



การศึกษากรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษา
ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว*

A STUDY OF ACADEMIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION LEVEL
BASED ON THE CONCEPT OF AGILE LEADERSHIP FRAMEWORKS

¹กชกร หาญวิเศษ Kodchakorn Harnwises

²นิพัชชา โรจนรัตนวานิชย์ Nipachcha Rojratnavanit

^{1,2}จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Chulalongkorn University, Thailand

Corresponding Author E-mail: hws.kadedak@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบแนวคิด 2 กรอบแนวคิด ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษา และ 2) ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษาและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วรวมจำนวน 17 ฉบับ โดยใช้แบบวิเคราะห์เนื้อหาด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและการวิเคราะห์โดยจัดกลุ่มเนื้อหา ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ กรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษาและกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว โดยส่วนที่ 1 พบว่า กรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ขอบข่ายงาน ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดและประเมินผล 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และส่วนที่ 2 พบว่า กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเฉลียวฉลาด 2) ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว 3) ความสามารถในการปรับตัว 4) ความเป็นผู้นำ 5) ความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม 6) ความโปร่งใส จากผลการวิจัย พบว่า 1) กรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ขอบข่ายงาน นั้นอาจเป็นเพราะการบริหารงานวิชาการทั้ง 4 ขอบข่ายงานนี้สอดคล้องกับการบริหารวิชาการในระดับอุดมศึกษาโดยตรง และ 2) กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบนั้นอาจเป็นเพราะเป็นภาพรวมของสมรรถนะในทุกส่วนซึ่งการบริหารวิชาการในสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาสามารถพัฒนาให้ผู้เรียนมีภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วได้ เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติในการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาต่อไป

คำสำคัญ: การบริหารวิชาการ, อุดมศึกษา, ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว



Abstract

The study was a documentary-based research. The purposes of this research were to study the conceptual framework of 1) the academic management of higher education level; and 2) Agile Leadership. It is a document research. Data were documentation from seventeen studies related academic management of higher education level which used content analysis and Grouping analysis. The findings areas follows: 1) the conceptual framework of the academic management of higher education level consists of: 1) curriculum development, 2) learning process development, 3) assessment and evaluation, and 4) Research for improve the quality of education; 2) the conceptual framework of Agile Leadership. consists of: 1) Ingenuity, 2) Fast Making Decision, 3) Adaptability, 4) Leadership, 5) The ability to create a teamwork and 6) transparency The discussion covered the following: 1) the conceptual framework of the academic management of higher education school of four works because directly in line with academic administration at the higher education level, and 2) the conceptual framework of primary school readiness consists of six domains because It is an overview of the performance in all areas. Academic administration in higher education institutions can develop students to have fluent leadership. to be used in the practice of graduates in the future.

Keywords: Academic Management, Higher Education, Leadership, Agile Leadership

บทนำ

สถานการณ์ปัจจุบันที่โลกได้ก้าวเข้าสู่ “VUCA World” ซึ่งมีที่มาจากตัวอักษร 4 ตัวประกอบเข้าด้วยกัน V คือ ความผันผวน (Volatility) U คือ ความไม่ชัดเจน (Uncertainty) C คือ ความซับซ้อน (Complexity) และ A คือ ความคลุมเครือ (Ambiguity) (บุษบา สุธีธร, 2563) จึงทำให้ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วนั้นมีความสำคัญยิ่งในการตอบสนองเพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ประกอบกับในขณะนี้องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความต้องการของผู้บริโภค และเทคโนโลยี อันสามารถเห็นได้ชัดจากสถานการณ์โรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) (วิฑูรย์ สิมะโชติ, 2563) และวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่สะท้อนความจำเป็นของคุณลักษณะผู้นำที่ต้องปรับตัวไม่เช่นนั้นแล้วจะเกิดผลกระทบในทุกมิติทั้งต่อตนเอง องค์กร และสังคมในระดับประเทศ

