดด้วยตนเองเกี่ยวกับหลักปรัชญาการอุดมศึกษาไทย บริบทและยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิจัย การจัดการความรู้ การบริหารอุดมศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ การเปรียบเทียบ สมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาเชิงการตลาดและการแข่งขันและการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาจากสื่อการ เรียนรู้ เอกสาร ตำรา งานวิจัย สื่อประสม CD-ROM บทเรียนแบบ โปรแกรม e-Learning e-Training การประชุมสัมมนาทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

2. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารอุดมศึกษากับผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาอื่นที่มีประสบการณ์สูง รวมทั้งการอภิปราย หรือเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมีประเด็นการเสวนาและกระตุ้นคำถามแล้วนำความรู้และประสบการณ์ทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษามาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นบทเรียนสำหรับการพัฒนาการบริหาร ในคณะวิชา

3. การศึกษาดูงานการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิจัย การประกันคุณภาพการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศที่คัดสรรเพื่อมาเทียบเคียงและประยุกต์กับการบริหารของคณะวิชา

4. การประชุมกลุ่มย่อยกับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและระดมสมองเพื่อ วิเคราะห์ปรัชญาการอุดมศึกษาไทยในยุคปฏิรูปการเรียนรู้และวิเคราะห์บริบทการบริหารอุดมศึกษา เพื่อให้เข้าใจถึงหลักปรัชญาในการบริหารอุดมศึกษา ภายใต้เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การเมืองและสังคมไทยในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นบริบทสำคัญและมีความซับซ้อนมากขึ้นในอนาคต รวมทั้งสามารถกำหนดแผนและยุทธศาสตร์ในการบริหารคณะวิชาเชิงกลยุทธ์

5. การศึกษากรณีตัวอย่างเกี่ยวกับแนวคิด องค์ประกอบหลักการของการ จัดการความรู้และประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาในคณะวิชา

6. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศจากสื่อสิ่งพิมพ์ Internet และนำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเทียบเคียง สมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาและนำมาพิจารณาเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรดำเนินการพัฒนาให้ บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

7. การร่วมประชุม สัมมนาทางวิชาการเพื่อให้ได้แนวคิด หลักการในการ บริหารสถาบันอุดมศึกษาและหลักการประกันคุณภาพการศึกษา

8. วิเคราะห์องค์การและจัดทำรายงานการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพ ในการบริหารจัดการคณะวิชาให้เป็นไปตามมาตรฐานอุดมศึกษาในยุคการแข่งขัน

9. เขียนรายงานส่วนบุคคลถึงความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนา
ความเป็นผู้นำทางวิชาการที่จำเป็นต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ

10. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองทางด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผลที่ต้องการ

1. บูรณาการความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาการอุดมศึกษาไทย บริบทและ
ยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิจัย การจัดการ
ความรู้ การบริหารอุดมศึกษาตามแนวทางการปฏิรูป การเรียนรู้ การเปรียบเทียบสมรรถนะ
ของสถาบันอุดมศึกษาเชิงการตลาดและการแข่งขัน และการประกันคุณภาพการศึกษา มาเสริมสร้าง
ประสบการณ์ทางวิชาการเพื่อประยุกต์ใช้กับการบริหารคณะวิชา

2. ตระหนักถึงความสำคัญของการมีศักยภาพความเป็นผู้นำทางวิชาการ

3. มีความพร้อมและศักยภาพความเป็นผู้นำทางวิชาการ

4. มีรายงานส่วนบุคคลที่แสดงถึงความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนา
ความเป็นผู้นำทางวิชาการ

5. มีแผนพัฒนาตนเองในการก้าวสู่ความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีศักยภาพ
สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

รูปแบบที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพของคณบดี เป็นรูปแบบ
การพัฒนาที่มุ่งเน้นให้ผู้รับการพัฒนาคืบหน้าตามขั้นตอนของรูปแบบเกิดคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่
ประกอบด้วยคุณลักษณะ 12 คุณลักษณะ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว และเน้นการพัฒนาตามคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี ซึ่งเนื้อหาการพัฒนาจะสามารถครอบคลุม
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ทั้ง 12 คุณลักษณะได้

◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี วัตถุประสงค์

1. อธิบายและตอบคำถามเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดการพัฒนาบุคลิกภาพ
สำหรับนักบริหารและสามารถพัฒนาตนเองให้มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม หลักการและแนวคิดการ
เสริมสร้างสุขภาพสำหรับนักบริหารเกี่ยวกับการบริหารร่างกาย การออกกำลังกาย รู้หลัก
โภชนาการที่ทำให้สุขภาพดีและเตรียมความพร้อมทางด้านร่างกายให้สามารถทำงานได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

2. ระบุหลักการและเทคนิคการพูดในที่สาธารณะมีเทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ หลักการและเทคนิคการพัฒนาเชาวน์อารมณ์ หลักการและแนวคิดในการพัฒนาความคิดเชิงบวกและมีทักษะในการพัฒนาให้เกิดความคิดเชิงบวกในตนเอง

3. มีทักษะและเทคนิคการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งสามารถแสดงความคิดริเริ่มในการให้ข้อเสนอแนะ

4. มีทักษะวิธีการรักษาอารมณ์และควบคุมตนเองจากความเครียด

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและวิธีการของการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร การเสริมสร้างสุขภาพสำหรับนักบริหาร ศิลปะการพูด การพัฒนาเชาวน์อารมณ์ (EQ) การพัฒนาความคิดเชิงบวก การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารความเครียดของนักบริหารจาก ตำรา เอกสาร การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง บทเรียนแบบโปรแกรมสำเร็จรูป คอมพิวเตอร์ การเรียนรู้ออนไลน์ e-Learning e-Training

2. การฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองด้านบุคลิกภาพแล้วนำมาเป็นประเด็นการปรับปรุงและพัฒนาบุคลิกภาพทั้งภายในและภายนอกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

3. ฝึกปฏิบัติการบริหารร่างกายการออกกำลังกายตามทฤษฎีที่ได้รับฟังจากการบรรยายหรือการสาธิตและหมั่นฝึกให้เป็นปกตินิสัยโดยเฉพาะช่วงเวลาที่สะดวกจากการปฏิบัติงานแล้ว ศึกษาหลักการโภชนาการที่ดี เพื่อเสริมสร้างสุขภาพจากสื่อเอกสาร ตำรา ผลงานวิจัย และการเรียนรู้ออนไลน์และการนำไปปฏิบัติ

4. ชมวีดิทัศน์ CD-ROM หรือรับฟังการบรรยายจากวิทยากรเกี่ยวกับเทคนิคและศิลปะการพูดในโอกาสต่าง ๆ ของนักบริหารและฝึกปฏิบัติการพูดโดยมีวิทยากรเป็นผู้วิจารณ์ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการพูดให้เหมาะสมสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์ วิจารณ์ปัญหาจากกรณีศึกษา หรือการกำหนดสถานการณ์จำลองและฝึกการให้ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาโดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความคิดเชิงบวก

6. ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์สภาพปัญหาและการเผชิญปัญหากับตนเองโดยใช้บทบาทสมมติและหาแนวทางในการรับรู้และจัดการกับอารมณ์ของตนเองและคนอื่น

7. การอภิปรายกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและแนวทางในการบริหารความเครียดและฝึกปฏิบัติตนให้สามารถรักษาอารมณ์และควบคุมอารมณ์ตนเองจากความเครียดโดยอาจใช้วิธีการนั่งสมาธิ เพื่อกำหนดจิตให้หลุดจากความเครียดและสร้างสุขในการทำงาน

8. จัดทำแผนพัฒนาตนเองในด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดีที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

ผลที่ต้องการ

1. เกิดแนวทางในการพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดีที่พึงประสงค์
2. ยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่จะสร้างความเชื่อมั่นในตนเองและเป็นที่ยอมรับต่อผู้อื่น
3. มีการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้มีบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่ดีของคณบดีตลอดจนการวางตัวในสังคมที่เหมาะสม
4. มีแผนพัฒนาตนเองด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

รูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของคณบดีเป็นรูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้ผู้รับการพัฒนาคืบหน้าตามขั้นตอนของรูปแบบเกิดคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 คุณลักษณะ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว และเน้นการพัฒนาตามคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งเนื้อหาการพัฒนาจะสามารถครอบคลุมคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม ทั้ง 5 คุณลักษณะได้

◆ การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ

วัตถุประสงค์

1. บอกหลักการและแนวคิดในการบริหารและพัฒนาจิต
2. อธิบายหลักคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร
3. ระบุหลักจรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษา
4. ปลูกฝังและรักษาคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพของผู้บริหารการศึกษา

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับหลักการบริหารและพัฒนาจิต คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหารและหลักจรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษาจากสื่อเผยแพร่หลักธรรมคำสั่งสอนต่าง ๆ เช่น หนังสือ เอกสาร ตำรา วิดีทัศน์ เทปธรรมะ CD-ROM การเรียนรู้ออนไลน์ บทเรียนแบบโปรแกรม ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาจิตใจ และคุณธรรมจริยธรรมต่าง ๆ ที่จัดโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาหลักคุณธรรม จริยธรรมตามหลักศาสนาที่ตนเคารพนับถือ ศึกษาคุณธรรมของผู้บริหารในอุดมคติ หรือศึกษาคุณธรรม จริยธรรมจากหลักปรัชญาและปรัชญาการศึกษา

เพื่อนำหลักคุณธรรมที่ได้จากการศึกษามาสรุปเป็นบทเรียนและใช้ประกอบแนวทางในการบริหารงานและการปฏิบัติในวิชาชีพ

3. ศึกษาจรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษาจากเอกสารตลอดจนระเบียบกฎหมายและองค์กรวิชาชีพที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติในการประกอบวิชาชีพ

4. วิเคราะห์ตนเองแล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองในด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีหลักการวิเคราะห์ตนเองว่าเป็นผู้บริหารหรือใช้ภาวะผู้นำรูปแบบใดที่จะมาช่วยเสริมสร้างให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมและส่งเสริมการบริหารงาน โดยยึดหลักการครองตน ครองคนและครองงานได้

5. เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาจิตเพื่อให้เกิดปัญญาและสันติสุขโดยการวิปัสสนากรรมฐานซึ่งจัดโดยหน่วยงานหรือศูนย์พัฒนาจิต หากสามารถจัดเวลาเพื่อการเข้าร่วมอย่างจริงจังและมีการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

6. ส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพและประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้เกิดการยอมรับ ศรัทธาทั้งในวงวิชาการและวิชาชีพ

ผลที่ต้องการ

1. เกิดแนวทางในการนำหลักคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพมาประกอบการประพฤติปฏิบัติในชีวิตการทำงานและการบริหาร

2. ตระหนักถึงความสำคัญของความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพของผู้บริหารการศึกษา

3. ยอมรับความเป็นจริงของตน รู้จักตนเองและประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นโดยนำหลักคุณธรรม จริยธรรมมาประพฤติปฏิบัติ

4. มีแผนพัฒนาตนเองด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

เป็นการฝึกปฏิบัติโดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ทั้งในสถานการณ์จริงและกึ่งสถานการณ์จริงแบบบูรณาการครอบคลุมการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ◆ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร
- ◆ การพัฒนาทักษะการบริหารงาน
- ◆ การพัฒนาทักษะการบริหารคน
- ◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ

- ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี
- ◆ การพัฒนาความมีคุณธรรมและจริยธรรม

วัตถุประสงค์

1. เสริมสร้างประสบการณ์ตรงทางการบริหารเกี่ยวกับความรู้ทางการบริหาร ทักษะการบริหารงาน และทักษะการบริหารคน
2. เสริมสร้างประสบการณ์และเพิ่มทักษะการเป็นผู้นำทางวิชาการ
3. เสริมสร้างประสบการณ์และพัฒนาปรับปรุงบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่เหมาะสมของคณบดี
4. เสริมสร้างประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาและธำรงรักษาความมีคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. แนะนำการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการโดยการปฐมนิเทศ ให้ผู้รับการพัฒนาทราบในขั้นตอน กระบวนการและวิธีการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการทั้งในสถานการณ์จริงและกึ่งสถานการณ์จริง โดยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)
2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการพัฒนา การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาทักษะการบริหารงาน การพัฒนาทักษะการบริหารคน การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี การพัฒนาความมีคุณธรรมและจริยธรรม ด้วยวิธีเรียนรู้ที่หลากหลายและสามารถเชื่อมโยงความรู้ต่าง ๆ แบบบูรณาการ เสริมสร้างประสบการณ์และทักษะการบริหารในลักษณะ On the job training และเน้นรูปแบบ Self-Directed Learning เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารกับผู้บริหารอื่น การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง การศึกษาดูงานการบริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ แล้วสรุปประสบการณ์เพื่อเตรียมการประยุกต์หรือการสัมมนากลุ่มย่อย การเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ทางการบริหาร การฝึกปฏิบัติตามโครงการและแผนการพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) ต่าง ๆ ที่จัดทำไว้ในขั้นตอนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน รวมทั้งนำเสนอโครงการเชิงบูรณาการที่แสดงถึงความเชื่อมโยงครอบคลุมการพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาทักษะการบริหารงาน การพัฒนาทักษะการบริหารคน การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดีและการพัฒนาความมีคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีเนื้อหาการพัฒนา วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาการประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3. การจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการตามโครงการและแผนพัฒนาตนเอง เกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ วิเคราะห์และสรุปผลการฝึกปฏิบัติเป็นบทเรียน และ ประสพการณ์ที่ได้รับเพื่อนำไปประยุกต์ใช้

ผลที่ต้องการ

1. เกิดความรอบรู้ทางการบริหาร ทักษะการบริหารงาน ทักษะการบริหารคนที่พึง มีของคณบดี
2. พัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการได้
3. มีปรับปรุงบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี
4. มีการปลูกฝังและเสริมสร้าง รักษาความมีคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารได้
5. วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม กับสถานการณ์ ตลอดจนกาลและเทศะ

ขั้นตอนที่ 4. การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการเป็นขั้นตอนของการประเมินผลการ พัฒนาในขั้นที่ 3 ว่าสามารถพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมจริง หรือไม่รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการในภาพรวม เพื่อจะได้ทราบว่ามีการประเมินผลและขั้นตอนใดควรปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้ ว่าเป็นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการในภาพรวม

ดังนั้นการประเมินผลในขั้นตอนนี้จึงสามารถแบ่งการประเมินผลได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำและการประเมินผลความก้าวหน้าและ ภาพรวมสรุปในการดำเนินการ

1. การประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ

- ◆ ด้านการบริหาร
- ◆ ด้านวิชาการ
- ◆ ด้านบุคลิกภาพ
- ◆ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ
- ◆ การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

ในการประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมา ควรใช้ หลักการประเมินผลการพัฒนาจากการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ

1.1 การประเมินเชิงพุทธิพิสัย (Cognitive Domain Evaluation)

1.2 การประเมินเชิงทักษะพิสัย (Psychomotor Domain Evaluation)

1.3 การประเมินเชิงเจตพิสัย (Affective Domain Evaluation)

วัตถุประสงค์ของการประเมิน

1. ประเมินความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาในด้านต่าง ๆ คือ

- ◆ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร
- ◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี
- ◆ การพัฒนาความมีคุณธรรมและจริยธรรม

วิธีการประเมิน

- ก. ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจในการประเมิน
- ข. ใช้การสังเกตพฤติกรรมจากแบบบันทึกพฤติกรรมเกี่ยวกับการนำความรู้ หลักการ แนวคิดไปใช้ฝึกปฏิบัติตลอดจนการสังเกตการมีส่วนร่วมในการอภิปรายแสดงความคิดเห็นและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- ค. ใช้การประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่ได้จากการเรียนรู้

2. ประเมินทักษะความสามารถด้านการปฏิบัติและการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาในด้านต่าง ๆ คือ

- ◆ การพัฒนาทักษะการบริหารงาน
- ◆ การพัฒนาทักษะการบริหารคน
- ◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี

วิธีการประเมิน

ก. ใช้การประเมินพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในขณะการฝึกปฏิบัติการและภายหลังการฝึกปฏิบัติการด้าน

- ◆ การพัฒนาทักษะการบริหารงาน
 - ◆ การพัฒนาทักษะการบริหารคน
 - ◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ
 - ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี
- โดยการสังเกตและบันทึกการพฤติกรรมด้วยตนเอง

ข. ใช้แบบประเมินผลสัมฤทธิ์จากการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

3. การประเมินเจตคติและความตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ คือ

- ◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี
- ◆ การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ

วิธีการประเมิน

ก. ใช้การประเมินโดยแบบวัดเจตคติต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ คือ

- ◆ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- ◆ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี
- ◆ การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ

ข. ใช้การสังเกตพฤติกรรมการแสดงออก และทัศนคติต่อการร่วมกิจกรรมการพัฒนา

ค. ใช้การสอบถามความคิดเห็นและเจตคติภายหลังการพัฒนากับผู้รับการพัฒนาผู้ร่วมการพัฒนา ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ในลักษณะการประเมินระบบ 360 องศา

ผลที่คาดหวังจากการประเมิน

1. ทราบผลการพัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ คือ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี

2. ทราบผลการพัฒนาทักษะ ความสามารถ การประยุกต์ใช้ความรู้จากการพัฒนาในด้านต่าง ๆ คือ การพัฒนาทักษะการบริหารงาน การพัฒนาทักษะการบริหารคน การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ และการพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี

3. ทราบผลการพัฒนาด้านเจตพิสัย และความตระหนักต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ คือ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ และการพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ

4. ได้ข้อมูลย้อนกลับหลังการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพและด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อนำไปปรับปรุงวิธีการกิจกรรม ขั้นตอนการพัฒนา

2. การประเมินผลความก้าวหน้าและภาพรวมสรุปในการดำเนินการ

ประกอบด้วย

2.1 การประเมินความก้าวหน้า (Formulative Evaluation) เพื่อปรับปรุง ขั้นตอนวิธีการและกิจกรรมให้ดีขึ้นขณะดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบ

2.2 การประเมินภาพรวมสรุป (Summative Evaluation) หลังสิ้นสุดกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาตามรูปแบบ

เทคนิคการประเมินผลความก้าวหน้าและภาพรวมสรุปในการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี คือ CIPP Model ประกอบด้วยการประเมินการพัฒนาในองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. บริบท (Context) ได้แก่ สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เอื้อหรือเป็นปัจจัยอุปสรรคต่อการพัฒนา
2. ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ผู้เข้ารับการพัฒนา หลักสูตรการพัฒนา งบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ สถานที่ เนื้อหาการพัฒนา
3. กระบวนการ (Process) ได้แก่ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา การบริหารจัดการโครงการพัฒนา
4. ผลผลิต (Product) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาตามรูปแบบ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้รับการพัฒนา ผลสำเร็จของการดำเนินการตามโครงการพัฒนา

วัตถุประสงค์ของการประเมิน

1. ประเมินการดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวมสรุปของการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
2. ประเมินการดำเนินการพัฒนาตามขั้นตอนต่าง ๆ ตามรูปแบบถึงความเหมาะสม สอดคล้องและการบรรลุวัตถุประสงค์
3. ศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาตามรูปแบบ

วิธีการประเมิน

1. วิเคราะห์การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวมสรุปของการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ และมีผลสัมฤทธิ์ระดับใด โดยการใช้สอบถาม การสัมภาษณ์และการสังเกตผู้รับการพัฒนา
2. วิเคราะห์ความเหมาะสมสอดคล้องของกระบวนการดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมสรุป
3. วิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมสรุปของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนา

ผลที่คาดหวังจากการประเมิน

1. ทราบระดับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการพัฒนา ในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมสรุป

2. ทราบระดับความเหมาะสม สอดคล้องของการดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมสรุป
 3. ทราบระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมสรุป
 4. ทราบจุดบกพร่องและสิ่งสมควรได้รับการปรับปรุงพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมสรุปของการพัฒนาตามรูปแบบ
 5. ทราบผลการพัฒนาเชิงบูรณาการในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมสรุป
- จากรายละเอียดรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้เสนอมา สามารถสรุปรายละเอียดการดำเนินการตามโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีได้ดังตารางที่ 28 ต่อไปนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 28 สรุปรายละเอียดการดำเนินการตามโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นตอนการดำเนินการ	แนวคิด	เนื้อหาการพัฒนา
<p><u>ขั้นตอนที่ 1</u> การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา</p>	<p>การประเมินผู้รับการพัฒนาโดยตนเองหรือการประเมินโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำก่อนการพัฒนาเพื่อให้ทราบว่าผู้รับการพัฒนาขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านใดและควรต้องได้รับการพัฒนาอย่างไร</p>	<p>การประเมินผู้รับการพัฒนาเกี่ยวกับ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร 2. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ 3. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ 4. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม
<p><u>ขั้นตอนที่ 2</u> การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้รับการพัฒนาโดยการสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีและสร้างเจตคติทางบวกต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 2. การเตรียมความพร้อมในการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้าน <ol style="list-style-type: none"> 2.1 กระบวนการพัฒนา 2.2 วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเตรียมผู้รับการพัฒนาด้วยการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับรายละเอียด <ol style="list-style-type: none"> 1.1 ความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณบดี 1.2 ความสำคัญของบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 1.3 ความสำคัญของการพัฒนาความรอบรู้ทางการบริหาร 1.4 ความสำคัญของการพัฒนาทักษะการบริหารงาน 1.5 ความสำคัญของการพัฒนาทักษะการบริหารคน 1.6 ความสำคัญของการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ 1.7 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี 1.8 ความสำคัญของการพัฒนาความมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ 2. การเตรียมการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ <ol style="list-style-type: none"> 2.1 การปฐมนิเทศ ชี้แจง กำหนดข้อตกลงในการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 2.2 แนะนำการพัฒนาแต่ละขั้นตอนของรูปแบบในรายละเอียด

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ขั้นตอนการ ดำเนินการ	แนวคิด	เนื้อหาการพัฒนา
<p><u>ขั้นตอนที่ 3</u></p> <p>การดำเนินการ พัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ</p>	<p>การดำเนินการเพื่อพัฒนาตามรูปแบบ โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และ เจตพิสัยเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำ อันประกอบด้วย</p> <p>1. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้าน การบริหาร</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร หลักการจัดการสมัยใหม่ หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา นโยบายการบริหารอุดมศึกษาไทย การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการ บริหารงานมหาวิทยาลัย ● การพัฒนาทักษะการบริหารงาน การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างทีมงานและเครือข่าย การพัฒนาองค์การเพื่อการ เปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงผู้ประกอบการ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ องค์การ การตัดสินใจทางการบริหาร ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ● การพัฒนาทักษะการบริหารคน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ หลักการจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ขั้นตอนการ ดำเนินการ	แนวคิด	เนื้อหาการพัฒนา
	<p>2. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้าน วิชาการ</p> <p>3. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้าน บุคลิกภาพ</p> <p>4. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้าน คุณธรรมและจริยธรรม</p> <p>5. การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ</p>	<p>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาความเป็นผู้นำทาง วิชาการ ปรัชญาการอุดมศึกษาไทย บริบทและยุทธศาสตร์การบริหาร อุดมศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิจัย การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การบริหารอุดมศึกษาตามแนวทางการ ปฏิรูปการเรียนรู้ สมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาด้าน การตลาดและการแข่งขัน การประกันคุณภาพการศึกษาระดับ อุดมศึกษา ● การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ ของคนบดี การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร การเสริมสร้างสุขภาพสำหรับนักบริหาร ศิลปะการพูด การพัฒนาเชาวน์อารมณ์ (EQ) การพัฒนาความคิดเชิงบวก การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ <p>การบริหารความเครียดของนักบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาวิชาชีพ การบริหารและพัฒนาจิต คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร จรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษา ● การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร ● การพัฒนาทักษะการบริหารงาน ● การพัฒนาทักษะการบริหารคน ● การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ขั้นตอนการ ดำเนินการ	แนวคิด	เนื้อหาการพัฒนา
		<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี ● การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ
<p><u>ขั้นตอนที่ 4</u></p> <p>การประเมินผลการพัฒนาและ การดำเนินการ</p>	<p>1. การประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ ด้านต่าง ๆ ดังนี้</p> <p>1.1คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการ บริหาร</p> <p>1.2คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ</p> <p>1.3คุณลักษณะภาวะผู้นำด้าน บุคลิกภาพ</p> <p>1.4คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม และจริยธรรม</p> <p>2. การประเมินผลการดำเนินการพัฒนา คุณ ลักษณะภาวะผู้นำ</p>	<p>- ประเมินด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain)</p> <p>- ประเมินด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain)</p> <p>- ประเมินด้านเจตพิสัย (Affective Domain)</p> <p>เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาทักษะการบริหารงาน การพัฒนาทักษะการบริหารคน การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี การพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยา วิชาชีพ</p> <p>-การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation)</p> <p>-การประเมินภาพรวมสรุป (Summative Evaluation) โดยการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● วิเคราะห์การดำเนินการแต่ละขั้นตอนและ ในภาพรวมสรุป ● วิเคราะห์ความเหมาะสมสอดคล้องของ กระบวนการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและใน ภาพรวมสรุป ● วิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน แต่ละขั้นตอนและในภาพรวมสรุป

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการนำไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ ดังนี้

แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

1. ก่อนการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้ ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจขั้นตอนการนำไปใช้ซึ่งประกอบด้วย

- ◆ การศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอน

- ◆ การดำเนินการใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

- ◆ การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

2. ผู้รับการพัฒนาต้องสามารถจัดสรรเวลาในการศึกษาให้เหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบเนื่องจากเนื้อหาของการพัฒนาตามรูปแบบประกอบด้วยหลักการ แนวคิด องค์ประกอบ กระบวนการและทฤษฎีทางการบริหารที่เกี่ยวข้องสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ จึงต้องมีการศึกษาประมวลสาระด้วยตนเองเพื่อให้เกิดความพร้อมต่อการฝึกปฏิบัติตามขั้นตอนของการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. หน่วยงานที่นำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้ นอกจากจะต้องศึกษารูปแบบให้เข้าใจแล้ว ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาของหน่วยงานและผู้ดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนาควรได้รับการอบรมให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ในการดำเนินการตามรูปแบบเพื่อการพัฒนาที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. หน่วยงานที่นำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้ต้องสร้างและพัฒนาชุดการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง กำหนดแบบประเมินผลและแบบทดสอบที่ใช้ในการประเมินให้ชัดเจนและสามารถวัดประเมินได้จริง

5. ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าสู่กระบวนการพัฒนา ซึ่งควรเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาดำรงตำแหน่งคณบดีและยังคงดำรงตำแหน่งอยู่

6. รูปแบบการพัฒนานี้เป็นรูปแบบที่เน้นการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการได้รับการพัฒนา นั่นคือ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทของตำแหน่งคณบดี ซึ่งต้องเน้นความต่อเนื่องของการพัฒนาเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามความต้องการจำเป็นและเน้นการพัฒนาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ตามพื้นฐานและลักษณะที่เป็นธรรมชาติของผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดีในลักษณะร่วมที่ไม่แตกต่างกันตามสาขาวิชา

7. รูปแบบการพัฒนานี้เป็นรูปแบบที่เน้นให้ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดทั้งความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการพัฒนาจึงควรให้ความสำคัญกับการฝึกปฏิบัติการแบบบูรณาการอย่างมุ่งมั่นจริงจังเพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาไปปรับใช้เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะในการบริหารงานอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา โดยเน้นหลักการเรียนรู้แบบ self-directed learning และอาจปรับใช้กับกรณีการพัฒนาเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ

1. ผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนายังต้องสามารถให้เวลากับการดำเนินการพัฒนาตามขั้นตอน แต่ละขั้นตอนในรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำอย่างจริงจัง และดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการพัฒนา

2. หน่วยงานที่นำรูปแบบการพัฒนามาไปใช้ต้องทำความเข้าใจรูปแบบให้ดีและสามารถปรับรูปแบบการพัฒนาให้เข้ากับสถานการณ์ของการพัฒนาอย่างเหมาะสมสอดคล้อง โดยคำนึงถึงธรรมชาติของผู้รับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

1. ผู้เข้ารับการพัฒนามีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร
2. ผู้เข้ารับการพัฒนามีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ
3. ผู้เข้ารับการพัฒนามีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ
4. ผู้เข้ารับการพัฒนามีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) การนำเสนอรายงานผลการวิจัยในบทนี้ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีและเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

โดยมีคำถามนำในการวิจัยครั้งนี้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำและบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นอย่างไร และรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับตำแหน่งคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประกอบด้วยวิธีการอะไร และเป็นอย่างไร

วิธีดำเนินการวิจัย

รายละเอียดและขั้นตอนการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั่วไป ภาวะผู้นำของคณบดี และการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ตลอดจนการพัฒนารูปแบบและการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นที่ 2 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณบดีในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างคณบดีที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาทที่ปฏิบัติจริง และพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ปฏิบัติจริงของคณบดี
2. วิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นที่ 3 การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ขั้นที่ 4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 6 การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี และมีวิธีการดำเนินการวิจัย 6 ขั้นตอนดังกล่าว สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

จากผลการศึกษาวิจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ที่ดำเนินการวิจัยในบทที่ 4 พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับพฤติกรรมในบทบาทภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้านของคณบดี คือ

1. บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา
2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
4. บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วม

ในการทำงานแบบทีม

5. บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา

6. บทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานในบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีทั้ง 6 ด้าน พบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทด้านต่าง ๆ รวม 60 พฤติกรรม และพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีด้านต่าง ๆ มี 48 คุณลักษณะ ซึ่งแยกประเภทของคุณลักษณะได้ 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร ประกอบด้วย ความรอบรู้ทางการบริหาร ทักษะการบริหารงานและทักษะการบริหารคน

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ ประกอบด้วยความเป็นผู้นำทางวิชาการ

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดี

4. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วยความมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ

ส่วนคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีในแต่ละด้าน สามารถเรียงลำดับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทต่าง ๆ จากมากที่สุดไปอย่างน้อยที่สุด ได้ดังนี้

1. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต
2. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์
3. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น
4. ตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง
5. ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย
6. สามารถแก้ไขปัญหาได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ
7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน
8. มีทักษะการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี
9. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
10. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม
11. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว
12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้
13. เชื่อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา
14. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน
15. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้
16. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง
17. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
18. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน
19. เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน
20. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดีอุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน
21. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี
22. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ
23. โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ
24. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน

25. มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน
26. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม
27. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน
28. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง
29. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้
30. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง
31. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ
32. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร
33. รู้จักการทำงานเป็นทีม
34. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
35. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน
36. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
37. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ
38. สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพยากรเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย
39. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ
40. ชอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า
41. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ
42. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ
43. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา
44. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน
45. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง
46. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร
47. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น
48. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี

2. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่พัฒนาขึ้นเป็นฉบับผลการวิจัยได้ผ่านการดำเนินการวิจัยและผ่านการตรวจสอบและประเมินรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา

ส่วนที่ 2 หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน เนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อย 4 รูปแบบตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ และขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา

จากผลการวิจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้านดังกล่าว ประกอบด้วยคุณลักษณะ 48 คุณลักษณะ และเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีในแต่ละด้าน

ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ

2.1 แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

1. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเอง จัดการแก้ไขพัฒนาข้อบกพร่องเหล่านั้นให้ดีขึ้นด้วยตนเองและตั้งใจให้ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนา
2. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนที่หลากหลายมิใช่เพียงแต่ใช้วิธีการฝึกอบรมอย่างเดียว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารและทัศนคติ ค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ
3. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหาร เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เตรียมพร้อมรองรับต่อการการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในกระแสดสากล

4. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้พัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการทำงานและเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งคณบดี

5. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง กระบวนการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายแต่ไม่ซับซ้อนจนเกินไป และมีกำหนดระยะเวลาไม่ยาวนานมาก

6. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่มีการยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็นเฉพาะของแต่ละบุคคล

7. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเป็นรูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคลเพื่อติดตามดูว่าสามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ และหลีกเลี่ยงการทดสอบหรือการประเมินผลในลักษณะต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้คะแนนและการจัดลำดับ

2.2 วัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ

เพื่อพัฒนาคณบดีให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์ ตามกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา 48 คุณลักษณะ

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ประกอบด้วยขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1. การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา

เป็นขั้นตอนของการประเมินผู้รับการพัฒนากับภาวะผู้นำโดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่งซึ่งทำให้ผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทราบว่าตนเองขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำใด คุณลักษณะภาวะผู้นำเหล่านั้นจัดอยู่ในกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำกลุ่มใดใน 4 กลุ่มที่จัดไว้ และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามลำดับก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2. การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

เป็นขั้นตอนของการเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านบทบาทพฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี สร้างความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) และแรงจูงใจต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาและการเลือกและเตรียมสถานการณ์การพัฒนาให้สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะพัฒนา

ซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว โดยที่สถานการณ์การพัฒนาต้องประกอบด้วยวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย

ขั้นตอนที่ 3. การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

เป็นขั้นตอนของการดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติตามหลักการเรียนรู้ เพื่อให้เกิด คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์ทั้ง 48 คุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่ได้จากการศึกษาวิจัย รวมทั้งการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการให้การพัฒนารรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบตามคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้จากการวิจัย 4 ด้าน โดยพัฒนาเป็น 4 รูปแบบย่อย คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และ รูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม จากแนวคิดที่ว่ารูปแบบทั้ง 4 รูปแบบจะสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ครอบคลุมคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านอันประกอบด้วย 48 คุณลักษณะ

ขั้นตอนที่ 4. การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

เป็นขั้นตอนของการประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 3 ว่าสามารถพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมจริงหรือไม่รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการในแต่ละ ขั้นตอนและผลการดำเนินการในภาพรวม เพื่อจะได้ทราบว่ามีการกระบวนการและขั้นตอนใดควรปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้ว่าเป็นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการในภาพรวม

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ก่อนการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้ ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจขั้นตอนการนำไปใช้ซึ่งประกอบด้วย

- ◆ การศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอน
- ◆ การดำเนินการใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- ◆ การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

ผู้รับการพัฒนาต้องสามารถจัดสรรเวลาในการศึกษาให้เหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ หน่วยงานที่นำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้นอกจาก

จะต้อง ศึกษารูปแบบให้เข้าใจแล้ว ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาของหน่วยงานและผู้ดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนาควรได้รับการอบรมให้เข้าใจในการดำเนินการตามรูปแบบเพื่อการพัฒนาที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หน่วยงานที่นำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้ต้องสร้างและพัฒนาชุดการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง กำหนดแบบประเมินผลและแบบทดสอบที่ใช้ในการประเมินให้ชัดเจนและสามารถวัดประเมินได้จริง อีกทั้งควรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าสู่กระบวนการพัฒนา ซึ่งควรเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาตำแหน่งคณบดีและยังคงดำรงตำแหน่งอยู่ ซึ่งรูปแบบพัฒนานี้เป็นรูปแบบที่เน้นการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการได้รับการพัฒนา นั่นคือ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะ ผู้นำในแต่ละบทบาทของตำแหน่งคณบดี ซึ่งต้องเน้นความต่อเนื่องของการพัฒนาเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามความต้องการจำเป็นและเน้นการพัฒนาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ตามพื้นฐานและลักษณะที่เป็นธรรมชาติของผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดีในลักษณะร่วมที่ไม่แตกต่างกันตามสาขาวิชาและเป็นรูปแบบที่เน้นให้ผู้รับการพัฒนาก่อตั้งความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการพัฒนาจึงควรให้ความสำคัญกับการฝึกปฏิบัติการแบบบูรณาการอย่างมุ่งมั่น จริงจังเพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาไปปรับใช้เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะในการบริหารงานอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาโดยเน้นหลักการเรียนรู้แบบ self-directed learning และอาจปรับใช้กับกรณีการพัฒนาเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารโดยหน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ

ผู้ที่เข้ารับการพัฒนายต้องสามารถให้เวลากับการดำเนินการพัฒนาตามขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำอย่างจริงจัง และดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการพัฒนา หน่วยงานที่นำรูปแบบการพัฒนาไปใช้ต้องทำความเข้าใจรูปแบบให้ดีและสามารถปรับรูปแบบการพัฒนาให้เข้ากับสถานการณ์ของการพัฒนาอย่างเหมาะสมสอดคล้อง โดยคำนึงถึงธรรมชาติของผู้รับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

ผู้เข้ารับการพัฒนามีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

อภิปรายผล

จากผลการดำเนินการวิจัยที่นำเสนอในบทที่ 4 และบทที่ 5 มีประเด็นสาระสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผล 3 ส่วน คือ

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี
2. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
3. การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีโดยวิธีการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภาวะผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารทั่วไป ผู้บริหารสถาบันการศึกษาและคณบดี จากผลงานวิชาการและวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยผนวกกับการสัมภาษณ์คณบดีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนด ผลจากการศึกษาพบว่าคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับตำแหน่งและภารกิจความรับผิดชอบ 6 บทบาท คือ บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจ่าต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา และบทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน บทบาทภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้านนี้ เป็นบทบาทที่พิจารณาทั้งในมิติของบทบาทภาวะผู้นำที่คาดหวังทั้งจากสถาบันอุดมศึกษา ประชาคมในมหาวิทยาลัยและสังคม อีกทั้งเป็นบทบาทที่ปฏิบัติจริงได้และทำทาบกับภารกิจอุดมศึกษาที่อยู่ในยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับภารกิจอุดมศึกษาที่ สุธรรม อารีกุล (2543 : 13) ได้ศึกษาวิจัยถึงภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่พึงประสงค์ในยุคคริสต์สหัสวรรษใหม่ตามกระแสการปฏิรูปอุดมศึกษา สรุปได้ 4 ประการ คือ ภารกิจในการนำอุดมศึกษาไทยสู่ความทันสมัยและจัดการให้ทันสมัย ภารกิจนำอุดมศึกษาสู่การเปิดเสรี ภารกิจในการนำอุดมศึกษาสู่ปวงชน และภารกิจในการนำอุดมศึกษาสู่สากลที่มีความสัมพันธ์กับนานาชาติ และสอดคล้องกับภารกิจของคณบดีในการบริหารคณะวิชา ที่กิตติพล ทองเกตู (2533 : 29) ได้จัดแบ่งกลุ่มภารกิจของคณบดีไว้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ประกอบด้วย การบริหารงานทั่วไป และการบริหารวิชาการ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการปฏิรูปการอุดมศึกษาด้วย ผลการศึกษา

ด้านบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีดังกล่าวสามารถอภิปรายได้อีกว่า ผู้บริหารระดับคณบดีต้องมีบทบาทที่หลากหลายโดยเฉพาะเรื่องภารกิจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดโดยข้อบังคับหรือกฎหมาย ความคาดหวังของสถาบัน สังคม และปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งบทบาทภาวะผู้นำที่สำคัญมากก็คือ บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา อันเป็นบทบาทที่เป็นพื้นฐานสำคัญและจำเป็น บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพซึ่งเป็นบทบาทภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ส่วนบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ เป็นบทบาทที่ทำทลายในยุคของการปฏิรูปการศึกษาและท้าทายต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (changed leader)

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี โดยวิธีการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผนวกกับการสัมภาษณ์คณบดีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนด พบว่ามีพฤติกรรมภาวะผู้นำ จำนวน 60 พฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีทั้ง 6 ด้าน ซึ่งพฤติกรรมแต่ละประเภทคณบดีจะแสดงออกในบริบทของพื้นฐานของตนเองกับธรรมชาติขององค์การ ที่มีความหลากหลายต่างกัน แต่ในการแสดงออกของพฤติกรรมของคณบดีอาจไม่ได้แสดงพฤติกรรมอย่างโดดเด่นในด้านใดด้านหนึ่ง บางครั้งอาจแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ผสมผสานตามสภาพแวดล้อมที่เผชิญ สอดคล้องกับผลการวิจัยของมณฑป ไชยชิต (2537 : 163) ที่พบว่าในส่วนของพฤติกรรมผู้นำของคณบดี ถ้าพิจารณาว่าประกอบไปด้วย พฤติกรรมด้านโครงสร้างการริเริ่มและพฤติกรรมด้านจินตนาการ พฤติกรรมผู้นำของคณบดีจะมีดังนี้ วางนโยบายหลักในการบริหารงานคณะไว้ชัดเจน ใจกว้างรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ยอมรับ ให้เกียรติ ยกย่องประกาศเกียรติคุณความสามารถของ ผู้ร่วมงานในด้านต่าง ๆ ให้ความสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของคณะที่ผ่านมา กระตุ้นให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน วางระบบการดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมาย วิธีดำเนินงาน การติดตามงาน การแก้ไข และการประเมินผลไว้แน่นอน เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดหลักของการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของ Ohio State University ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลักคือ Halpin ,Winer และ Stogdill ศึกษาไว้และนักวิชาการเหล่านี้ได้ปรับปรุงและพัฒนาแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เรียกว่า LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) โดยจำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นสองมิติคือ แบบกิจสัมพันธ์ (initiating Structure) คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน มีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์การที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทางภารกิจ การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน และแบบมิตรสัมพันธ์ (consideration) คือ พฤติกรรมภาวะ ผู้นำที่ชี้้นำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธภาพอันอบอุ่นระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิกเพื่อนร่วมงาน ให้คำแนะนำช่วยเหลือและให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ กรณีการศึกษาพฤติกรรม