การศึกษาในระดับอุดมศึกษา ถึงแม้ว่าจะไม่ได้อยู่ในการศึกษาภาคบังคับ แต่ถือเป็นการศึกษาขั้นสูงที่จะพัฒนาผู้เรียนในไปประกอบอาชีพในหลากหลายสาขาตามความประสงค์ของผู้เข้ารับการศึกษา ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจึงต้องบริการการศึกษาของสถาบันของตนให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ตลาดแรงงานและสอดคล้องกับสถานการณ์โลก (คณะกรรมการการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ, 2560) โดยวิกฤตที่เกิดขึ้นของการศึกษาในระดับอุดมศึกษา คือ มีผู้สำเร็จการศึกษาวางานถึง สูงถึง 4.91 แสนคน หรือคิดเป็นอัตราว่างงาน 1.3% อ้างอิงจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ แต่ทว่าปัญหาผู้สำเร็จการศึกษาวางานเป็นจำนวนมากอาจไม่ใช่ปัญหาเดียวที่เกิดขึ้น แต่สถิติผู้ที่เข้ารับ



การศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษานั้นมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องอีกด้วยส่งผลให้สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาหลายแห่งต้องทยอยปิดตัวลง เนื่องจากไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ (ธเนศน์ นุ่นมัน, 2561) ดังนั้น สถาบันระดับอุดมศึกษาต่างๆ จึงต้อง “ปรับ” การบริหารสถาบันของตนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการได้ต่อไป โดยสถาบันการศึกษามากมายได้บรรจุวิชา “ภาวะผู้นำ” เข้าไว้ในหลักสูตรของคณะต่างๆ อยู่แล้ว ซึ่งความ “ภาวะผู้นำ” นี้เองจะก่อประโยชน์ให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวันของตนไม่เว้นแม้แต่การบริหารสถาบันการศึกษา ซึ่งการบริหาร “วิชาการ” นั้นถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารสถานศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553)

ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว (Agile Leadership) คือภาวะของผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมด้วยความยืดหยุ่นคล่องตัวในทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร ซึ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ประการที่จะนำผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ 1) ความเฉลียวฉลาด (Ingenuity) 2) ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว (Fast Making Decision) 3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptable) 4) ความเป็นผู้นำ (Leadership) 5) ความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (The ability to create a teamwork) 6) ความโปร่งใส (Transparency) โดยสมรรถนะดังกล่าวจะเป็นกลไกสำคัญที่ก่อให้เกิดการยกระดับการพัฒนาองค์กรตลอดจนการพัฒนาในระดับประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่โลกที่ก้าวเข้าสู่ VUCA World อย่างเต็มที่แล้ว ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญของการนำภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วมาใช้สำหรับการบริหารวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษาจึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว เพื่อให้ผู้บริหารและอาจารย์นำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารวิชาการในสถาบันการศึกษาที่ได้เปิดสอนระดับอุดมศึกษาแบบต่างๆ ให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษา
2. เพื่อศึกษารอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว ซึ่งในบทความนี้จะนำเสนอในส่วนของการศึกษารอบแนวคิดฯ ซึ่งเป็นการวิจัยเอกสาร (Document research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษา และภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว ดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษา จาก รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550), สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552), จามจุรี จำเมือง (2553), วิจิตร ศรีสอ้าน



(2552, อ้างถึงใน อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ 2554), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553), กระทรวงศึกษาธิการ (2554), ปองสิน วิเศษศิริ (2555)

2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว จาก Aura Codreanu (2016), R. Neubauer, A. Tarling และ M. Wade (2017), Rick Lepsinger (2017), N. Bushuuyeva, D. Bushuiev และ V. Bushuieva (2019), Tomoko Yokoi (2020), เณริศา อิศรางกูร ณ อยุธยา (2564), Chuck Mollor (2021), Stefanie Puckett (2021), Yvette Francino (2021) และ Alex Adamopoulos (2022)

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาข้อมูล ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมีแบบวิเคราะห์เนื้อหา 2 แบบ ได้แก่ 1) แบบวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการ และ 2) แบบวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์จัดกลุ่มเนื้อหา (Grouping Analysis) โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

สรุปผลการวิจัย

1. กรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารงานวิชาการจากหน่วยงานและนักวิชาการจำนวน 7 แหล่ง ได้แก่ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550), สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552), จามจุรี จำเมือง (2553), วิจิตร ศรีสอ้าน (2552, อ้างถึงใน อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ 2554), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553), กระทรวงศึกษาธิการ (2554) และ ปองสิน วิเศษศิริ (2555) สรุปผลดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ที่	รายละเอียด	หน่วยงานทางการศึกษา/นักวิชาการ						
		รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550)	สนง.คณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)	จามจุรี จำเมือง (2553)	วิจิตร ศรีสอ้าน (2552, อ้างถึงใน อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ 2554)	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)	กระทรวงศึกษาธิการ (2554)	ปองสิน วิเศษศิริ (2555)
1	การวางแผนงานด้านวิชาการ					✓		
2	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	✓				✓		
3	การบริหารหลักสูตร							✓
4	การประเมินหลักสูตรเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง		✓					
5	การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	✓		✓				
6	การจัดการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน					✓		
7	การบริหารการเรียนการสอน							✓



ที่	รายละเอียด	หน่วยงานทางการศึกษา/นักวิชาการ						
		รัฐสภาพร เวชชาติ (2550)	สนง.คณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)	จามจุรี จำเมือง (2553)	วิจิตร ศรีสอาน (2552, อ้างถึงใน อรุณี พงศ์ศิริวัฒน์ 2554)	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)	กระทรวงศึกษาธิการ (2554)	ปองสิน วิเศษศิริ (2555)
8	การสอน				✓			
9	การนิเทศการศึกษา	✓						
10	การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓						
11	การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา			✓				
12	การวิจัย				✓		✓	
13	การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนและการวิจัยให้เพียงพออย่างมีคุณภาพ		✓					
14	การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา	✓						
15	การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	✓						
16	การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน					✓		
17	การแนะแนวการศึกษา	✓						
18	การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	✓						
19	การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน	✓						
20	การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	✓						
21	การบริการวิชาการ				✓		✓	
22	การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น	✓						
23	การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา	✓						
24	การประเมินผลการเรียน							✓
25	การวัดและประเมินผลการเรียนรู้		✓	✓				
26	การวัดผล ประเมินผล และงานทะเบียนเทียบโอนผลการเรียน	✓				✓		
27	การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง		✓					
28	การรายงานผลการจัดการศึกษาเป็นรายวิชา ประสพการณ์ภาคสนาม		✓					
29	การพัฒนาอาจารย์ทั้งด้านวิชาการ วิธีการสอน และวิธีการวัดผลอย่างต่อเนื่อง		✓					



ที่	รายละเอียด	หน่วยงานทางการศึกษา/นักวิชาการ						
		รัฐสภาพร เวชชาติ (2550)	สนง.คณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)	จามจุรี จำเมือง (2553)	วิจิตร ศรีสอ้าน (2552, อ้างถึงใน อนุสรณ์ พงษ์ศิริวัฒน์ 2554)	ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)	กระทรวงศึกษาธิการ (2554)	ปองสิน วิเศษศิริ (2555)
30	การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม				✓		✓	
31	การผลิตบัณฑิต						✓	

จากตารางสามารถสรุปแนวคิดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการจากการศึกษาเอกสาร วิเคราะห์เนื้อหา และจัดกลุ่มได้ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตร (ในตารางลำดับที่ 1-4) , 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (ในตารางลำดับที่ 5-9, 13 – 23 และ 29-31), 3) การวัดและประเมินผล (ในตารางลำดับที่ 24 – 28) และ 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ในตารางลำดับที่ 10 - 12) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จัดกลุ่มการสังเคราะห์กรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการ

ที่	รายละเอียด	การสังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารวิชาการ
1	การวางแผนงานด้านวิชาการ	การพัฒนาหลักสูตร
2	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	
3	การบริหารหลักสูตร	
4	การประเมินหลักสูตรเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	
5	การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6	การจัดการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน	
7	การบริหารการเรียนการสอน	
8	การสอน	
9	การนิเทศการศึกษา	การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
10	การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	
11	การวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	
12	การวิจัย	
13	การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนและการวิจัยให้เพียงพออย่างมีคุณภาพ	การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
14	การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา	
15	การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	
16	การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน	
17	การแนะแนวการศึกษา	
18	การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	

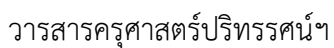


ที่	รายละเอียด	การสังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารวิชาการ
19	การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน	
20	การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	
21	การบริการวิชาการ	
22	การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น	
23	การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา	
24	การประเมินผลการเรียน	การวัดและประเมินผล
25	การวัดและประเมินผลการเรียนรู้	
26	การวัดผล ประเมินผล และงานทะเบียนเทียบโอนผลการเรียน	
27	การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	
28	การรายงานผลการจัดการศึกษาเป็นรายวิชาประสบการณ์ภาคสนาม	
29	การพัฒนาอาจารย์ทั้งด้านวิชาการ วิธีการสอน และวิธีการวัดผลอย่างต่อเนื่อง	การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
30	การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	
31	การผลิตบัณฑิต	

2. กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว ได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วจากบทความและผู้วิจัยต่างๆ จำนวน 10 แหล่ง ดังตารางที่ 3 มีผลการวิจัยดังนี้

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว

ที่	รายละเอียด	ผู้วิจัย/โครงการวิจัย									
		Aura Codreanu (2016)	R. Neubauer, A. Tarling และ M. Wade (2017)	Rick Lepsinger (2017)	N. Bushuyeva, D. Bushuiev และ V. Bushuieva (2019)	Tomoko Yokoi (2020)	ณิศา อิศรางกูร ณ อยุธยา (2564)	Chuck Moller (2021)	Stefanie Puckett (2021)	Yvette Francino (2021)	Alex Adamopoulos (2022)
1	ความเข้าใจ	✓									
2	การตระหนักรู้ในสถานการณ์		✓	✓					✓		
3	การตัดสินใจอย่างมีข้อมูล		✓						✓		
4	การคิดเชิงระบบ			✓							
5	ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญ			✓							
6	การจัดการความขัดแย้งและภาวะวิกฤต				✓						
7	ความเฉลียวฉลาด				✓						
8	เรียนรู้ได้เร็ว						✓				
9	นวัตกรรม							✓			

[illegible]



จากตารางสามารถสรุปแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วจากการศึกษาเอกสาร วิเคราะห์เนื้อหา และ จัดกลุ่มและตั้งชื่อใหม่โดยผู้วิจัยได้ดังนี้ 1) ความเฉลียวฉลาด (ในตารางลำดับที่ 1 - 11) 2) ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว (ในตารางลำดับที่ 12 - 14) 3) ความสามารถในการปรับตัว (ในตารางลำดับที่ 15 - 18) 4) ความเป็นผู้นำ (ในตารางลำดับที่ 19 - 25) 5) ความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (ในตารางลำดับที่ 26 - 31) และ 6) ความโปร่งใส (ในตารางลำดับที่ 32 - 35) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จัดกลุ่มการสังเคราะห์กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว

ที่	รายละเอียด	การสังเคราะห์กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วโดยผู้วิจัย
1	ความเข้าใจ	ความเฉลียวฉลาด
2	การตระหนักรู้ในสถานการณ์	
3	การตัดสินใจอย่างมีข้อมูล	
4	การคิดเชิงระบบ	
5	ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญ	
6	การจัดการความขัดแย้งและภาวะวิกฤต	
7	ความเฉลียวฉลาด	
8	เรียนรู้ได้เร็ว	
9	นวัตกรรม	
10	การสื่อสารส่วนบุคคล	
11	ความสัมพันธ์และการมีปฏิสัมพันธ์	
12	ความคล่องแคล่ว	ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว
13	การดำเนินการอย่างรวดเร็ว	
14	ความเร่งด่วน	
15	อ่อนน้อมถ่อมตน	ความสามารถในการปรับตัว
16	ปรับตัวได้	
17	รักษาความตระหนักในตนเอง	
18	การตระหนักรู้ตนเองและจัดการตนเองได้	
19	มีวิสัยทัศน์	ความเป็นผู้นำ
20	ออกแบบวัฒนธรรมองค์กร	
21	มีทิศทาง	
22	สร้างแรงบันดาลใจ	
23	ให้อิสระกับพนักงาน	
24	เชื่อมั่น	
25	ความเป็นผู้นำ	
26	ความผูกพัน	ความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม
27	การทำงานเป็นทีม	
28	ความสามัคคี	
29	การมีส่วนร่วม	
30	ร่วมสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน	



ที่	รายละเอียด	การสังเคราะห์กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ คล่องแคล่วโดยผู้วิจัย
31	สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม	ความโปร่งใส
32	ความชัดเจน	
33	ความซื่อสัตย์	
34	ความซื่อสัตย์และเชื่อถือได้	
35	โปร่งใส	

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยดังที่ได้สรุปผลการวิจัยไปนั้น พบว่า กรอบแนวคิดของการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ขอบข่ายงาน ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดและประเมินผล และ 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับการสังเคราะห์และจัดกลุ่มจากการศึกษาเอกสารของ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550), สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552), จามจุรี จำเมือง (2553), วิจิตร ศรีสอาน (2552, อ้างถึงใน อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ (2554), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553), กระทรวงศึกษาธิการ (2554) และ ปองสิน วิเศษศิริ (2555) อันเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้บริหารวิชาการการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้ทุกมิติ สอดคล้องกับสถานการณ์ VUCA World ในปัจจุบัน และ ส่วนที่ 2 พบว่า กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเฉลียวฉลาด 2) ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว 3) ความสามารถในการปรับตัว 4) ความเป็นผู้นำ 5) ความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และ 6) ความโปร่งใส สอดคล้องกับการสังเคราะห์และจัดกลุ่มจากการศึกษาเอกสารของ Aura Codreanu (2016), R. Neubauer, A. Tarling และ M. Wade (2017), Rick Lepsinger (2017), N. Bushuuyeva, D. Bushuiev และ V. Bushuieva (2019), Tomoko Yokoi (2020), เณริศา อิศรางกูร ณ อยุธยา (2564), Chuck Mollor (2021), Stefanie Puckett (2021), Yvette Francino (2021) และ Alex Adamopoulos (2022) ที่ครอบคลุมสมรรถนะสำหรับการพัฒนาผู้เรียนในทุกมิติ ทั้ง ภาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

องค์ความรู้การวิจัย

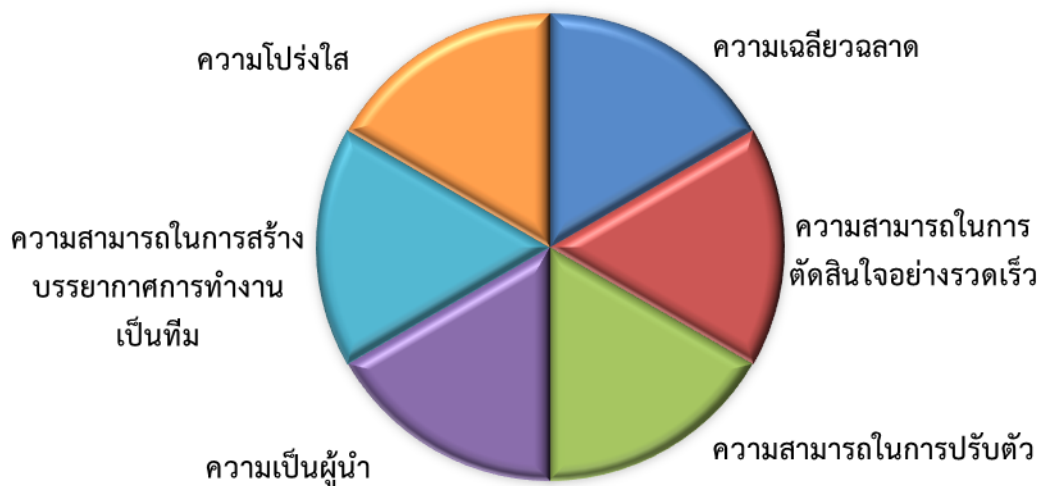
องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้การศึกษากรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว ประกอบด้วย 2 ภาพ คือ 1) ภาพกรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษา และ 2) กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วดังภาพด้านล่าง ดังในภาพที่ 1-2



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษา

จากภาพองค์ความรู้จากการวิจัย อธิบายได้ดังนี้ องค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับอุดมศึกษาประกอบด้วย ขอบข่ายงาน 4 อย่างที่ครอบคลุมทุกมิติ และสามารถทำให้การบริหารวิชาการนั้นดำเนินได้อย่างสะดวก และสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดและประเมินผล และ 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังในภาพที่ 2

ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว

จากภาพองค์ความรู้จากการวิจัย อธิบายได้ดังนี้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ซึ่งเป็นภาพรวมในตัวบุคคล ได้แก่ 1) ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ที่มีมาเข้าใจตนเองและผู้อื่น พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีทักษะในการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเพื่อตอบสนองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม 2) ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว หมายถึง การตัดสินใจเมื่อมีสถานการณ์เข้ามาได้อย่างรวดเร็ว คล่องแคล่ว แม้ว่าจะมี



ข้อมูลยังไม่สมบูรณ์เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ อย่างเร่งด่วน 3) ความสามารถในการปรับตัว การยอมรับความเปลี่ยนแปลง อ่อนน้อมถ่อมตน รู้ว่าตนเองไม่