ภาวะผู้นำของคณบดีนี้ ยังไม่อาจอภิปรายว่า มีพฤติกรรมภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมที่สุด จำเป็นต้องพิจารณาที่สถานการณ์อันเป็นปัจจัยสาเหตุต่าง ๆ กันที่จะเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ รวมถึงการต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาด้วย

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี โดยวิธีการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผนวกกับการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตาม เกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนดตอบแบบสอบถามเพื่อหาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมและ สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีทั้ง 6 ด้าน พบว่ามี คุณลักษณะ 48 คุณลักษณะ ซึ่งแยกประเภทของคุณลักษณะได้ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะ ผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ .คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะที่เป็นคุณลักษณะร่วมและ สอดคล้องกับบทบาทต่าง ๆ ของคณบดีทั้ง 6 ด้าน ซึ่งถือว่ามีความสำคัญลำดับต้น คือ มีโลก ทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น ตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง ใจกว้างรับฟัง ความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย สามารถแก้ไขปัญหาได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ เผชิญ รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตนและมีทักษะการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและ ประสานงานได้ดี ผลการศึกษาดังกล่าวพบว่ามีคุณสมบัติที่ศึกษา คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีหลายคน เช่น วิจิตร วรุตบางกูร (2535:115-118) บุญทิวา บุญยะประภัศร (2538:197) และวิรุณ ตั้งเจริญ (2542:64-65) ที่ศึกษาวิจัยพบว่า คุณลักษณะ ของคณบดีควร ต้องเป็นผู้รักการค้นคว้าและทันสมัย มีวิสัยทัศน์กว้างไกลบนพื้นฐานของเหตุผล และความเป็นไปได้ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการประสานงานและการ จัดการเพื่อให้เกิดความสัมพันธอันดีทางวิชาการและความก้าวหน้าของคณะวิชา มีความสามารถในการตัดสินใจ วินิจฉัย แก้ปัญหา บนพื้นฐานของความชอบธรรม มีความรู้และมี บทบาททางวิชาการจนเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและเป็นที่ยอมรับของคนทั้งภายในและ ภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งระดับชาติและนานาชาติ มีความสามารถในการบริหารบุคคลและ ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานมีความเข้าใจในแนวโน้มการพัฒนาและกระแส ความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติของนักประชาธิปไตย ผ่อนปรน ประนีประนอม ยอมรับการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มีการปรึกษาหารือ สามารถขจัดความขัดแย้ง และมีนโยบายการบริหารที่เปิดเผยมอบบริหารการใช้อำนาจที่มีกับข้อคิดเห็นของคนส่วน ใหญ่ได้อย่างมีบูรณาภาพ

2. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

จากผลการศึกษาวิจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในขั้นแรก ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะดังกล่าวมาพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี โดยสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 4 แนวคิดหลัก 7 องค์ประกอบ แล้วจึงนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้ไปตรวจสอบและประเมินโดยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการประเมินระดับผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาก สามารถดำเนินการพัฒนาและประยุกต์ใช้ต่อไปได้ และเสนอแนะให้ปรับปรุงรูปแบบเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากขึ้นคือ พัฒนารูปแบบให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม จึงจัดส่วนประกอบของรูปแบบครั้งนี้ออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา

ส่วนที่ 2 หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน เนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อย 4 รูปแบบตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ และขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบและปรับให้ส่วนของเนื้อหาการพัฒนา วัตถุประสงค์ วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาและผลที่ต้องการมีความสอดคล้อง สัมพันธ์กัน โดยเน้นให้วัตถุประสงค์ที่ปรากฏในขั้นตอนการพัฒนาต่าง ๆ เป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมและสอดคล้องกับวิธีการ/กิจกรรมตลอดจนผลที่ต้องการอย่างเป็นระบบ เน้นลักษณะการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้บริหาร แบบ self-directed learning , action learning และ problem-based learning โดยยึดผู้รับการพัฒนาเป็นศูนย์กลาง (Learner-centered)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี จึงได้รูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 4 แนวคิดหลัก 7 องค์ประกอบ คือ

ขั้นตอนที่ 1. การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา

เป็นขั้นตอนของการประเมินผู้รับการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่งซึ่งทำให้ผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทราบว่าตนเองขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำใด คุณลักษณะภาวะผู้นำเหล่านั้นจัดอยู่ในกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำกลุ่มใดใน 4 กลุ่มที่จัดไว้ และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามลำดับก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2. การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

เป็นขั้นตอนของการเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี สร้างความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) และแรงจูงใจต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาและการเลือกและเตรียมสถานการณ์การพัฒนาให้สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะพัฒนาซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว โดยที่สถานการณ์การพัฒนาต้องประกอบด้วยวิธีการและกิจกรรม การพัฒนาที่หลากหลาย

ขั้นตอนที่ 3. การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

เป็นขั้นตอนของการดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติตามหลักการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์ทั้ง 48 คุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่ได้จากการศึกษาวิจัย รวมทั้งการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบตามคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้จากการวิจัย 4 ด้าน โดยพัฒนาเป็น 4 รูปแบบย่อย จากแนวคิดที่ว่ารูปแบบทั้ง 4 รูปแบบจะสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ครอบคลุมคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านอันประกอบด้วย 48 คุณลักษณะ

ขั้นตอนที่ 4. การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

เป็นขั้นตอนของการประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 3 ว่าสามารถพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมจริงหรือไม่รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการในภาพรวม เพื่อจะได้ทราบว่ามีการบรรลุกระบวนการและขั้นตอนใดควรปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้ว่าเป็นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการในภาพรวม

จากรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น มีสาระประเด็นการอภิปรายผล ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเอง จัดการแก้ไขพัฒนาข้อบกพร่องเหล่านั้นให้ดีขึ้นด้วยตนเองและจูงใจให้ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนา ผู้วิจัยได้ออกแบบการพัฒนารูปแบบเป็นขั้นตอนตามลำดับประกอบด้วย 4 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนได้จัดลำดับความสำคัญจากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติที่เน้นความต่อเนื่อง ตั้งแต่ขั้นตอนการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา การเตรียมการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบทั้ง 4 รูปแบบ การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการและการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการในภาพรวม ขั้นตอนต่อเนื่องเหล่านี้มีลักษณะใกล้เคียงกับขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ Dessler (2002 : 134-155) ที่กำหนดขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การออกแบบหลักสูตรเนื้อหาการพัฒนา การประเมินผลก่อนดำเนินการ การดำเนินการพัฒนาและ

การประเมินผลการพัฒนา และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Bennis & Nanus (1997 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย, 2544 : 108-109)บรยงค์ โตจินดา (2542 : 235-240) และรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 276-290) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ผู้นำจะต้องรู้จักตนเอง โดยจะต้องรู้ว่าตนเองมีปัญหาอะไร หรือเป็นผู้นำแบบใด การรู้จักตนเองนั้นอาจทำได้ โดยการสำรวจตนเอง หรือประเมินโดยผู้อื่นและวิธีการสร้างแกนนำภาวะผู้นำให้ตนเอง (The Core of Personal Leadership) จะต้องพิจารณาถึงการมีความตระหนักแห่งตน (Self-awareness) มีมโนธรรม (Conscience) มีเจตจำนงอิสระแน่วแน่ (Independent will) และมีจินตภาพสร้างสรรค์ (Creative imagination) ด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเองซึ่งถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นต้องพิจารณา การสร้างวินัยในตนเอง (self-discipline) จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้นผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่ อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาตนเองด้วยการมองตัวเองในแง่ดีและมีความมั่นใจ ก็คือการที่ผู้นำต้องไม่คิดถึงความล้มเหลว ต้องคิดเสียว่าความผิดพลาดก็เป็นเพียงวิธีการทำงานอีกวิธีหนึ่งเท่านั้น

2. เป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลายมิใช่เพียงแต่ใช้วิธีการฝึกอบรมอย่างเดียว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารและทัศนคติ ค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้ออกแบบไว้จะมีลักษณะมีวิธีการและกิจกรรมที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีซึ่งเป็นผู้บริหารสถาบันการศึกษาระดับสูงมีความชำนาญในวิชาการและวิชาชีพที่ชัดเจน มีลักษณะเฉพาะการใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายจะมีผลต่อการเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีต่อการบริหารงานและวิชาการ ซึ่งแนวคิดในการพัฒนาด้วยวิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย สอดคล้องกับแนวคิดของ McCauley and Others (1998 : 4-8) ที่กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านกระบวนการของการพัฒนา มีองค์ประกอบสำคัญคือ ความหลากหลายของประสบการณ์ในการพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ในการพัฒนา จะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และในทำนองเดียวกันเมื่อมีการขยายการเรียนรู้ ประสบการณ์ในการพัฒนายิ่งจะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่เดียวกันภายใต้บริบทที่แวดล้อมองค์การย่อมมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาด้วยไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ วัฒนธรรม ระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ ย่อมมีส่วนในการกำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536:29-30), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 276-290) และธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 57-65) ที่กล่าวว่า การพัฒนาการเป็นผู้นำของ

ผู้บริหารนั้น ผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีโอกาสฝึกปฏิบัติมาก ๆ และเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับ (feedback) การพัฒนาการเป็นผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสอง ส่วนรูปแบบของการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูงในองค์การ โดยเฉพาะในขณะปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาฝ่ายจัดการที่ใช้กันมากที่สุด เพราะทำได้ทันที ไม่ทำให้งานสะดุด หรือใช้งบประมาณมากนัก

3. เป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เตรียมพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในกระแสสากล ในเนื้อหาของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีตามรูปแบบได้เน้นความทันสมัยของเนื้อหาการพัฒนาที่สอดคล้องกับโลกยุคปัจจุบันและกระแสความเป็นสากลที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญอยู่ สุธรรม อารีกุล (2543 : 13) อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ (2545 : 278) ได้ศึกษาวิจัยพบว่าภารกิจประการหนึ่งที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา คือ ภารกิจในการนำอุดมศึกษาสู่สากล อุดมศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับนานาชาติ ดุดชัดความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจากนานาชาติสู่คลังสมองแห่งความรู้ อุดมศึกษาซึ่งสร้างสรรค์กลมกลืนหรือมีดุลยภาพระหว่างสังคมวัฒนธรรมไทย หรือความเป็นไทยกับความเป็นสากล สัมพันธ์กับชนชาติอื่นเพื่อการอยู่ร่วมกัน ได้โดยสันติ อย่างมีวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิรูปการศึกษาและมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในยุคการแข่งขันเสรีทางการศึกษา

4. เป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้พัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการทำงานและเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งคณบดี สอดคล้องกับแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์และคณะ (2538 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538) ที่ให้แนวคิดการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารการศึกษาว่า ควรจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ตนเองเพื่อหาจุดเด่นและจุดอ่อนของตน และดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้องกับจุดเด่นและจุดอ่อนนั้น จึงจะรู้ตนเองและนำไปสู่การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของคณบดีที่เหมาะสม

5. เป็นรูปแบบที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง กระบวนการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายแต่ไม่ซับซ้อนจนเกินไป และมีกำหนดระยะเวลาไม่ยาวนานมาก ซึ่งในรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเน้นการจัดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้าและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์นั่นเอง (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2544 : 85-88) สอดคล้องกับแนวคิดของนพดล กมลวิลาสเสถียร (อ้างถึงในสำนักงาน ก.พ., 2545 : 66-67) ระบุว่ากระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ในยุคใหม่ มี 3 ขั้นตอน คือ

1. การเสาะแสวงหาประสบการณ์และข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม เพื่อให้ได้การเรียนรู้ที่หลากหลายวิธี และพิจารณาว่าวิธีไหนจะเหมาะสมสำหรับการเพิ่มทักษะ บางครั้งอาจต้องใช้วิธีผสมร่วมกัน

2. การสร้างและปรับกรอบความคิดความเชื่อให้เข้ากับกระแสโลก ในการคิด การมอง การอธิบายปรากฏการณ์รอบตัว

3. งานที่ต้องปฏิบัติ การที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ บุคคลต้องปรับเปลี่ยนกรอบความคิดความเชื่อของตนเองให้เหมาะสมเสียก่อน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการทำงานที่ให้คุณค่า เพิ่มการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

6. เป็นรูปแบบที่มีการยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็นเฉพาะของแต่ละบุคคล กล่าวคือรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความยืดหยุ่นสามารถดัดแปลงเพื่อการพัฒนาบุคคลตามความแตกต่างของบุคคล (individual difference) ซึ่งเป็นเป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาและรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยที่ไม่อาศัยแต่เพียงการนั่งเรียนในห้องแต่เพียงอย่างเดียว กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างสืบเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ (knowledge creation) ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคลและขององค์กร (Vicere 1996 : 67-80) ซึ่งรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีนี้มีลักษณะของความยืดหยุ่นสามารถดัดแปลงวิธีการพัฒนา โดยการนำไปสู่การออกแบบหลักสูตรการพัฒนาโดยละเอียดได้ และใกล้เคียงกับแนวคิดของ Fulmer (1997 : 59-72) และ Vicere & Fulmer (1996) ได้ให้ทัศนะว่าแนวทางใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต ควรมีลักษณะเป็น applied learning ที่มุ่งสร้างอนาคตที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพราะในอนาคตวิวัฒนาการของกระบวนทัศน์ (paradigm) ของการพัฒนาภาวะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงไป คือ บทบาทของผู้เข้าร่วมการอบรมคือ เป็นผู้เรียนรู้ การออกแบบโปรแกรมต้องเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องมากกว่าการเป็นหลักสูตรเป้าหมายต้องมุ่งสู่การปฏิบัติได้ ระยะเวลา ต้องมุ่งอนาคต ป้องกันปัญหาไม่ให้เกิด ผู้เกี่ยวข้องเป็นหุ้นส่วนกับหลายแหล่ง การนำเสนอ ต้องเน้นกระบวนการและผลลัพธ์ สถานที่ฝึกที่ไหน ๆ ก็ได้

7. เป็นรูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคลเพื่อติดตามดูว่าสามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ และหลีกเลี่ยงการทดสอบหรือการประเมินผลในลักษณะต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้คะแนนและการจัดลำดับ ซึ่งการประเมินดังกล่าวเป็นไปตามหลักการในขั้นตอนหลังการพัฒนาเพื่อดูว่า ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือยังโดยมีการกำหนดวิธีการประเมินไว้ในรูปแบบที่จะเลือกประเมินได้ทั้งจากตนเองหรือให้ผู้อื่นเป็นผู้ประเมิน และใช้หลักการประเมินผลการพัฒนาจากการเรียนรู้ 3 ด้านคือ การประเมินเชิงพุทธิพิสัย (Cognitive Domain Evaluation) การประเมินเชิงทักษะพิสัย (Psychomotor Domain Evaluation) และการประเมินเชิงเจตพิสัย (Affective Domain Evaluation)

3. การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่พัฒนาขึ้นมา นี้ ถือได้ว่าเป็นรูปแบบที่ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยด้านภาวะผู้นำของคณบดีและได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเป็นพื้นฐาน ตามกระบวนการวิจัยที่ได้ออกแบบไว้ ภายหลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบดังกล่าว ผู้วิจัยยังได้ดำเนินการตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการจัดสัมมนาเพื่อให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามก่อนการนำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการอภิปรายผลในส่วนของการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้ ซึ่งผู้ที่จะนำรูปแบบดังกล่าวไปใช้ จำเป็นต้องทำความเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบการพัฒนาในภาพรวม

1.1. การศึกษารูปแบบการพัฒนาในภาพรวม ต้องการศึกษาลักษณะ แนวคิด วัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ตลอดจนองค์ประกอบ ขั้นตอน เงื่อนไขและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ รวมทั้งเนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ในแต่ละขั้นตอนการพัฒนา ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้เนื่องจากวัตถุประสงค์ของรูปแบบกำหนดไว้ เพื่อการพัฒนาคณบดี สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ให้เกิดหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีด้านต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาวิจัย

1.2. กรอบของรูปแบบอาศัยแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบและทฤษฎีการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) และด้านเจตพิสัย (Affective Domain)

1.3. การนำรูปแบบไปใช้ ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งควรเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตำแหน่งคณบดีและยังคงดำรงตำแหน่งอยู่

1.4. รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นลักษณะหรือแนวทางการพัฒนาที่กว้าง เน้นวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นหลัก จึงมีลักษณะที่สามารถปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นในการปฏิบัติเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และธรรมชาติของคณะวิชาซึ่งมีความแตกต่างกัน

1.5. ควรมีการศึกษาข้อมูลความแตกต่างของแต่ละบุคคลของผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อให้สามารถจัดกลุ่มเข้ารับการพัฒนาได้เหมาะสมกับกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

1.6. หน่วยงานที่นำรูปแบบไปใช้ควรมีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบชัดเจนในการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดอย่างจริงจัง

2. การดำเนินการใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

2.1 ต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดการดำเนินการตามโครงสร้างแต่ละขั้นตอนของรูปแบบ โดยในแต่ละชั้น โดยเฉพาะขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด เนื้อหาการพัฒนา วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา ผลที่ต้องการ อย่างชัดเจน

2.2 การดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนสามารถเลือกดำเนินการในรายละเอียดส่วนใดส่วนหนึ่งก่อนหลังหรือเลือกที่จะไม่ดำเนินการในรายละเอียดบางส่วนได้ หากผู้เข้ารับการพัฒนาของคุณลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าวอยู่แล้ว แต่รูปแบบการดำเนินการโดยสมบูรณ์ ควรดำเนินการตามขั้นตอนและไม่ควรข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไป

2.3 ในการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1. เป็นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาโดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่งซึ่งทำให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทราบว่าตนเองขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำใด และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามลำดับก่อนหลังมากน้อยอย่างไร ขั้นตอนที่ 2. เป็นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี สร้างความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) และแรงจูงใจต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาและการเลือกและเตรียมสถานการณ์การพัฒนาให้สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะพัฒนาซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว ขั้นตอนที่ 3. การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติตามหลักการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์ทั้ง 48 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาวิจัย รวมทั้งการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ซึ่งขั้นตอนที่ 3 นี้ เป็นขั้นตอนการพัฒนาให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความรู้ความสามารถตามผลการประเมินก่อนการพัฒนาในขั้นตอนที่ 1 ส่วนขั้นตอนที่ 4. การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ เป็นการประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 3 ว่าสามารถพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมจริงหรือไม่รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการในภาพรวม เพื่อจะได้ทราบว่ามีการพัฒนาและขั้นตอนใดควรปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้ว่าเป็นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการในภาพรวม ดังนั้นในขั้นตอนนี้จึงต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาที่ผ่านการพัฒนาตามกระบวนการของรูปแบบ โดยเน้นการประเมินผลจากการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ การประเมินเชิงพุทธิพิสัย (Cognitive Domain Evaluation) การประเมินเชิงทักษะพิสัย (Psychomotor Domain Evaluation) และการประเมินเชิงเจตพิสัย (Affective Domain Evaluation) และวิธีการประเมินผลกระบวนการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวมของรูปแบบ โดยการประเมินความก้าวหน้า (Formulative Evaluation) เพื่อปรับปรุง ขั้นตอน วิธีการและกิจกรรม

ให้ดีขึ้นขณะดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบ และการประเมินภาพรวมสรุป (Summative Evaluation) หลังสิ้นสุดกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาตามรูปแบบ โดยใช้เทคนิคการประเมินผลความก้าวหน้าและภาพรวมสรุปในการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี คือ CIPP Model ประกอบด้วยการประเมินการพัฒนาในองค์ประกอบต่าง ๆ ตั้งแต่การประเมินบริบทการประเมินปัจจัยนำเข้า การประเมินปัจจัยกระบวนการและการประเมินปัจจัยผลผลิต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง คือ อธิการบดี ควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาระดับคณะวิชาแบบมืออาชีพ ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนอย่างจริงจัง ที่จะต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับคณะวิชาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อให้คณบดีมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทการเป็น ผู้นำคณะวิชา โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบการพัฒนาที่ชัดเจนซึ่งอาจอยู่ในรูปคณะกรรมการที่แต่งตั้งจากผู้มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และมอบหมายให้กองการ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการด้านการประสานงานและบริการ

1.2. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในฐานะเป็นต้นสังกัดของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งมีนโยบายการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนและมีการดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ประจำอยู่แล้ว อาจจะประยุกต์แนวคิดจากรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีเพื่อการพัฒนาผู้บริหาร โดยเน้นวิธีการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (self directed learning) ด้วยการสร้างและพัฒนาหลักสูตรที่เรียนรู้ด้วยตนเองทางระบบคอมพิวเตอร์เป็น module รายวิชาทางการบริหารจัดการยุคใหม่และวิชาการใหม่ ๆ มีการปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยเสมอ อีกทั้งเปิดกว้างให้โอกาสกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดีและผู้ที่มีโอกาสจะเป็นคณบดีหรือผู้ที่มีความมุ่งมั่น สนใจ เต็มใจในการเป็นผู้นำคณะวิชาได้เรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยมีระบบการประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและให้ประกาศนียบัตรรับรองการผ่านการวัดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนา เพื่อขึ้นทะเบียนเป็นนักบริหารสถาบันอุดมศึกษามืออาชีพ

1.3. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่งควรมีการกำหนดเป็นนโยบายเกี่ยวกับวิธีการได้มาซึ่งคณบดีซึ่งควรมีการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีก่อนการเข้ารับการพัฒนา

ให้ครอบคลุมคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีทั้ง 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีเกณฑ์การประเมินผู้เข้ารับการสรรหาที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมเพื่อให้ทราบเบื้องต้นว่าผู้ที่จะเป็นคณบดียังต้องได้รับการส่งเสริมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะใดอีก หรือมีความพร้อมต่อการเป็นผู้นำคณะวิชาอย่างไร หากต้องส่งเสริมการพัฒนาคุณลักษณะก็สามารถประยุกต์ใช้ขั้นตอนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีตามรูปแบบนี้ได้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่มีขั้นตอนของการประเมินตนเองเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนาและขั้นตอนของการประเมินผลจากการพัฒนา จึงขอเสนอให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการประเมินด้วยตนเองของคณบดีเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนาและทราบผลหลังการพัฒนา

2.2 ควรมีการวิจัยประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2.3 ควรมีการวิจัยเพื่อการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีโดยเน้นตามพื้นฐานและธรรมชาติของกลุ่มสาขาวิชาที่แตกต่างกัน ได้แก่ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์สุขภาพ สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ เพื่อหาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่เฉพาะเหมาะสมกับสาขาวิชานั้น ๆ และพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีตามกลุ่มสาขาวิชาดังกล่าว

2.3 ควรมีการประยุกต์การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับอื่น เช่น หัวหน้าภาควิชา เลขานุการคณะ เป็นต้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรรณิกา เจิมเทียนชัย. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย
การพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต
ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2539.
- กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บัตเตอร์ฟลาย
2533.
- กิติมา ปรีดีดีลิก. การบริหารและการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์. 2532.
- กิติมา ปรีดีดีลิก. **Instructional Leadership : บทบาทที่ไม่ควรถูกลืม**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท
เยลโล่การพิมพ์ , 2545.
- กิติพันธ์ รุจิรุกล. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรินติ้ง เฮ้าส์, 2529.
- กิติพล ทองเกต. **งานของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2533.
- กิริยา จริยเวชชวัฒนา. **Leadership ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท คู่แข่ง จำกัด
(มหาชน), 2539.
- เกสร่า สุขสว่าง. **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับ
ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน**. ปริญญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2540.
- เกษม บุญอ่อน. “เดลฟาย : เทคนิคในการวิจัย” **ครุปริทัศน์** 10 (ตุลาคม 2522.) 26-28.
- เกียรติกำจร กุศล. **รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อ
ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- เกียรติกำจร กุศล. **ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดี**. **วารสารครุศาสตร์**
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ปีที่ 30 ฉบับที่ 1 กรกฎาคม-ตุลาคม 2544.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. **การเป็นผู้นำ**. ในมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์. 5,2(สิงหาคม 2529) :
53-70.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **ระบบอุดมศึกษาไทย**. รายงานการวิจัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2522.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา**. รายงานการวิจัย

โดยสุธรรม อารีกุล. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2543.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา**

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วน
จำกัดวี.ซี.ที.คอมมิวนิเคชั่น, 2544.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **อุดมศึกษาสู่ปวงชน**. รายงานการวิจัย โดย

สุธรรม อารีกุล. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2543.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,สำนักงาน. **การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ**. หนังสือที่

ระลึกประจำปีสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนา
ข้าราชการพลเรือน, 2545.

คณะทำงานด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

เอกสารประกอบการสัมมนาเพื่อรับฟังความเห็นสาธารณะเรื่อง **มหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐกับสัมฤทธิ์ผลการศึกษาดำเนินนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ** วันอังคารที่ 30
กรกฎาคม 2545, ห้องคอนเวนชันฮอลล์ C โรงแรมแอมบาสเดอร์ กรุงเทพมหานคร ,
หน้า 18-45.

จรัส สุวรรณเวลา. **อุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

2545.

จิระ หงส์ลดารมภ์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและทิศ**

ทางการพัฒนาในอนาคต ตะวันรอน ศูนย์ฝึกอบรมของธนาคารไทยพาณิชย์, 2532.

จิระ หงส์ลดารมภ์. **ข้อความค้ำประกันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งศตวรรษที่ 21**.

เอกสารถ่ายสำเนาจากแผ่นใสการประชุมวิชาการ กิ่งศตวรรษการศึกษาและการพัฒนา
กำลังคนของกระทรวงสาธารณสุข.สถาบันพระบรมราชชนก,2540.

จุมพล หนิมพานิช. **ความเป็นผู้นำ เอกสารการสอนชุดวิชา** ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร

หน่วยที่ 14 การอำนวยการ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2531.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. **ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี**

พ.ศ.2538.

ชนิดา รักษ์พลเมือง. "การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย" การวิเคราะห์นโยบายทางการศึกษา. (เอกสาร

อัดสำเนา)., 2531.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. **ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills)**. กรุงเทพมหานคร :

บริษัท เอ็กชเปอร์เนท จำกัด, 2543.

- ธรรมรส โชติคุณุช. **ภาวะผู้นำกับการพัฒนาบุคลากรคุณภาพ**. เอกสารการสอนชุดวิชา ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา หน่วยที่ 9-15, สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา, 2536.
- ธัญญา ผลอนันต์. **Human Resource Focus**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546.
- ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในราชการ : ประโยชน์ที่จะได้จากความว่างเปล่า**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2531.
- ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญและสัมมา รัตนชัย. **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เบลโล่การพิมพ์ , 2545.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด. 2546.
- นพ ศรีบุญภาค. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สูตรไพศาล. 2546.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ปิโตรการพิมพ์, 2534.
- นฤนัท สุริยมณี. **ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาใหม่มหาวิทยาลัยมหิดล**. นครปฐม : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2543.
- บ๋อง ภาวภิรมย์ขวัญ. **การได้มาซึ่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. Forum '88 Teacher We Can Make a Difference**. สมาคมเกียรตินิยมการศึกษา (ประเทศไทย), หน้า 60-67 : มิถุนายน 2531.
- บ๋อง โสภส. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ความเป็นมาและกระบวนการที่ควรจะเป็นไป**. วารสารสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, มกราคม-มีนาคม 2538
- บุญทิวา บุญยะประภัศร์และคณะ. **การได้มาซึ่งคณบดีใหม่มหาวิทยาลัยมหิดล**. วารสารมหาวิทยาลัยมหิดล 3 , 4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2539) : 189-204.
- บุญทิวา บุญยะประภัศร์และคณะ. **การสรรหาคณบดีใหม่วิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. วารสารมหาวิทยาลัยมหิดล 2 , 4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2538) : 328-347.
- บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. **การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- เบญจพร แก้วมีศรี. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ประกอบ บุรัตน์. **ความเป็นผู้นำ เป้าหมาย และอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

- ประกอบ บุปรัตน์. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง การบริหารวิชาการในสหัสวรรษใหม่ วันที่ 18 ธันวาคม 2542 ณ ห้องประชุมองค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ กรุงเทพมหานคร, 2542. (อัดสำเนา).
- ประชุมสุข อาชาวอำรุง. งานมหาวิทยาลัยของศาสตราจารย์ ดร.ประชุมสุข อาชาวอำรุง. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด การพิมพ์พระนคร , 2522.
- ประเวศ วะสี. ปฏิรูปการศึกษาไทย (การยกเครื่องทางปัญญา). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ หมอชาวบ้าน. 2539.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ปรีชา หมอนทอง . บทบาทของนายอำเภอในการบริหารการศึกษาประจำในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ . วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2522.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพ, 2535.
- ปิยธิดา ตรีเดช. การประเมินผลโครงการพัฒนาและเตรียมผู้บริหารรัฐกิจ ของมหาวิทยาลัยมหิดล. สารนิพนธ์ประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรโครงการพัฒนาและเตรียมผู้บริหารรัฐกิจ (mini MPA) รุ่นที่ 12 พ.ศ.2542.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525, กรุงเทพมหานคร : บริษัทอักษรเจริญทัศน์ อจท. จำกัด, พิมพ์ครั้งที่ 6 , 2539
- พยอมน วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2531.
- พรชูลี อาชาวอำรุง. การบริหารสถาบันอุดมศึกษา : หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อหัวหน้าแผนและผู้จัดการสถาบันอุดมศึกษา. เล่มที่ 1-2-3 กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- พระเทพเวที (ประยูรศักดิ์ ปยุตโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์: ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2535.
- พระเทพเวที (ประยูรศักดิ์ ปยุตโต). พจนานุกรมพุทธศาสนากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยพุทธธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2535.
- พันธ์ศักดิ์ ผลสารมย์. การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา : รวมบทความทางวิชาการ. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- พลสุข หิงคานนท์. การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2540.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. **อุดมศึกษาวิพากษ์**. รวมบทความวิเคราะห์วิจารณ์การอุดมศึกษาไทย.

กรุงเทพมหานคร : โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. **อุดมศึกษาโลกาภิวัตน์ : รายงานการดูงานและการประชุมวิชาการทางการ**

อุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. **เพื่อความเข้าใจในสาระและกระบวนการอุดมศึกษา**. รวมบทความ

และบทบรรยาย. กรุงเทพมหานคร : โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

ภิญโญ สาร . **การบริหารงานบุคคล** .กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

ภิญโญ สาร. **หลักบริหารการศึกษา** . กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

มณฑป ไชยชิต. **ภาวะความเป็นคนบดเคี้ยวศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อ**

ประสิทธิผลของคณะวิชา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. **ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**

ว่าด้วยการสรรหาคนบดเคี้ยว พ.ศ.2543.

มหาวิทยาลัยมหิดล. **ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการสรรหาคนบดเคี้ยว พ.ศ.2540.**

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.**

หน่วยที่ 1-15 ,นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา.**

หน่วยที่ 1-15 ,นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,2538.

มัลลี เวชชาชีวะ. **หัวหน้าภาควิชา/คนบดเคี้ยว**. กรุงเทพมหานคร : สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิต-

พัฒนบริหารศาสตร์ , 2525.

เมธี ปิณฑนานนท์ . **การบริหารบุคคลในวงการการศึกษา** . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์

โอเดียนสโตร์ , 2520.

เมาริก, จอห์น แวน. **คัมภีร์ การพัฒนาภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เนท จำกัด,

2545.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ (Leadership)**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธนรัชการพิมพ์

จำกัด, 2544.

รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม. **สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย (Competency)**. **สารดำรงราชานุภาพ,**

1 (26) พฤษภาคม 2547, หน้า 1-18.

รัตน์ทนา สังข์พงษ์. **Leadership ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน),2539.

- วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. **อุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- วิจิตร วรุตบางกูร. **ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา**. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒ ประสานมิตร , 2535.
- วิรุณ ตั้งเจริญ. **ภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษา**. วารสารศิลปกรรมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 7(2) กรกฎาคม-ธันวาคม 2542, หน้า 64-69.
- วิเชียร ชิวพิมาย .**การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2539.
- วิเชียร ชูติมาเทวินทร์. **คู่มือพัฒนาผู้นำ 10 บทบาทผู้นำสมัยใหม่ ACTION LEADER-ACTION LEARNER**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด. 2546.
- วีณา เอื้อศิรินุเคราะห์และคณะ. **การประเมินผลโครงการพัฒนาและเตรียมผู้บริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยมหิดล**. ภาคนิพนธ์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ภาคพิเศษ กรุงเทพมหานคร รุ่นที่ 3 พ.ศ. 2540.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. **คู่มืออีเอ็นจีเนียริงธุรกิจไทย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, 2539.
- วีรรุช มาฆะศิริรานนท์. **การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เนท จำกัด. 2541.
- วีรรุช มาฆะศิริรานนท์. **เล่าให้คิด (Leader as Storyteller)**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เนท, จำกัด. 2543.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **จิตวิทยาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : บรรณาธิการแถลง**. วารสารจิตวิทยา ปีที่ 2 ฉ.1 (มกราคม-เมษายน 2538) กรุงเทพมหานคร.2538.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **บทบาทหน้าที่และจริยธรรมในวิชาชีพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** **สู่ศตวรรษ 2000**. วารสารข้าราชการ 39, พฤษภาคม-มิถุนายน ,24-34 กรุงเทพมหานคร, 2536.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง : Change Leader**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เนท จำกัด.2544.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร . **ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร วิชาการในวิทยาลัยครู**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร , 2532.

- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร . **ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม** . (เอกสารคำสอนวิชา 2123302)
สถาบันราชภัฏสกลนคร . 2542 .
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ . **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอ็ดิสันโปรดักส์ จำกัด,
2538.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้อยและคณะ. **การค้นหาวัตถุกรรมในการพัฒนาข้าราชการ**. รายงานการวิจัยสำนักงาน,
ก.พ. นครปฐม : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล , 2546.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**.
กรุงเทพมหานคร : บริษัท จุฑทอง จำกัด. 2546.
- ส.ศิวรักษ์. **ปรัชญาการศึกษา : ศาสตร์และศิลป์แห่งการปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์มูลนิธิเด็ก, 2545.
- สมใจนึก วรรณพิน. **คุณสมบัติของคณบดีตามที่เสนอของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**.
ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร ,2528.
- สมชาย เจริญศิริสุทิกุล . **บทบาทของหัวหน้าหมวดการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัด**.
วิทยานิพนธ์ปริญญา . ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2520.
- สมชาย หิรัญกิตติ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์
จำกัด, 2522.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช , 2519.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหารบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช ,
2526.
- สมโภชน์ นพคุณ. **ระเบียบและวิธีการประสานงานการพัฒนากำลังคนของรัฐบาลในยุโรป**
ในคุณภาพกำลังคน : ญูญแจสู่ความสำเร็จในการพัฒนา. สถาบันพัฒนาข้าราชการ
พลเรือนสำนักงาน ก.พ.,2529.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า,2538.
- สมาน อัสวภูมิ. **การพัฒนารูปแบบการบริหารประถมศึกษาระดับจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2537.
- สวัสดิ์ สุคนธรังสี. **โมเดลการวิจัย : กรณีตัวอย่างทางการบริหาร**. **พัฒนบริหารศาสตร์**. 17
(เมษายน 2520) : 206.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์**.
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร 2542.
- สาโรจน์ โอปัททกษชีวิน. **Leadership ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท คู่แข่ง จำกัด
(มหาชน),2539.
- สินี เจริญพจน์. **ทรัพยากรบุคคล : กลยุทธ์ในการพัฒนาแบบยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร :

- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. 2538.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ผู้นำตามสถานการณ์.** ครูปริทัศน์ 13 (เมษายน 2531), หน้า44-50.
- สุทนต์ ศรีไสย. **พฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีตามทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัย.**
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต.ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ.** เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2544.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. **จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท
จำกัด,2544.
- เสนห์ จัยโต. **การฝึกอบรมเชิงระบบ (System Training).** นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช. 2544.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ภาวะผู้นำ.** เอกสารประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติใน
การบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
2540.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,2525.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.
- หฤทัย ปุตรเศรษฐี. **Leadership ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน),2539.
- อรรณพ จินะวัฒน์. **การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม
สามัญศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2539.
- อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ. **การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นนักพัฒนาองค์กรเพื่อการ
ปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท เบลโล่การพิมพ์ , 2545.
- อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม.** กรุงเทพมหานคร :
เสมาธรรม, 2541.
- อรุณ รักธรรม. **พฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพมหานคร : ทิพย์อักษร, 2526.
- อุทัย เลาหิเชียรและวรเดช จันทรศร. **การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย.** กรุงเทพมหานคร
: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหายบล็อกและการพิมพ์ , 2531.
- อุทัย บุญประเสริฐ. **ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล. ครุศาสตร์ 3 (เมษายน-กรกฎาคม
2516) 25-34.**
- อุทุมพร จามรมานและคณะ. **การเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยใน
กำกับรัฐบาล.** เอกสารวิจัย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. 2543. (อัดสำเนา).

ภาษาอังกฤษ

- Bakkum, Christine Sotirin. 1999. **Developing Good Working Relationships Between Vice Chancellors and Academic Deans : A Conceptual Framework.** [CD-ROM].
Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9956275.
- Becker, Brian E., Huselid, Mark A., Ulrich, Dave. **The HR Scorecard Linking People, Strategy and Performance.** Massachusetts : Harvard Business School Press, 2001.
- Bennis and Nanus, B. **Leaders: The strategies for taking changes.** New York : Harper and Row, 1997.
- Bennis and Nanus, B. **Leaders: The strategies for taking changes.** New York : Harper and Row, 1985.
- Bennis, Warner & Goldsmith, Joan. **Learning to lead : A workbook on Becoming A Leader.** Massachusetts : Addison Wesley Publishing Company. 1994.
- Bennis, Warner & Goldsmith, Joan. **Learning to lead : A workbook on Becoming A Leader.** Massachusetts : Addison Wesley Publishing Company. 1989.
- Birnbaum, Robert. **How Academic Leadership Works: Understanding Success and Failure in the College Presidency.** San Francisco : Jossey-Bass Inc. 1992.
- Blake, Robert R., Mouton, Jane S., Barnes, Louis B., and Greiner, Larry F.,
“**Breakthrough in Organization Development**” Harvard Business Review, November-December 1964. Copyright by The President and Fellows of Harvard College: all right reserved.
- Bolt, J.F.. Developing three-dimensional leaders. Hesselbein F. et al (ed.) **The Leader of the future.** New York : Jossey Bass Publishers, 1996.
- Bothwell, Lin. **The art of leadership : Skill building techniques that produce results.** New York: Prentice Hall, 1983.
- Bright, David F & Richard, Mary P. **The Academic Deanship.** San Francisco : Jossey-Bass., 2001.
- Bryman, **A leadership and organization.** Routledge and Kegan Paul, 1986.
- Burns, G.P. **Administrators in Higher Education.** New York : Harper & Brothers, 1962.
- Coyle, Anne F. **The ASTD Trainer’s Sourcebook Leadership.** New York : McGraw-Hill Companies., 1997.
- Crawford, Megan, Kydd, Lesley & Riches, Colin R. **Leadership and teams in educational management.** Trowbridge : Redwood Books, 1997.

- Daft, L. **Leadership : Theory and Practice**, Orlando : The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, 1999.
- Davis, Keith. **Human Behavior at work : Organizational Behavior**. New Delhi : TATA McGraw-Hill Publishing, 1981..
- Dejnozka, Edward L. **Education Administration Glossary**. West Port, Connecticut : Greenwood,198.3.
- Dejnozka, Edward L. **The Dean of Education : A Study of Selected Roles Norms**. Journal of Teacher Education, 1978.
- Derek, Rowntree. **A dictionary of Education**. London : Harper&Row , Publishers, 1981.
- Dessler, Gary. **A Framework for Human Resource Management**. 2nd ed. New Jersey :Prentice Hall,2002.
- Don Hellriegel John W. Slocum and Richard W. Woodman. **Organizational Behavior**. 8th ed. South-Western College Publishing. 1998.
- DuBrin, A. J. **Leadership : research findings, practice and skills**. New Jersey : Houghton Mifflin Company, 1995.
- DuBrin, A. J. **Leadership : research findings, practice and skills**. New Jersey : Houghton Mifflin Company, 1998.
- Eisner, E. Educational Connoisseiship and Criticism : Their Form and Functions in Education Evaluation. Journal of **Aesthetic Education**. 1976.
- Ekanem, Christopher Paul. 1989. **A Survey of The Role Scope and Functions of The Education Dean in Public and Private Colleges and Universities**. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9001753.
- Fagin, C.M. The Leadership Role of a Dean. **New Directions for Higher Education**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.98 (summer 1997),95-99.
- Fiedler, F. E. **A Theory of leadership effectiveness**. New York : McGraw Hill, 1967.
- Fiedler, F. E. and Chemers, M. M. **Leadership and effective management**. Glenview, Illinois : Scott, Foresman, 1974.
- Flores, Frank Cortez,c Jr. 1993. **Academic Leadership in Advancement Activities A Dimension of The Dean's Role in American Higher Education**. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International :9302727.
- Foot, Margaret & Hook Caroline. **Introducing Human Resource Management**. 3rd ed. Gasport : Ashford Color Press.,2002.
- Frigon, N.L , and Jackson, H.K. **The Leader** .New York : Amecom, 1996.

- Fulmer, R.M. The evolving paradigm of leadership development. **Organizational Dynamics** 26 (Spring,1997) : 59-72.
- Gardner J.W. **On Leadership** . New York : Free press, 1990.
- Getzels , J.W. and Guba E.G. **Social behavior and the administration process** school Review , 1959 .
- Getzel, Jacob W., and Guba, Egon G. **Social Behavior and Administrative Process.** Social Review, 65 (1957) : 423 – 441.
- Gifford & Elizabeth Pinchot. **The End of Bureaucracy & The Rise of Intelligent Organization.** San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.1993.
- Gilley, J.W. & Egglund, S.A. **Principles of human resource development.** Reading, MA : Addison- Wesley.1989.
- Good, Carter V. **Dictionary of Education.** 3rd ed., New York : McGraw-Hill Book Company. 1973.
- Gorton, Richard D. **School Administration and Supervision.** Debuque : Wm. C Browa, 1983.
- Gould, J.W. **The Academic Deanship.** New York : Burean of Publication. Teacher College, Columbia University, 1964.
- Green, Madeleine F. **Leader for a New Era.** New York : Mcmillan,1988.
- Halphin, Andrew. **Theory and Research in Administration.** New York : Mcmillan, 1966.
- Hammer, M.&Champy, J. **Reengineering the Corporation : A manifesto for Business Revolution.** New York : Harper Collins Publicers.1993.
- Hardin, Cynthia Dawn Thomley. 1993. **Deans in Colleges of Education Perceptions and Self-Perfections of Leader Behavior.** [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9329418.
- Hesselbein, Frances., Goldsmith , Marshall. & Beckhard, Richard. **The Leader of the Future: New Visions, Strategies and Practices for the Next Era.** San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Hicks, Herbert G. **Organizations: The Theory and Behavior.** Auckland : McGraw-Hill. 1975.
- Hoy, K. W. and Miskel, C. G. **Educational administration : theory, research and practice.** 3rd ed. New York : Random House, 1987.
- Hoy. K. W. and Miskel C. G. **Educational Administration : Theory, Research, Practice.** New York : McGraw-Hill International, 1991.

- Hunt , Raymond G . **Role and role conflict** . New York : Random House , 1971 .
- Judge, William Q. **The Leader's Shadow : Exploring and Developing Executive Character.** California : Sage Publications, 1999.
- Keeves, Peter J. Model and Model Building. **Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook.** Oxford : Pergamon Press, 1988.
- Kho, Elaine C. 2001. **An Evaluation Study of the Effectiveness of a United States Based Global Leadership Development Program.** [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 3009228.
- Knezevich, Stephen J. **Administration of Public Education.** 4th ed. New York : Harper and Row Publishers, 1984.
- Kretch , D ., R.S. Crutchfield and E.L Ballachy . **Individual in Social . Psychology** .Tokyo : Kogakusha, 1962 .
- Kouzes, Jame M. & Posner, Barry Z. **The Leadership Challenge.** San Francisco:Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Laird, Nancy Croft. 1992. **Professioanl Development Perceptions of Nurses Attending The American Association of Colleges of Nursing (AACN) First Executive Development Series.** [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9218665.
- Leavy, Brain & Wilcon, David. **Strategy and Leadership.** London:Routledge, 1994.
- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C. **Educational administration : concept and practices.** 2nd ed. Belmont : Wadsworth Publishing, 1996.
- Luthans, F. **Organization behavior** .8th ed. New York : McGraw-Hill, 1998.
- Maduas, George F., Micheal S Scriven and Danial L. Stufflebeam. **Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation.** Boston : Khunver-Nijhoff Publishing, 1983.
- Maxim, L.T. **The Functions of Women Academic Deans in Selected Colleges and Universities.** Unpublished Ph.D. Dissertation. Southern Illinois University at Carbondals, 1983.
- McCarthy, Craig Chance. **A Profile of Physical Education Administrators: Characteristics, Roles and Functions of Administrators of Colleges or School of Physical Education.** [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9985838.

- McCauley, C.D. Moxley, R.S. and Velsor, E.V. **The center for creative leadership** .
Handbook of Leadership Development Jossey-Bass Publishers, 1998.
- McCollum, Bruce Chester. 2000. **Self-Development and the Spontaneous Expression of Leadership Behaviors**. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9971790.
- Mikovich, G. T., and Boudreau, J. W. **Human resource management**. 7th ed. Illinois : Irwin, 1994.
- Morris, V.C. **Deaning : Middle Management of Academy**. Champaign : University of Illinois Press, 1981.
- Murphy, Emmett C. **Leadership IQ**. New York : John Wiley & Sons, 1996.
- Musilli-Cerra, Maxine Rose. 1991. **A Profile of Nursing Deans : Characteristics, Roles and Functions of Deans of NLN Accredited Colleges and Schools of Nursing**. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9207608.
- Nadler, L., & Nadler Z. **Developing human resource**. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass. 1989.
- Nadler, L. **Designing training program : The critical events model**. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing, 1982.
- Nadler, L. Human Resource Development. In L. Nadler and Z. Nadler (eds.), **The handbook of human resource development**. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1990.
- Nanus, B. **Visionary Leadership**. San Francisco : Jossey-Bass, 1996.
- Paauwe, Japp. **HRM and Performance : Achieving Long-Term Viability**. Oxford University Press. 2004.
- Page, G.Terry, Thomas, J.B. & Marshall, Alan R. **International Dictionary of Education**. Great Britain : The Anchor Press, 1977.
- Phillips, Jack J. & Stone, Ron Drew. **How to measure Training Results**. New York : McGraw Hill, 2002.
- Reed, Peter J. **Extraordinary Leadership : Creating Strategies for Change**. Mildford : Kogan Page, 2002.
- Riggans, Lou Ellen. 2000. **Career Preparation of Academic Deans At Small Liberal Arts Universities in The State of North Carolina and the Impact of Effectiveness**. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9992463.

- Rodwell, S. **Managing educational change**. London : University of London Institute of Education, 1986.
- Rosalind, L. R. **The training wheel : A simple model for instructional design**. New York : John Wiley and Sons, 1987.
- Rosser, Victoria Jayne. 1999. **Mapping the Domains of Effective Leadership : The Case of Deans and Directors**. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International :9951221
- Rothwell, J William and Kazanas, H.C. **Strategic Human resource development..** New Jersey : Englewood cliffs.1989.
- Russell, Christopher A. 2000 **Community College Academic Deans : Leadership Frames and Stress**. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9990484.
- Sarbin , theodore R. "Role Theory ." In Handbook of School.**Psychology**.pp.228 - 232 . Edited by Garner Lindzey . Reading : Addison Weslet , 1959 .
- Senge,Peter M. **The Fifth Disciclin : The art and Practice of The Learning Organization**. Sydney : Random Hourse Australia. 1995.
- Sergiovanni, Thomas J. and Moore, John H. **Schooling for Tomorrow**. Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- Sheal, Peter. **The Staff Development handbook**. 2nd ed. London : Kogan Page., 1999.
- Sherman, Arthur W.Jr., Bohlander, George W.,Chruden Herbert J. **Managing Human Resource**. 8th ed. Ohio : South Western Publishing Co., 1988.
- Sherman, Mary Dolores. 1984. **The role of the Academic Dean in the city college of Chicago : A comparative study (Illinois)**, [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 8407161.
- Sill, D.L. **Top Management Planning**. NewYork : Mcmillan,1968.
- Silver, Paula. **Educational Administration on Practice and Research**. Sydney : Harper and Row Publishing, 1983.
- Somboon, Orranun. 1984 **The Ideal Leader Behavior of Nursing School Deans**, [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 8500609.
- Spears, Larry. **Reflection of Leadership : how Robert K.Greenleaf theory of Servant Leadership influenced today's top management's thinkers**. NewYork : John Wiley & Sons, 1995.

- Stogdill , Ralph M . **Handbook of Leadership** . New York , The Free Press ,
A Division of Macinillan Publisher , 1974 .
- Stoner, A. F. and Wankel , C. **Management**. 3rd ed. New Delhi : Prentice-Hill Privated
Limited, 1986.
- Torrington, Derek & Huat ,Tan Chwee. **Human Resource Management for Southeast Asia**.
Singapore : Prentice Hall., 1994.
- Tosi, H.L. and Carroll, S.J. **Management**. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons,1982.
- Tracey, W. R. **Designing training and development system**. New York : American
Management Association, 1984.
- Trewatha, Robert L. **Management**. Plano, Texas : Business Publications, 1982.
- Truelove, S. **Handbook of training and development**. Oxford : Blackwell, 1992.
- Tucker, Alan & Bryan, Robert A. **The Academic Dean : Dove Dragon and Diplomat**.
New York : McMillan Publishing Company. 1988.
- Twombly BS. **The Process of Choosing a Dean**. Journal of Higher Education.
1992;63:653sd-683.
- United Nations Development Programme (UNDP) **Human development Report** :
Oxford University Press, 1995.
- Vicere, A.A.. Executive education : The leading edge. **Organizational Dynamics**, 25 Autumn,
67-80.,1996.
- Vicere, A.A. & Fulmer, R.M. **Crafting Competitiveness : Developing leaders in the shadow
pyramid**. Oxford : Capstone Publishing Company. ,1996.
- Walker, Donald E. **The Effective Administrator**. California : Jossey-Bass Inc.,Publishers,
1979.
- Walker, James W. **Human Resource Strategy**. New Jersey : McGraw-Hill Inc.,1992.
- Watson, Samy Hanna. 2000. **Leadership Requirements in the 21st Century : The
Perceptions of Canadian Private Sector Leaders**. [CD-ROM]. Abstracts from
Dissertation Abstracts International : 9979888.
- Wexley, Kenneth N. **Developing Human Resource**. Washington D.C. : BNA Books.,1991.
- Wexley, Kenneth N. & Latham, Gary P. **Developning and Training Human Resources in
Organizations**. 2nd ed. NewYork : Harper Collins Publishers., 1991.
- Willer, D. **Scientific Sociology : Theory and Method**. Englewood Cliff, NJ : Prentice
Hall , 1968.

- Willeto, Paul. 2001. **A Study on Leadership Development for Effectiveness : The Effects of Implementing Four Leadership Development Activities With Tribal College Administrators at The Branch Campus Level as a Strategy to Articulate a College Mission.** [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9999209.
- Wills, M. **Managing the training process : putting the basic into practice.** London : McGraw-Hill, 1993.
- Wright, Peter L. & Taylor , David s. **Improving Leadership Performance.** 2nd ed. UK.: Prentice Hall International ,1994.
- YoungJohn, Robyn Maldegen 2000. **Is Leadership Trait Theory Fact Or Fiction? A Meta-Analytic Investigation of The Relationship Between Individual Difference And Leader Effectiveness.** [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9943589.
- Yukl , Gary A. **Leadership in Organizations.** Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1989.
- Yukl , Gary A. **Leadership in Organizations.** Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1998.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**ภาคผนวก ก.
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ**

**สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

รายชื่อคณบดีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี”

1. ศาสตราจารย์ ดร.อมเรศ ภูมिरัตน
คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุขุม ชีรติลก
คณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
3. ศาสตราจารย์ ดร.สุรพล นิติไกรพจน์
คณบดีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ไคริน เฟื่องเกษม
คณบดีคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
5. รองศาสตราจารย์ ดร.กอบกุล พันธุ์เจริญวรกุล
คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
6. รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชาติ พวงสำลี
คณบดีคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ม.ร.ว.กัลยา ดิงศภักย์
คณบดีคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8. ศาสตราจารย์ ดร.ผาสุข อินทรารุช
คณบดีคณะโบราณคดี มหาวิทยาลัยศิลปากร
9. รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์
คณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
10. รองศาสตราจารย์ ดร.วีระ สัจกุล
คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือในการวิจัย (แบบสัมภาษณ์)

- | | |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ | คณบดี
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ | หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ | ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ | ภาควิชาวิจัยการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร | ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือในการวิจัย (แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี)

- | | |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ | หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ | ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย | ภาควิชาวิจัยการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ | ภาควิชาวิจัยการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย | ภาควิชาอุดมศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 6. รองศาสตราจารย์ ดร.นงนันทน์ สุริยมณี | ภาควิชาศึกษาศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 7. รองศาสตราจารย์ศิริลักษณ์ สุวรรณวงศ์ | ภาควิชาคณิตศาสตร์
คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตอบแบบสอบถามประกอบการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการ
พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี”

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้เคยดำรงตำแหน่งระดับอธิการบดีหรือรองอธิการบดี
 - 1.1 รองศาสตราจารย์นายแพทย์ประเสริฐ ศัลย์วิวรรธน์ รองอธิการบดีฝ่ายกีฬาและกิจกรรมพิเศษ มหาวิทยาลัยมหิดล
 - 1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชาญ สว่างวงศ์ รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้เคยดำรงตำแหน่งระดับคณบดี กระจายตามสาขา
วิชา 4 สาขา คือ สาขาวิชามนุษยศาสตร์ สาขาวิชาสังคมศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
 - 2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ชัยกิตติภรณ์ คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล
 - 2.2 รองศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ กาญจนวงศ์ คณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล
 - 2.3 รองศาสตราจารย์ ดร.โคริน เฟื่องเกษม คณบดีคณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 - 2.4 รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ คณบดีคณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 2.5 รองศาสตราจารย์พรจันทร์ สุวรรณชาติ ประธานกรรมการ
ประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 - 2.6 ศาสตราจารย์ ดร.เปี่ยมศักดิ์ เมนะเสวต คณบดีคณะวิทยาศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 2.7 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัฒน์พงษ์ ดำรงรัตน์ อดีตคณบดีคณะวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
 - 2.8 ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ อดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
และนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ
ด้านการบริหารการศึกษา
3. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้เคยดำรงตำแหน่งระดับรองคณบดีหรือหัวหน้าภาค
วิชา ครอบคลุมสาขาวิชา 4 สาขา คือ สาขาวิชามนุษยศาสตร์ สาขาวิชาสังคมศาสตร์ สาขาวิชา
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
 - 3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ ศิลาพัชรินทร์ รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ลือชัย ศรีเงินยวง

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริรัตน์ ชุณหะกล้า

รองคณบดีฝ่ายนโยบายและแผน คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

3.4 รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร

รองคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

3.5 รองศาสตราจารย์ ดร.พูลสุข หิงคานนท์

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3.6 รองศาสตราจารย์ ดร.ชะอรสิน สุขศรีวงศ์

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

3.7 ศาสตราจารย์นายแพทย์ธารา ตรีตระการ

หัวหน้าภาควิชาวิสัญญีวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

3.8 รองศาสตราจารย์นายแพทย์ป่วน สุทธิพิณิจธรรม

หัวหน้าภาควิชาตจวิทยา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

3.9 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชฎา เกียรติเฟื่องฟู

หัวหน้าภาควิชาปรสิตวิทยา คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยมหิดล

3.10 รองศาสตราจารย์ ดร.กมลทิพย์ คติการ

หัวหน้าภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

3.11 รองศาสตราจารย์ ดร.สุภัทร ปัญญาทีป

อดีตหัวหน้าภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

3.12 รองศาสตราจารย์ ดร.มาณี ไชยธีรานวัฒน์ศิริ

หัวหน้าภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

3.13 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระวิน ระวิวงศ์

อดีตหัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

3.14 รองศาสตราจารย์ ดร.ประยูร ฟองสถิตย์กุล

หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมสุขาภิบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

3.15 รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ

อดีตหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

และนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

4. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะในคณะวิชาที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับของสังคม มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโท และมีประสบการณ์การบริหารในตำแหน่งดังกล่าวไม่น้อยกว่า 4 ปี

5.1 นายปิยพงศ์ มณีศรี เลขานุการคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

5.2 นางเรวดี รุ่งจตุรงค์ เลขานุการคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาริบัติ

มหาวิทยาลัยมหิดล

- 5.3 นางรัตติกง เอกษมานนท์ เลขานุการคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 5.4 นางอรพินท์ วีระฉัตร เลขานุการคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- 5.5 นางเพียว สุจริต เลขานุการคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- 5.6 นางเพ็ญแข ปัญญาแกม เลขานุการคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- 5.7 นางสาวกนกรัตน์ นาคเหตุทัย เลขานุการคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าธนบุรี
- 5.8 นางนภาพร ม่วงสกุล เลขานุการคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสัมมนาหรือให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
เพื่อวิพากษ์และประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี**

1. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. รองศาสตราจารย์ ดร.นฤนันท์ สุริยะมณี มหาวิทยาลัยมหิดล
5. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร มหาวิทยาลัยศิลปากร
6. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ กาญจนวงศ์
คณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
7. รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ชัยกิตติภรณ์
คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
8. รองศาสตราจารย์ ดร.กอบกุล พันธุ์เจริญวรกุล
คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
9. รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สีนลารัตน์
คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
10. รองศาสตราจารย์ ดร.พูลสุข หิงคานนท์
ประธานสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย มหาวิทยาลัยมหิดล
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพร แยมินิล มหาวิทยาลัยมหิดล
13. รองศาสตราจารย์ ดร.ลือชัย ศรีเงินยวง มหาวิทยาลัยมหิดล
14. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
15. รองศาสตราจารย์ ดร.กมลทิพย์ คติการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
16. ดร.สุรพงษ์ มาลี สำนักงาน ก.พ.
17. อาจารย์ ดร.พรม อินพรม มหาวิทยาลัยมหิดล
18. อาจารย์ ดร.รัชดา ธนาดิเรก มหาวิทยาลัยมหิดล



ภาคผนวก ข.

1. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับบทบาทและพฤติกรรมที่ปฏิบัติจริง
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทภาวะผู้นำ
3. แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของคณบดี

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ปฏิบัติจริงในตำแหน่งคณบดีเพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของคณบดี

3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีจำนวน 9 หน้า จำแนกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1. สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2. บทบาทภาวะผู้นำของคณบดีที่ปฏิบัติจริง

ตอนที่ 3. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีและ

ปฏิบัติจริง

ข้อมูลนิสิต

นายสมบุรณ์ ศิริสรริรัญ

นิสิตชั้นปีที่ 4 หลักสูตรศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ทำงาน ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ที่อยู่ 1285 ซอยเพชรเกษม 4 แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กทม.10600

โทร. 01-3767648 (มือถือ) 02-4410220-2 ต่อ 1241 (ที่ทำงาน)

วันที่สัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ.....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. เลิกสัมภาษณ์เวลา.....น.

สถานที่สัมภาษณ์.....

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน และเติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

1. ผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อ.....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. ท่านมีอายุราชการ.....ปี.....เดือน
4. ท่านมีอายุตัว.....ปี.....เดือน
5. วุฒิทางการศึกษาสูงสุดและสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา
.....
6. ท่านเคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร ปีพ.ศ.และหน่วยงานที่อบรมใด (โปรดระบุ)
.....
.....
.....
.....

ตอนที่ 2. บทบาทภาวะผู้นำของคุณบดี

คำชี้แจง จากบทบาทภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ของคุณบดีที่ผู้วิจัยเสนอมา ขอให้ท่านพิจารณาตามความคิดเห็นของท่านว่าเป็นบทบาทภาวะผู้นำในตำแหน่งที่ได้ปฏิบัติจริงหรือไม่ ดังนี้

- ด้านที่ 1. บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา
- ด้านที่ 2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
- ด้านที่ 3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
- ด้านที่ 4. บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วม

ร่วมในการทำงานแบบทีม

- ด้านที่ 5. บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจริญต่อรองและสร้างสัมพันธทั้ง

ภายในและภายนอกคณะวิชา

- ด้านที่ 6. บทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

[] เห็นด้วย

[] ไม่เห็นด้วยกับบทบาทด้าน.....

.....

นอกจากบทบาทภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ยังมีบทบาทภาวะผู้นำที่ท่านได้ปฏิบัติจริงและต้องการเสนอแนะเพิ่มเติมคือ

1.
2.
3.
4.

ตอนที่ 3. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีและปฏิบัติจริง

คำชี้แจง จากพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยเสนอมา ขอให้ท่าน

พิจารณาว่าเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ได้ปฏิบัติจริงหรือไม่ตามความคิดเห็นของท่านและมี
พฤติกรรมภาวะผู้นำใดที่ปฏิบัติจริงและท่านต้องการเสนอแนะพฤติกรรมภาวะผู้นำ
เพิ่มเติมในแต่ละบทบาทภาวะผู้นำ ดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา (จำนวน 8 พฤติกรรม)
 - 1.1 วางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์การบริหารการศึกษาในคณะวิชา
 - 1.2 จัดและปรับปรุงโครงสร้างการทำงานของคณะเพื่อรองรับพันธกิจของคณะวิชาให้มีประสิทธิภาพ
 - 1.3 บริหารทรัพยากรบุคคล โดยการอำนวยการ มอบหมายงานต่าง ๆ และส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของบุคลากร
 - 1.4 ให้คำปรึกษาหารือ กระตุ้นและให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน
 - 1.5 ตัดสินใจ สั่งการในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ ในคณะวิชา
 - 1.6 ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข
 - 1.7 ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในคณะให้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
 - 1.8 วางระบบการบริหารงานพัสดุและทรัพยากรต่าง ๆ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้ในการพัฒนาคณะด้านต่าง ๆ ด้วยความประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

[] เห็นด้วย

[] ไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมภาวะผู้นำด้าน.....

.....
.....

นอกจากพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ยังมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ท่านได้ปฏิบัติจริงและต้องการเสนอแนะเพิ่มเติมคือ

1.
2.
3.
4.

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ (จำนวน 9 พฤติกรรม)

- 2.1 สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้
- 2.2 ใช้ความรู้เป็นฐานในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและความแข็งแกร่งทางวิชาการแก่คณะวิชา
- 2.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมของคณะเพื่อให้เข้าถึงจุดมุ่งหมายทางวิชาชีพ
- 2.4 ควบคุมคุณภาพของการจัดการศึกษา เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ ให้มีความสามารถแข่งขันได้ในเชิงคุณภาพ
- 2.5 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกคณะ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่สอน
- 2.6 สร้างคลังแห่งความรู้อันทันสมัยในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติการเรียนรู้
- 2.7 กระตุ้นให้คณาจารย์ในภาควิชาต่าง ๆ พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคมด้วยวิธีการต่าง ๆ
- 2.8 สร้างศรัทธาด้านวิชาการและวิชาชีพของตนด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องให้เป็นที่ยอมรับนับถือทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- 2.9 สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการและวิชาชีพโดยมีจุดยืนทางวิชาการและวิชาชีพที่ชัดเจน

[] เห็นด้วย

[] ไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมภาวะผู้นำด้าน.....

.....

นอกจากพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ยังมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ท่านได้ปฏิบัติจริงและต้องการเสนอแนะเพิ่มเติมคือ

1.
2.
3.
4.

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ (จำนวน 8 พฤติกรรม)

- 3.1 นำการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและการปฏิบัติในด้านการอุดมศึกษา
- 3.2 สร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพ
- 3.3 นำอุดมศึกษาสู่สากลแบบมีความสัมพันธ์กับนานาชาติเพื่อจุดจบความรู้มาประยุกต์ใช้โดยสร้างสรรค์ กลมกลืน ระหว่างวัฒนธรรมไทยกับความเป็นสากลอย่างมีคุณภาพ
- 3.4 พัฒนาคณะวิชาให้เกิดความพร้อมที่จะแข่งขันในยุคการเปิดเสรีทางด้านการศึกษาด้วยเทคนิค วิธีการที่เหมาะสม
- 3.5 แสวงหาแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานข้อมูลและโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย มีประสิทธิภาพ

3.6 สร้างพฤติกรรม กระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะที่ให้คุณค่าเพิ่ม ลด การสูญเสีย และลดค่าใช้จ่าย

3.7 พัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการโน้มน้าว สร้างวิสัยทัศน์ร่วม จูงใจและสื่อสารให้มีการปรับเปลี่ยน

3.8 เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารคณะวิชาให้เป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจ

[] เห็นด้วย

[] ไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมภาวะผู้นำด้าน.....

นอกจากพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ยังมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ท่านได้ปฏิบัติจริงและต้องการ เสนอแนะเพิ่มเติมคือ

1.
2.
3.
4.

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม (จำนวน 9 พฤติกรรม)

4.1 ประสานวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะให้ไปด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ประสานงานกับหน่วยงานและภาควิชาต่าง ๆ ของคณะให้เกิดการทำงานที่มี ปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

4.3 ไกล่เกลี่ย ประสานรอยร้าว ที่เกิดขึ้นของบุคคลและกลุ่มในคณะให้เกิดความ กลมเกลียว ประสานสอดคล้องโดยไม่เพิกเฉย

4.4 รักษาความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มให้เกิดความสามัคคีและความพึงพอใจของ กลุ่ม

4.5 ให้กำลังใจ ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญในผลงานของผู้ใต้บังคับ บัญชา

4.6 สร้างแรงบันดาลใจในฐานะเป็นผู้นำคณะวิชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความ กระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.7 อำนวยความสะดวกในการทำงานให้บุคลากรด้านต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อขจัดปัญหาสภาพแวดล้อมของการทำงาน

4.8 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้เสมอเพื่อให้คำปรึกษาหารือในการแก้ ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

4.9 พัฒนาระบบและกระบวนการเพื่อให้เกิดการพัฒนาทีมงานในการทำงาน

[] เห็นด้วย

[] ไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมภาวะผู้นำด้าน.....

นอกจากพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ยังมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ท่านได้ปฏิบัติจริงและต้องการ
เสนอแนะเพิ่มเติมคือ

1.
2.
3.
4.

5. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและ
สร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา (จำนวน 8 พฤติกรรม)

5.1 รับผิดชอบในกิจการทั้งหลายของคณะวิชาโดยไม่ปฏิเสธ

5.2 ให้ข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่มีคุณค่าแก่บุคลากรในฐานะผู้นำในการประชุม

กลุ่ม

5.3 อำนวยการณ์ให้มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูล สารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นทั้งภายในและ

ภายนอกคณะ

5.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการประสานงานระหว่างคณะ/สถาบันทั้งภายในและ

ภายนอกมหาวิทยาลัย

5.5 ปฏิบัติการเจรจาต่อรองผลประโยชน์ด้านต่าง ๆ เพื่อคณะ ด้วยความคล่องตัว

รวดเร็ว ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

5.6 เข้าร่วมประชุมและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมทั้งภายในและภายนอก

มหาวิทยาลัยในฐานะผู้แทนคณะวิชา

5.7 ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและการยอมรับของ

บุคลากรในคณะและสังคมภายนอกคณะ

5.8 สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอก เพื่อการประชาสัมพันธ์ การประสานงาน

และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในด้านต่าง ๆ

[] เห็นด้วย

[] ไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมภาวะผู้นำด้าน.....

นอกจากพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ยังมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ท่านได้ปฏิบัติจริงและต้องการ
เสนอแนะเพิ่มเติมคือ

1.
2.
3.
4.

6. พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน (จำนวน 8 พฤติกรรม)

6.1 วางระบบการดำเนินงานแบบมีจุดมุ่งหมาย วิธีดำเนินงาน การติดตามงาน การแก้ไข และการประเมินผลไว้อย่างแน่นอน ชัดเจนตามหลักธรรมาภิบาล โดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส รับผิดชอบตรวจสอบได้ เน้นการมีส่วนร่วมและความคุ้มค่าเชิงการบริหาร

6.2 สร้างระบบฐานข้อมูลที่พร้อมจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

6.3 วางระบบการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในคณะให้มีความโปร่งใส รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ ยุติธรรม แน่หนอน คำนึงถึงการมีส่วนร่วมและยึดหลักคุณธรรม

6.4 วางระบบการนิเทศภายในคณะเกี่ยวกับหลักสูตร รายวิชา วิธีการสอนแก่คณาจารย์ของคณะ

6.5 กำกับ ดูแล ติดตามระบบการประเมินผล ระบบการนิเทศงาน ตลอดจนระบบการพิจารณาความดีความชอบที่วางไว้ให้มีประสิทธิภาพ

6.6 กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้เพื่อการตรวจสอบและประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

6.7 สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและยอมรับกับระบบประเมินผลที่กำหนดขึ้น

6.8 อำนวยการและส่งเสริมสนับสนุนให้คณะวิชาพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

[] เห็นด้วย

[] ไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมภาวะผู้นำด้าน.....

.....

นอกจากพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ยังมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ท่านได้ปฏิบัติจริงและต้องการเสนอแนะเพิ่มเติมคือ

1.
2.
3.
4.

จากตอนที่ 3 ในกรณีที่ท่านได้เสนอแนะบทบาทภาวะผู้นำเพิ่มเติม กรุณาเสนอแนะพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำดังกล่าวและท่านได้ปฏิบัติจริงด้วย

บทบาทภาวะผู้นำ.....

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำและท่านได้ปฏิบัติจริง

- 1.....
- 2.....
- 3.....

- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....

บทบาทภาวะผู้นำ.....

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำและท่านได้ปฏิบัติจริง

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....

บทบาทภาวะผู้นำ.....

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำและท่านได้ปฏิบัติจริง

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....

บทบาทภาวะผู้นำ.....

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำและท่านได้ปฏิบัติจริง

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของคณบดี

คำชี้แจง

3. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต(บริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

4. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือมีประสบการณ์ในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยระดับภาควิชา คณะวิชาหรือสูงกว่าในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

5. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี

4. แบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 22 หน้า จำแนกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2. คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทแต่ละด้าน

5. เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ขอความกรุณาโปรดตอบทุกข้อตามลำดับในแต่ละตอน และส่งคืนผู้วิจัยโดยตรงโดยสอดใส่ในซองที่แนบมา **ก่อนวันที่ 15 มีนาคม 2547**

6. ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านผู้ทรงคุณวุฒิมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ใคร่ขอรบกวนเวลาท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อประโยชน์ต่อทางวิชาการและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ข้อมูลนิสิต : นายสมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ

นิสิตชั้นปีที่ 4 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ทำงาน ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ที่อยู่ 1285 ซอยเพชรเกษม 4 แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กทม.10600

โทร. 01-3767648 (มือถือ) 02-4410220-2 ต่อ 1241 (ที่ทำงาน)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน และเติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

ตอนที่ 1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน และเติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

ข้อมูล ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

1. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่ง
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> อธิการบดี | <input type="checkbox"/> เลขานุการคณะ |
| <input type="checkbox"/> รองอธิการบดี | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ มีประสบการณ์ด้านวิชาการอุดมศึกษา |
| <input type="checkbox"/> คณบดี | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ มีประสบการณ์ด้านวิชาการบริหารการศึกษา |
| <input type="checkbox"/> รองคณบดี | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ..... |
| <input type="checkbox"/> หัวหน้าภาควิชา | |

2. ท่านดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในข้อ 1 มาเป็นเวลา.....ปี.....เดือน

3. ท่านมีอายุราชการ.....ปี.....เดือน

4. ท่านมีอายุตัว.....ปี.....เดือน

6. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด

ปริญญาโท สาขา.....

ปริญญาเอก สาขา.....

6. ท่านเคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารหลักสูตรใด (โปรดระบุ)

.....

7. ท่านเคยเป็นวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิให้การอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรผู้บริหารหลักสูตรใด (โปรดระบุ)

.....

ตอนที่ 2. คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี

คำชี้แจง

1. ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายต้องการทราบความคิดเห็นของท่านผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี
2. ขอเรียนชี้แจงนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพลของบุคคลที่ครองตำแหน่ง เพื่อจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ประสานงาน เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน

คณบดี หมายถึง ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่เป็นหัวหน้าคณะวิชาในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทั้งมหาวิทยาลัยประจำจังหวัดรับนักศึกษา มหาวิทยาลัยประเภทไม่จำกัดรับนักศึกษาและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

บทบาทภาวะผู้นำของคณบดี หมายถึง การแสดงออกของผู้นำตามสถานภาพหรือตามหน้าที่ที่รับผิดชอบในตำแหน่งที่ครองอยู่ ซึ่งการแสดงออกของบทบาทดังกล่าวอาจจะเป็นไปตามความคาดหวังและการปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับสถานภาพหรือตำแหน่งของผู้นำ มีลักษณะแปรเปลี่ยนไปตามบรรทัดฐานของสังคม เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในการศึกษาวิจัยบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีนี้ ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำของคณบดีเป็น 6 บทบาท คือ

1. บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำโดยการบริหารจัดการคณะวิชา ตามกระบวนการและขั้นตอนทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล ขอบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ตลอดจนการวางกลยุทธ์ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้คณะวิชาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ โดยใช้องค์ความรู้ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและคณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้มีคุณภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ สร้างศรัทธาในวิชาการและวิชาชีพโดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการ

3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง บทบาทในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิดเชิงพัฒนาสร้างสรรค์ให้คณะวิชาก้าวหน้า ทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับคณะวิชาในทุกสถานการณ์โดยใช้กลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การแห่งคุณภาพ

4. บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม หมายถึง บทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ประสานงาน ประสานแผน และประสานคนในองค์การเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง สร้างและผนึกกำลังบุคลากรให้เกิดความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้แบบทีมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้าง ส่งเสริมและสนับสนุนระบบและกลไกให้เกิดการพัฒนาทีมงาน

5. บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำที่แสดงถึงการเป็นผู้แทนหรือสัญลักษณ์ของคณะวิชา สร้างระบบการติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เจรจาต่อรองเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมภายนอกอย่างมีส่วนร่วม

6. บทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง บทบาทในฐานะผู้ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา วางระบบการประเมินผลงานและควบคุมการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลและสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี หมายถึง การปฏิบัติหรือการกระทำของผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำที่ คณบดีครองตำแหน่งและรับผิดชอบอยู่ มีลักษณะเป็นพลวัตรเปลี่ยนแปลงไปตามบทบาทภาวะผู้นำที่มีต่อสมาชิกในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกันตามทิศทางที่ต้องการร่วมกัน และสอดคล้องตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดี

คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี หมายถึง ลักษณะประจำตัวอันเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็น ถึงความดีและสามารถแสดงถึงภาวะผู้นำของผู้ครองตำแหน่งคณบดีที่เอื้อต่อประสิทธิผลของการบริหารงานในการชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตาม โดยสอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีในแต่ละด้าน

ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ เบื้องต้นสรุปได้ 48 คุณลักษณะ ดังนั้นจึงขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ความคิดเห็นว่า มีคุณลักษณะใดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีและเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งนี้หากท่านผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาว่าควรมีคุณลักษณะใดเพิ่มเติมนอกเหนือจาก 48 คุณลักษณะดังกล่าวโปรดระบุในส่วนท้ายของคำถามแต่ละตอนที่ผู้วิจัยเว้นช่องว่างให้เติม

ในการตอบแบบสอบถาม โปรดพิจารณาคุณลักษณะแต่ละคุณลักษณะ แล้วกาเครื่องหมาย / ลงตรงช่อง หน้าคุณลักษณะแต่ละคุณลักษณะที่พิจารณาเห็นว่ามีความสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำแต่ละด้านของคณบดีที่กำหนดไว้ในช่องตารางด้านซ้าย ซึ่งจะมีด้านละ 48 คุณลักษณะเช่นเดียวกันทุกด้าน

ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านผู้ทรงคุณวุฒิมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมากมาย จึงขอรบกวนเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีด้านบทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา
<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์การบริหาร การศึกษาในคณะวิชา 2. จัดและปรับปรุงโครงสร้างการทำงานของคณะ เพื่อรองรับพันธกิจของคณะวิชาให้มี ประสิทธิภาพ 3. บริหารทรัพยากรบุคคล โดยการอำนวยการ มอบหมายงานต่าง ๆ และส่งเสริมสนับสนุน การทำงานของบุคลากร 4. ให้คำปรึกษาหารือ ชี้แนะแนวทาง กระตุ้น ให้ กำลังใจและปรับกระบวนการทำงาน ให้แก่ผู้บังคับบัญชา 5. เสนอนโยบายและแนวทางการจัดสรร งบประมาณและทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ ในคณะวิชา รวมทั้งการตัดสินใจ สั่งการ 6. ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข 7. ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในคณะให้ มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง 8. วางระบบการบริหารงานคลังและพัสดุรวมทั้ง ทรัพยากรต่าง ๆ ให้สามารถตอบสนองต่อ ความต้องการใช้ในการพัฒนาคณะด้านต่าง ๆ ด้วยความประหยัด ลดความเสี่ยง มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถูกต้องตาม กฎระเบียบ 9. หามาตรการและดำเนินการลงโทษบุคลากรที่ ไร้ประสิทธิภาพ 10. แก้ปัญหาปัจจุบันและป้องกันปัญหาที่อาจจะ เกิดขึ้นในอนาคต 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร <input type="checkbox"/> สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง <input type="checkbox"/> เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน <input type="checkbox"/> สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี <input type="checkbox"/> สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการ ภายในและนอกประเทศ <input type="checkbox"/> มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็น ใจผู้อื่น <input type="checkbox"/> รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน <input type="checkbox"/> สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ <input type="checkbox"/> ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม <input type="checkbox"/> มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อ ความล้มเหลว <input type="checkbox"/> โน้มหน้า จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพ ในการเป็นผู้นำ <input type="checkbox"/> มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ ประโยชน์ได้ <input type="checkbox"/> มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน <input type="checkbox"/> เชื่อมั่น ศรัทธา ต่อ ผู้อื่น และ เป็น ที่ พึ่ง ของ ผู้บังคับบัญชา <input type="checkbox"/> มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน <input type="checkbox"/> มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน <input type="checkbox"/> ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็น ประชาธิปไตย <input type="checkbox"/> สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ <input type="checkbox"/> มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มี บารมีทางสังคม <input type="checkbox"/> มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจใน ระดับสูง

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา
	<ul style="list-style-type: none"> □ มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ □ มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น □ สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน □ รู้จักตนเองเป็นอย่างดี □ มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต □ สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และสามารถพัฒนาตนเอง □ เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ □ ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริง เอาจัง □ มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น □ มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ □ มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร □ รู้จักการทำงานเป็นทีม □ มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน □ เอาใจใส่ ชี้นำแนะแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน □ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม □ มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี □ ชอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า □ มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน □ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน □ สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ □ มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีด้านบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ 2. ใช้ความรู้เป็นฐานในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและความแข็งแกร่งทางวิชาการแก่คณะวิชา 3. ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของคณะ เพื่อให้เข้าถึงจุดมุ่งหมายทางวิชาชีพ 4. ควบคุมคุณภาพของการจัดการศึกษา เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ ให้มีความสามารถแข่งขันได้ในเชิงคุณภาพทั้งในระดับชาติและนานาชาติ 5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกคณะ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่สอน 6. สร้างคลังแห่งความรู้อันทันสมัยในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ 7. กระตุ้นให้คณาจารย์ในภาควิชาต่าง ๆ พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคมด้วยวิธีการต่าง ๆ 8. สร้างศรัทธาด้านวิชาการและวิชาชีพของตน ด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องให้เป็นที่ยอมรับนับถือทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยทำตัวเป็นแบบอย่างทั้งด้านการวิจัย การเรียนการสอนและการบริการวิชาการ 9. สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการและวิชาชีพโดยมีจุดยืนทางวิชาการและ 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร <input type="checkbox"/> สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง <input type="checkbox"/> เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน <input type="checkbox"/> สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี <input type="checkbox"/> สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงภายในและนอกประเทศ <input type="checkbox"/> มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น <input type="checkbox"/> รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน <input type="checkbox"/> สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ <input type="checkbox"/> ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม <input type="checkbox"/> มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว <input type="checkbox"/> โน้มหน้า จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ <input type="checkbox"/> มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ <input type="checkbox"/> มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน <input type="checkbox"/> เชื่อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่น และเป็นที่พึ่งของผู้ได้บังคับบัญชา <input type="checkbox"/> มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน <input type="checkbox"/> มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน <input type="checkbox"/> ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย <input type="checkbox"/> สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ <input type="checkbox"/> มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม <input type="checkbox"/> มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
<p>วิชาชีพที่ชัดเจน</p> <p>10. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในหมู่นักศึกษา บุคลากรและคณาจารย์โดยการจัดการเรียน การสอนและกิจกรรมในรูปแบบเฉพาะกิจและเชิง บูรณาการโดยการทำเป็นแบบอย่าง</p> <p>11. นำเสนอหลักการและแนวคิดใหม่แก่สังคม อย่างสม่ำเสมอในสาขาวิชาและวิชาชีพของตน</p> <p>12. สร้างและบูรณาการองค์ความรู้ที่มาจากหลากหลายสาขาวิชาให้สามารถประยุกต์ใช้เพื่อการ พัฒนาและรู้เท่าทันโลกภายนอก</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ <input type="checkbox"/> มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น <input type="checkbox"/> สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมใน หน่วยงาน <input type="checkbox"/> รู้จักตนเองเป็นอย่างดี <input type="checkbox"/> มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ไปสู่อนาคต <input type="checkbox"/> สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และสามารถพัฒนาตนเอง <input type="checkbox"/> เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา นำเชื่อถือและไว้วางใจได้ <input type="checkbox"/> ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริง เอาจัง <input type="checkbox"/> มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึง ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น <input type="checkbox"/> มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ <input type="checkbox"/> มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน องค์การ <input type="checkbox"/> รู้จักการทำงานเป็นทีม <input type="checkbox"/> มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความ ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและ จริยธรรม <input type="checkbox"/> มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงาน ได้ดี <input type="checkbox"/> ขอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ องค์การไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า <input type="checkbox"/> มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน <input type="checkbox"/> มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน <input type="checkbox"/> สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ <input type="checkbox"/> มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมี สัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีด้านบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำการเปลี่ยนแปลงทางความคิดไปสู่การปฏิบัติในด้านการอุดมศึกษา 2. สร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพ 3. นำอุดมศึกษาสู่สากลแบบมีความสัมพันธ์กับนานาชาติเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และนำมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์และมีคุณภาพระหว่างความเป็นไทยกับสากล 4. พัฒนาคณะวิชาให้เกิดความพร้อมที่จะแข่งขันในยุคการเปิดเสรีทางด้านการศึกษาด้วยเทคนิค วิธีการที่เหมาะสม 5. แสวงหาแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานข้อมูลและโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย มีประสิทธิภาพ 6. สร้างพฤติกรรม กระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะที่ให้คุณค่าเพิ่ม ลดการสูญเสีย และลดค่าใช้จ่าย 7. พัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการโน้มน้าสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จูงใจและสื่อสารให้มีการปรับเปลี่ยน 8. เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารคณะวิชาให้เป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจที่เหมาะสมตามขนาด งบประมาณและสถานะต่าง ๆ ขององค์กร 9. จัดและปรับระบบการบริหารทรัพยากรและงบประมาณให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการบริหารงานภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร <input type="checkbox"/> สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง <input type="checkbox"/> เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน <input type="checkbox"/> สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี <input type="checkbox"/> สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงภายในและนอกประเทศ <input type="checkbox"/> มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น <input type="checkbox"/> รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน <input type="checkbox"/> สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ <input type="checkbox"/> ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม <input type="checkbox"/> มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว <input type="checkbox"/> โน้มน้าว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ <input type="checkbox"/> มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ <input type="checkbox"/> มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน <input type="checkbox"/> เชื่อมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่น และเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้บังคับบัญชา <input type="checkbox"/> มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน <input type="checkbox"/> มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน <input type="checkbox"/> ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย <input type="checkbox"/> สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ <input type="checkbox"/> มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม <input type="checkbox"/> มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
<p>เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ</p> <p>10.สร้างวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การแสวงหา ปัญญาด้วยความเมตตา</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ ❑ มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น ❑ สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมใน หน่วยงาน ❑ รู้จักตนเองเป็นอย่างดี ❑ มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ไปสู่อนาคต ❑ สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และสามารถพัฒนาตนเอง ❑ เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ❑ ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริง เอาจัง ❑ มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึง ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ❑ มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ ❑ มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน องค์การ ❑ รู้จักการทำงานเป็นทีม ❑ มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน ❑ เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความ ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน ❑ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและ จริยธรรม ❑ มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงาน ได้ดี ❑ ขอบความท้าทายและนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ องค์การไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า ❑ มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน ❑ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ❑ สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ ❑ มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมี สัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง

4. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีด้าน บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม
<ol style="list-style-type: none"> 1. ประสานวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะให้ไปด้วยกันได้ อย่าง มี ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล 2. ประสานงานกับหน่วยงานและภาควิชาต่าง ๆ ของคณะให้เกิดการทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสามารถแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ 3. ไกล่เกลี่ย ประสานรอยร้าว ที่เกิดขึ้นของบุคคลและกลุ่มในคณะให้เกิดความกลมเกลียวประสานสอดคล้องโดยไม่เพิกเฉย 4. รักษาความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มให้เกิดความสามัคคีและความพึงพอใจของกลุ่ม 5. ให้กำลังใจ ตระหนักถึงความมีคุณค่าและความสำคัญในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 6. สร้างแรงบันดาลใจในฐานะเป็นผู้นำคณะวิชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 7. อำนวยความสะดวกในการทำงานให้บุคลากรด้านต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อขจัดปัญหาสภาพแวดล้อมของการทำงาน 8. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้เสมอเพื่อให้คำปรึกษาหารือในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น 9. พัฒนาระบบและกระบวนการเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มงานในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร <input type="checkbox"/> สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง <input type="checkbox"/> เชื่อมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน <input type="checkbox"/> สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี <input type="checkbox"/> สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงกว้างภายในและนอกประเทศ <input type="checkbox"/> มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น <input type="checkbox"/> รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน <input type="checkbox"/> สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ <input type="checkbox"/> ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม <input type="checkbox"/> มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว <input type="checkbox"/> โน้มหน้า จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ <input type="checkbox"/> มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ <input type="checkbox"/> มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน <input type="checkbox"/> เชื่อมั่น ศรัทธา ต่อผู้อื่น และ เป็นที่ พึ่ง ของผู้ใต้บังคับบัญชา <input type="checkbox"/> มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน <input type="checkbox"/> มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน <input type="checkbox"/> ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ความเป็นประชาธิปไตย <input type="checkbox"/> สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ <input type="checkbox"/> มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม <input type="checkbox"/> มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง

<p>พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการ ประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม</p>	<p>คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะ ผู้นำตามบทบาทในการประสานงาน บริหารความ ขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบ ทีม</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ <input type="checkbox"/> มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น <input type="checkbox"/> สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมใน หน่วยงาน <input type="checkbox"/> รู้จักตนเองเป็นอย่างดี <input type="checkbox"/> มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ไปสู่อนาคต <input type="checkbox"/> สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ที่มีเหตุผล และสามารถพัฒนาตนเอง <input type="checkbox"/> เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ <input type="checkbox"/> ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริง เอาจัง <input type="checkbox"/> มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึง ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น <input type="checkbox"/> มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ <input type="checkbox"/> มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน องค์กร <input type="checkbox"/> รู้จักการทำงานเป็นทีม <input type="checkbox"/> มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> เอาใจใส่ ชี้นำแนะแนวทาง สนับสนุนและให้ความ ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและ จริยธรรม <input type="checkbox"/> มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงาน ได้ดี <input type="checkbox"/> ขอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ องค์กรไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า <input type="checkbox"/> มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน <input type="checkbox"/> มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน <input type="checkbox"/> สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ <input type="checkbox"/> มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมี สัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง

5. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีด้านบทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจริญต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจริญต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจริญต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา
<ol style="list-style-type: none"> 1. รับผิดชอบในกิจการทั้งหลายของคณะวิชาโดยไม่ปฏิเสธ 2. ให้ข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่มีคุณค่าแก่บุคลากรในฐานะผู้นำในการประชุมกลุ่ม 3. อำนวยความสะดวกให้มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นทั้งภายในและภายนอกคณะ 4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการประสานงานระหว่างคณะ/สถาบันทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 5. ปฏิบัติการเจริญต่อรองผลประโยชน์ด้านต่าง ๆ เพื่อคณะ ด้วยความคล่องตัว รวดเร็ว ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ 6. เข้าร่วมประชุมและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยในฐานะผู้แทนคณะวิชา 7. ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อสร้างศรัทธาภาคภูมิใจและการยอมรับของบุคลากรในคณะและสังคมภายนอกคณะ 8. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอก เพื่อการประชาสัมพันธ์ การประสานงานและการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในด้านต่าง ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร <input type="checkbox"/> สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง <input type="checkbox"/> เชื่อมมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน <input type="checkbox"/> สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี <input type="checkbox"/> สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ <input type="checkbox"/> มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น <input type="checkbox"/> รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน <input type="checkbox"/> สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ <input type="checkbox"/> ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม <input type="checkbox"/> มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว <input type="checkbox"/> โน้มหน้า จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ <input type="checkbox"/> มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ <input type="checkbox"/> มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน <input type="checkbox"/> เชื่อมมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่น และเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา <input type="checkbox"/> มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน <input type="checkbox"/> มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน <input type="checkbox"/> ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย <input type="checkbox"/> สร้างสามัคคีในกลุ่มได้ <input type="checkbox"/> มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม <input type="checkbox"/> มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจใน

<p>พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็น ผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจา ต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและ ภายนอกคณะวิชา</p>	<p>คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาใน การติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้ง ภายในและภายนอกคณะวิชา</p>
	<p>ระดับสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ <input type="checkbox"/> มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น <input type="checkbox"/> สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมใน หน่วยงาน <input type="checkbox"/> รู้จักตนเองเป็นอย่างดี <input type="checkbox"/> มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ไปสู่อนาคต <input type="checkbox"/> สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และสามารถพัฒนาตนเอง <input type="checkbox"/> เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ <input type="checkbox"/> ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริง เอาจัง <input type="checkbox"/> มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึง ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น <input type="checkbox"/> มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ <input type="checkbox"/> มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน องค์กร <input type="checkbox"/> รู้จักการทำงานเป็นทีม <input type="checkbox"/> มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความ ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและ จริยธรรม <input type="checkbox"/> มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงาน ได้ดี <input type="checkbox"/> ขอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ องค์กรไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า <input type="checkbox"/> มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน <input type="checkbox"/> มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน <input type="checkbox"/> สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ

6. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำของคณบดีด้านบทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน
<p>1. วางระบบการดำเนินงานแบบมีจุดมุ่งหมาย วิธีดำเนินงาน การติดตามงาน การแก้ไข การประเมินผลและตัวชี้วัดการประเมินไว้อย่างแน่นอน ชัดเจนตามหลักกรรมภิบาล โดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ เน้นการมีส่วนร่วมและความคุ้มค่าเชิงการบริหาร</p> <p>2. สร้างระบบฐานข้อมูลที่พร้อมจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>3. วางระบบการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในคณะให้มีความโปร่งใส รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ ยุติธรรม แน่แน่นอน คำนึงถึงการมีส่วนร่วมและยึดหลักคุณธรรม</p> <p>4. วางระบบการนิเทศภายในคณะเกี่ยวกับหลักสูตร รายวิชา วิธีการสอนแก่คณาจารย์ของคณะ</p> <p>5. กำกับ ดูแล ติดตามระบบการประเมินผลระบบการนิเทศงานตลอดจนระบบการพิจารณาความดีความชอบที่วางไว้ให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>6. กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้เพื่อการตรวจสอบและประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>7. สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและยอมรับกับระบบประเมินผลที่กำหนดขึ้น</p> <p>8. อำนวยความสะดวกส่งเสริมสนับสนุนให้คณะวิชาพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</p> <p>9. นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผน</p>	<p><input type="checkbox"/> มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร</p> <p><input type="checkbox"/> สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง</p> <p><input type="checkbox"/> เชื่อมมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน</p> <p><input type="checkbox"/> สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี</p> <p><input type="checkbox"/> สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ</p> <p><input type="checkbox"/> มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น</p> <p><input type="checkbox"/> รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน</p> <p><input type="checkbox"/> สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ</p> <p><input type="checkbox"/> ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม</p> <p><input type="checkbox"/> มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว</p> <p><input type="checkbox"/> โน้มหน้า จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ</p> <p><input type="checkbox"/> มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้</p> <p><input type="checkbox"/> มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน</p> <p><input type="checkbox"/> เชื่อมมั่น ศรัทธาต่อผู้อื่น และเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p><input type="checkbox"/> มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน</p> <p><input type="checkbox"/> มุ่งมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน</p> <p><input type="checkbox"/> ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย</p> <p><input type="checkbox"/> สร้างสามัคคีในกลุ่มได้</p> <p><input type="checkbox"/> มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม</p> <p><input type="checkbox"/> มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง</p>

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน	คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน
<p>บริหารจัดการเพื่อการพัฒนาคณะวิชา</p> <p>10. สามารถตัดสินใจในการลงโทษผู้ที่กระทำผิดอย่างยุติธรรม เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดผลกระทบต่อส่วนรวม</p> <p>11. จัดระบบการให้รางวัลและการลงโทษให้เหมาะสมกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ <input type="checkbox"/> มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น <input type="checkbox"/> สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน <input type="checkbox"/> รู้จักตนเองเป็นอย่างดี <input type="checkbox"/> มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต <input type="checkbox"/> สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผล และสามารถพัฒนาตนเอง <input type="checkbox"/> เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ <input type="checkbox"/> ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง <input type="checkbox"/> มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น <input type="checkbox"/> มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ <input type="checkbox"/> มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร <input type="checkbox"/> รู้จักการทำงานเป็นทีม <input type="checkbox"/> มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> เอาใจใส่ ชี้นำแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม <input type="checkbox"/> มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี <input type="checkbox"/> ขอบความท้าทายและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า <input type="checkbox"/> มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน <input type="checkbox"/> มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน <input type="checkbox"/> สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ <input type="checkbox"/> มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง

แบบประเมิน รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ขณะนี้กำลังดำเนินการวิจัยขั้นของการตรวจสอบและประเมินรูปแบบในระดับผู้ทรงคุณวุฒิโดยการจัดสัมมนาเพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้อ่านเอกสารประกอบการสัมมนาวิจัยที่ผู้วิจัยได้เสนอไปแล้วนั้น ขอให้โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ และโปรดนำแบบประเมินฉบับนี้มาด้วยในวันสัมมนา
3. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1. ข้อมูลส่วนบุคคล
 - ตอนที่ 2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีไปใช้ในการพัฒนาและการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนา
 - ตอนที่ 3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี มีความเหมาะสมจริงเพียงใด
4. ผู้วิจัยตระหนักว่าท่านผู้ทรงคุณวุฒิมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ใคร่ขอรบกวนเวลาท่านในการตอบแบบประเมินเพื่อประโยชน์ต่อทางวิชาการและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาเข้าร่วมประชุมสัมมนาในครั้งนี้

ข้อมูลนิสิต

นายสมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ
นิสิตครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ทำงาน ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170
ที่อยู่ 1285 ซอยเพชรเกษม 4 แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กทม.10600
โทร. 01-3767648 (มือถือ) 02-4410220-2 ต่อ 1241 (ที่ทำงาน)



ภาคผนวก ค.

1. ตาราง ก. การวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำในฐานะคนบดี
2. ตาราง ข. การสังเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของคนบดี
3. การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำโดยการใช้บทบาทภาวะผู้นำ
เป็นกรอบในการวิเคราะห์
4. ตาราง ค. การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบดี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ก. การวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำในฐานะคณบดี

บทบาทภาวะผู้นำ	ผู้นำทั่วไป (1-5)					ผู้บริหารสถานศึกษา (6-10)					คณบดีในสถาบันอุดมศึกษา (11-18)								ความถี่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1. การเป็นผู้บริหาร	/		/			/	/	/	/		/	/	/			/		/	11
2. การวางแผน กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์	/	/			/		/			/	/	/	/			/		/	10
3. การเป็นผู้ชำนาญการ	/																		1
4. การเป็นผู้แทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม	/	/	/		/		/	/		/	/	/						/	10
5. การเป็นผู้ไกลเกลี่ย ประสานรอยร้าว แก้ไขความขัดแย้ง	/		/	/		/	/						/		/			/	8
6. การให้คำแนะนำพิเศษ	/																		1
7. การควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม	/													/					2
8. การเป็นผู้นำทางวิชาการ	/					/	/	/	/		/	/			/	/		/	10
9. การปฏิบัติหน้าที่ในการชี้ขาด		/																	1
10. การปฏิบัติหน้าที่ในการเสนอแนะ		/			/														2
11. การปฏิบัติหน้าที่ในการเร่งรัด		/					/												2
12. การปฏิบัติหน้าที่ในการให้ความมั่นคง		/		/														/	3
13. การปฏิบัติหน้าที่ในการให้กำลังใจและยกย่องสรรเสริญ		/																	1
14. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ประสานงาน			/	/			/			/	/	/	/		/		/	/	9
15. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ติดตาม			/																1
16. การปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร			/				/												2
17. การปฏิบัติหน้าที่ในการเจรจาต่อรอง			/	/															2
18. การปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นนักคัดเลือกบุคคล				/						/		/			/				4
19. การปฏิบัติหน้าที่ในการแก้ไขปัญหา				/			/					/							3
20. การปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นนักประเมินผล				/		/	/			/	/							/	6
21. การปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง					/		/			/	/								4
22. การปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์						/	/							/		/			4

ตาราง ก. การวิเคราะห์คำสำคัญบทบาทภาวะผู้นำในฐานะคณบดี (ต่อ)

คำสำคัญบทบาทผู้นำ	ผู้นำทั่วไป (1-5)				ผู้บริหารสถานศึกษา (6-10)						คณบดีในสถาบันอุดมศึกษา (11-18)								ความถี่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
23. การปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย						/					/					/		/	4
24. การปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร											/	/	/					/	4
25. การปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการนักศึกษา											/	/		/		/		/	5
26. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นนักนิเทศการศึกษา											/								1
27. การส่งเสริมและพัฒนาคณาจารย์												/		/		/			3
28. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร												/	/			/		/	4
29. การสร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อบรรลุภารกิจของสถาบัน														/					1
30. การปฏิบัติหน้าที่ในการสร้างของใหม่															/				1
31. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่บุคลากร															/	/			2
32. การรักษาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของคณะ																/			1
33. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของคณะ												/				/			1
34. การนำอุดมศึกษาสู่ความทันสมัย																	/		1
35. การนำอุดมศึกษาสู่การเปิดเสรี																	/		1
36. การนำอุดมศึกษาสู่ปวงชน																	/		1
37. การนำอุดมศึกษาสู่สากล																	/		1
38. การอำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงาน											/								1
39. การพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม											/								1
40. การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งเรื่องงานและส่วนตัว											/								1
41. ควบคุมคุณภาพการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างชื่อเสียง																		/	1
42. สร้างสมดุลในวิชาชีพและรักษาเอกลักษณ์ทางวิชาการ																		/	1

สัญลักษณ์ของแหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำ

- | | | |
|---|---|------------------------------|
| 1 - Krech, Crutchfield and Ballachey (1962) | 7 - Knezevich (1984) | 13 - Ekanem (1989) |
| 2 - Hick (1975) | 8 - เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536) | 14 - Fagin (1997) |
| 3 - Mintzberg (1980) | 9 - กิติมา ปรีดีติลล (2545) | 15 - กิตติพล ทองเกตุ (2533) |
| 4 - Murphy (1996) | 10 - เบญจพร แก้วมีศรี (2545) | 16 - เกสรฯ สุขสว่าง (2540) |
| 5 - Nanus B. (1996) | 11 - Emmo (1946 อ้างถึงในสมใจนึก
วรรณพิณ,2528) | 17 - สุธรรม อารีกุล (2543) |
| 6 - Gorton (1983) | 12 - Maxim (1983) | 18 - Bright & Richard (2001) |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ข. การสังเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำของคุณบดี

บทบาทภาวะผู้นำ	บทบาทภาวะผู้นำในด้านที่					
	1	2	3	4	5	6
1. การเป็นผู้บริหาร	/					
2. การวางแผน กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์	/					
3. การเป็นผู้ชำนาญการ		/				
4. การเป็นผู้แทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม					/	
5. การเป็นผู้ไกลเกลี่ย ประสานรอยร้าว แก้ไขความขัดแย้ง				/		
6. การให้คุณให้โทษ						/
7. การควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม				/		
8. การเป็นผู้นำทางวิชาการ		/				
9. การปฏิบัติหน้าที่ในการชี้นำ	/					
10. การปฏิบัติหน้าที่ในการเสนอแนะ			/			
11. การปฏิบัติหน้าที่ในการเร่งรัด						/
12. การปฏิบัติหน้าที่ในการให้ความมั่นคง	/					
13. การปฏิบัติหน้าที่ในการให้กำลังใจและยกย่องสรรเสริญ				/		
14. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ประสานงาน				/		
15. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ติดตาม						/
16. การปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร					/	
17. การปฏิบัติหน้าที่ในการเจรจาต่อรอง					/	
18. การปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นนักคัดเลือกบุคคล	/					
19. การปฏิบัติหน้าที่ในการแก้ไขปัญหา	/					
20. การปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นนักประเมินผล						/
21. การปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง			/			
22. การปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์				/		
23. การปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย						/
24. การปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร	/					
25. การปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการนักศึกษา	/					
26. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นนักนิเทศการศึกษา						/
27. การส่งเสริมและพัฒนาคณาจารย์		/				
28. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร	/					
29. การสร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อบรรลุภารกิจของสถาบัน			/			
30. การปฏิบัติหน้าที่ในการสร้างของใหม่			/			
31. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่บุคลากร	/					
32. การรักษาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของคณะ		/				
33. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของคณะ				/		
34. การนำอุดมศึกษาสู่ความทันสมัย			/			
35. การนำอุดมศึกษาสู่การเปิดเสรี			/			
36. การนำอุดมศึกษาสู่ปวงชน			/			
37. การนำอุดมศึกษาสู่สากล			/			
38. การอำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงาน	/					
39. การพัฒนาทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม				/		
40. การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรทั้งเรื่องงานและส่วนตัว				/		
41. ควบคุมคุณภาพการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างชื่อเสียง		/				
42. สร้างสมดุลในวิชาชีพและรักษาเอกลักษณ์ทางวิชาการ		/				
ความถี่ในแต่ละบทบาท	11	6	8	8	3	6

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสังเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำ

- ด้านที่ 1. หมายถึง บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา
- ด้านที่ 2. หมายถึง บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
- ด้านที่ 3. หมายถึง บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
- ด้านที่ 4. หมายถึง บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม
- ด้านที่ 5. หมายถึง บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา
- ด้านที่ 6. หมายถึง บทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำโดยการใช้บทบาทภาวะผู้นำเป็นกรอบในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยได้ใช้บทบาทภาวะผู้นำที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6 บทบาท เป็นกรอบในการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำ สามารถแบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท ได้จำนวน 50 พฤติกรรม ดังนี้

1. บทบาทในการบริหารจัดการคณะวิชา

- 1.1 วางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์การบริหารการศึกษาในคณะวิชา
- 1.2 จัดและปรับปรุงโครงสร้างการทำงานของคณะเพื่อรองรับพันธกิจของคณะวิชาให้มีประสิทธิภาพ
- 1.3 บริหารทรัพยากรบุคคล โดยการอำนวยความสะดวก มอบหมายงานต่าง ๆ และส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของบุคลากร
- 1.4 ให้คำปรึกษาหารือ กระตุ้นและให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน
- 1.5 ตัดสินใจ สั่งการในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ ในคณะวิชา
- 1.6 ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข
- 1.7 ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในคณะให้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
- 1.8 วางระบบการบริหารงานพัสดุและทรัพยากรต่าง ๆ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้ในการพัฒนาคณะด้านต่าง ๆ ด้วยความประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

- 2.1 สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้
- 2.2 ใช้ความรู้เป็นฐานในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและความแข็งแกร่งทางวิชาการแก่คณะวิชา
- 2.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมของคณะเพื่อให้เข้าถึงจุดมุ่งหมายทางวิชาชีพ
- 2.4 ควบคุมคุณภาพของการจัดการศึกษา เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพให้มีความสามารถแข่งขันได้ในเชิงคุณภาพ
- 2.5 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกคณะ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่สอน
- 2.6 สร้างคลังแห่งความรู้อันทันสมัย เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้

2.7 กระตุ้นให้คณาจารย์ในภาควิชาต่าง ๆ พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคมด้วยวิธีการต่าง ๆ

2.8 สร้างศรัทธาด้านวิชาการและวิชาชีพของตนด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องให้เป็นที่ยอมรับนับถือทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2.9 สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ

3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

3.1 นำการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและการปฏิบัติในด้านการอุดมศึกษา

3.2 สร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพ

3.3 นำอุดมศึกษาสู่สากลแบบมีความสัมพันธ์กับนานาชาติเพื่อดูดซับความรู้มาประยุกต์ใช้โดยสร้างสรรค์ กลมกลืน ระหว่างวัฒนธรรมไทยกับความเป็นสากลอย่างมีดุลยภาพ

3.4 พัฒนาคณะวิชาให้เกิดความพร้อมที่จะแข่งขันในยุคการเปิดเสรีทางการศึกษาด้านเทคนิค วิธีการที่เหมาะสม

3.5 แสวงหาแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานข้อมูลและโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการทำงานถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย มีประสิทธิภาพ

3.6 สร้างพฤติกรรม กระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในคณะที่ให้คุณค่าเพิ่ม ลดการสูญเสีย และลดค่าใช้จ่าย

3.7 พัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการโน้มนำ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม จูงใจและสื่อสารให้มีการปรับเปลี่ยน

3.8 เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารคณะวิชาให้เป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจ

4. บทบาทในการประสานงาน บริหารความขัดแย้ง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม

4.1 ประสานวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะให้ไปด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ประสานงานกับหน่วยงานและภาควิชาต่าง ๆ ของคณะให้เกิดการทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

4.3 ไกล่เกลี่ย ประสานรอยร้าว ที่เกิดขึ้นของบุคคลและกลุ่มในคณะให้เกิดความกลมเกลียว ประสานสอดคล้องโดยไม่เพิกเฉย

4.4 รักษาความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มให้เกิดความสามัคคีและความพึงพอใจของกลุ่ม

4.5 ให้กำลังใจ ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.6 สร้างแรงบันดาลใจในฐานะเป็นผู้นำคณะวิชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.7 อำนวยความสะดวกในการทำงานให้บุคลากรด้านต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อขจัดปัญหาสภาพแวดล้อมของการทำงาน

4.8 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบได้เสมอเพื่อให้คำปรึกษาหารือในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

4.9 พัฒนาระบบและกระบวนการเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่งานในการทำงาน

5. บทบาทในการเป็นผู้แทนคณะวิชาในการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรองและสร้างสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา

5.1 รับผิดชอบในกิจการทั้งหลายของคณะวิชาโดยไม่ปฏิเสธ

5.2 ให้ข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่มีคุณค่าแก่บุคลากรในฐานะผู้นำในการประชุมกลุ่ม

5.3 อำนวยการให้มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูล สารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นทั้งภายในและภายนอกคณะ

5.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการประสานงานระหว่างคณะ/สถาบันทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

5.5 ปฏิบัติการเจรจาต่อรองผลประโยชน์ด้านต่าง ๆ เพื่อคณะ ด้วยความคล่องตัวรวดเร็ว ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

5.6 เข้าร่วมประชุมและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยในฐานะผู้แทนคณะวิชา

5.7 ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและการยอมรับของบุคลากรในคณะและสังคมภายนอกคณะ

5.8 สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอก เพื่อการประชาสัมพันธ์ การประสานงาน และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในด้านต่าง ๆ

6. บทบาทในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.1 วางระบบการดำเนินงานแบบมีจุดมุ่งหมาย วิธีดำเนินงาน การติดตามงาน การแก้ไข และการประเมินผลไว้อย่างแน่นอน ชัดเจน

6.2 สร้างระบบฐานข้อมูลที่พร้อมจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

6.3 วางระบบการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในคณะให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยุติธรรม แน่นนอนและคำนึงถึงหลักคุณธรรม

6.4 วางระบบการนิเทศภายในคณะเกี่ยวกับหลักสูตร รายวิชา วิธีการสอนแก่คณาจารย์ของคณะ

6.5 กำกับ ดูแล ติดตามระบบการประเมินผล ระบบการนิเทศงาน ตลอดจนระบบการพิจารณาความดีความชอบที่วางไว้ให้มีประสิทธิภาพ

6.6 กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้เพื่อการตรวจสอบและประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

6.7 สร้างแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและยอมรับกับระบบประเมินผลที่กำหนดขึ้น

6.8 อำนวยความสะดวกและส่งเสริมสนับสนุนให้คณะวิชาพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง ค. การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	คุณลักษณะภาวะผู้นำทั่วไป (1-12)					คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา (13-14)					คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี (15-25)					ความถี่										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1. มีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร	/					/							/							/						4
2. สามารถตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง	/					/		/	/								/		/		/			/		8
3. เชื่อมมั่นในตนเอง กล้าหาญ กล้าได้กล้าเสีย ทะเยอทะยาน	/	/	/	/	/		/	/	/	/	/		/								/			/		13
4. สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์และบุคลิกภาพดี	/	/	/					/	/								/									6
5. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวงการภายในและนอกประเทศ	/		/					/		/							/					/	/	/		8
6. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จัก เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	/	/	/	/		/	/		/	/			/	/	/	/	/				/			/	/	16
7. รับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตน	/						/		/	/			/								/			/	/	8
8. สามารถแก้ไขปัญหาได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญ	/	/					/	/	/		/		/						/		/					9
9. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีเมตตาธรรม	/	/					/								/	/					/		/			7
10. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว	/	/	/	/				/		/			/						/		/			/		10
11. โหม่งหัว จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ	/					/							/								/					4
12. มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ประโยชน์ได้	/	/	/				/	/		/					/			/	/				/		/	11
13. มีมโนธรรมในจิตใจเป็นเครื่องคุมประพฤติของตน		/					/		/										/				/			5
14. เชื่อมมั่น ครุฑธาต่อผู้อื่นและเป็นที่ยิ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา		/					/			/																3
15. มีทักษะความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน		/				/		/	/																	4
16. มุ่งมั่นและครุฑธาต่อความสำเร็จของงาน		/				/		/	/	/	/		/				/				/					9
17. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย		/											/		/								/	/	/	6
18. สร้างสามัคคีในกลุ่มได้		/																						/		2
19. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม		/			/		/		/	/	/								/		/		/	/		10
20. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง	/		/			/				/		/									/					6
21. มองในทางบวกและคิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์			/	/	/				/	/			/	/	/				/	/	/		/	/		13
22. มีลักษณะการใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น			/				/																			2
23. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน			/				/																			2
24. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี			/	/									/	/												4
25. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต			/								/	/	/	/				/	/			/	/	/		10
26. สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่มีเหตุผลและสามารถพัฒนาตนเอง			/				/						/								/					4

ตาราง ค. การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	คุณลักษณะภาวะผู้นำทั่วไป (1-12)					คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา (13-14)					คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี (15-25)										ความถี่					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		21	22	23	24	25
27. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้				/			/	/	/				/											/		6
28. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง				/			/	/	/					/				/								6
29. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น					/	/						/												/		4
30. มีทักษะการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ				/																						1
31. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร					/		/												/		/					4
32. รู้จักการทำงานเป็นทีม					/	/								/						/				/		5
33. มีทักษะในการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงาน						/		/	/								/		/				/	/		7
34. เอาใจใส่ ชี้นำและแนวทาง สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน							/	/					/													3
35. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม							/	/		/					/				/		/		/	/	/	9
36. มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและประสานงานได้ดี									/	/			/		/		/	/				/		/		8
37. ขอบความท้าทายและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การไปสู่ทิศทางพัฒนาและก้าวหน้า											/	/	/	/												4
38. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน								/					/								/					3
39. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน															/			/	/	/	/					5
40. สนับสนุน กล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ															/											1
41. มีประสบการณ์ทางวิชาการ การสอน การวิจัยและมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง															/	/					/	/	/	/	/	6
42. มีความยินดีและเต็มใจในภาระหน้าที่ตำแหน่งคณบดี อุทิศตนทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน																/				/				/	/	4
43. มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับคณะวิชา มุ่งมั่น มีอุดมการณ์ต่อการพัฒนาคณะวิชาสู่ความเป็นเลิศ																	/		/		/	/	/			5
44. มีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร																	/									1
45. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ																							/	/	/	3
46. สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา																						/	/			2
47. สามารถดึงดูดหรือจัดหาโครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่คณะและมหาวิทยาลัย																							/			1
48. แสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ																					/				/	2

สัญลักษณ์ของแหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำ

- | | | |
|----------------------------------|--|---|
| 1 - ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535) | 9 - Gardner (1990) | 17 - Heald (1981) |
| 2 - ศิริพร ทองศรีโรจน์ (2538) | 10 - Stogdill (1974) | 18 - วิจิตร วรุตบางกูร (2535) |
| 3 - ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2543) | 11 - Tichy and Devenna (1986) | 19 - บุญทิวา บุญยะประภัสร์ (2538) |
| 4 - รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) | 12 - DuBrin (1998) | 20 - วิรุณ ตั้งเจริญ (2542) |
| 5 - Boyatzis (1982) | 13 - ทักษิณ วงศ์เย็น (2538) | 21 - พันธุ์ศักดิ์ ผลสารมัย (2543) |
| 6 - Bothwell (1983) | 14 - ประกอบ คุปรัตน์ (2542) | 22 - ชัยบงคับว่าด้วยการสรรหาคนบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2538) |
| 7 - Daft (1999) | 15 - สิพนนท์ เกตุทัต (2514 อ้างในสมใจนีกวรรณพิน, 2538) | 23 - ชัยบงคับว่าด้วยการสรรหาคนบดีมหาวิทยาลัยมหิดล (2540) |
| 8 - Frigon and Jackson (1996) | 16 - อรุณ รักธรรม (2534 อ้างในสมใจนีกวรรณพิน, 2538) | 24 - ชัยบงคับว่าด้วยการสรรหาคนบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (2543) |
| | | 25 - ชัยบงคับว่าด้วยการเลือกประธานประจำสาขาวิชามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2542) |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง.

โครงการสัมมนาเพื่อวิพากษ์และประเมินรูปแบบ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงการสัมมนาเพื่อพิจารณาตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

หลักการและเหตุผล

สืบเนื่องจากการที่บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้อนุมัติให้ นายสมบุญธรรม ศิริสรธร ธีรรัฐ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ดำเนินการวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี” ซึ่งมี รศ.ดร.อมรชัย ดันติเมธ และ รศ.ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา รูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา นิสิตได้ดำเนินการตามกระบวนการวิจัยจนกระทั่งได้พัฒนา รูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะ ผู้นำของคณบดีฉบับร่างไปแล้ว ซึ่งการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่อไปคือ การตรวจสอบและประเมิน รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นในโดยการสัมมนา ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยจึงได้จัดทำโครงการสัมมนานี้ขึ้นเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาร่วมกันพิจารณา วิพากษ์ และให้ ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อ งานวิจัยต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้

1. พิจารณาความเป็นไปได้ ความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
2. ให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมสัมมนา ประกอบด้วย

- | | | |
|---------------------|-------|-------|
| 1. ผู้ทรงคุณวุฒิ | จำนวน | 23 คน |
| 2. อาจารย์ที่ปรึกษา | จำนวน | 2 คน |
| | รวม | 25 คน |

สถานที่

ห้องประชุมนานาชาติ 1 ห้อง 405 อาคาร 3 ชั้น 4 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระยะเวลา

วันที่ 10 มกราคม 2548 เวลา 09.00-12.00 น.

วิธีดำเนินการ

1. การนำเสนอความเป็นมาและขั้นตอนของการวิจัยและรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
2. อภิปรายและซักถามในประเด็นผลการวิจัยในขั้นตอนต่างๆ
3. ผู้เข้าร่วมสัมมนาพร้อมกันพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะต่อร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในภาพรวมและองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ของรูปแบบ
4. อภิปรายและให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จของรูปแบบตลอดจนตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ
5. สรุปผลการอภิปราย

งบประมาณ

1. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม	1,200.-บาท
2. ค่าอาหารกลางวัน	3,500.-บาท
3. ค่าฟิล์มถ่ายรูป	150.-บาท
4. ค่าล้างอัดรูป 1 ม้วน	250.-บาท
5. ค่าเอกสารประกอบการสัมมนาและส่งเอกสารทางไปรษณีย์	2,500.-บาท
6. ค่าม้วนเทป	300.-บาท
7. ค่าของที่ระลึกแก่ผู้ทรงคุณวุฒิ	25,000.-บาท
รวมเป็นเงิน	32,900.-บาท

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้

ผู้รับผิดชอบ

นายสมบุรณ์ ศิริสรธริรัญ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ผู้เสนอโครงการ

นายสมบุรณ์ ศิริสรธริรัญ

นิสิตผู้เสนอวิทยานิพนธ์

ผู้อนุมัติโครงการ

รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

วันที่ 9 เดือนธันวาคม พ.ศ.2547

กำหนดการสัมมนาเพื่อพิจารณาตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี
ณ ห้องประชุมนานาชาติ 1 ห้อง 405 อาคาร 3 ชั้น 4
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
วันที่ 10 มกราคม 2548

- 08.30-09.00 น. ผู้ทรงคุณวุฒิเดินทางถึงห้องสัมมนาและลงทะเบียน
- 09.00-09.30 น. เริ่มการประชุมสัมมนา
- ชี้แจงรายละเอียดและขั้นตอนการสัมมนา
โดย นายสมนึก ทองเอี่ยม ผู้ดำเนินรายการ
นำเสนอความเป็นมาของการวิจัยและร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำของคณบดี
โดย นายสมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ ผู้วิจัย
นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
- 09.30-11.30 น. การอภิปรายกลุ่มในประเด็น
- * ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในภาพรวมและองค์ประกอบส่วน
ต่าง ๆ ของร่างรูปแบบ
 - * ข้อดี ข้อจำกัดของการนำรูปแบบไปใช้
 - * ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะที่มีต่อการนำรูปแบบไปใช้
- 11.30-12.00 น. สรุปผลการพิจารณารูปแบบ
- 12.00-13.00 น. สิ้นสุดการสัมมนาและเชิญรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน
-

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายสมบูรณ์ ศิริสรหรือญ เกิดวันที่ 17 มีนาคม พ.ศ.2507 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาเศรษฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การคลัง จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2527 สำเร็จการศึกษาระดับบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีการศึกษา 2529 สำเร็จการศึกษาระดับรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2535 สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสารนิเทศสำนักงาน จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีการศึกษา 2539 สำเร็จการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีการศึกษา 2544 และเข้าศึกษาระดับปริญญาเอกในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2543 ปัจจุบัน ปฏิบัติราชการในตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8 ประจำหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และดำรงตำแหน่งทางการบริหาร รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล อีกตำแหน่งหนึ่ง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย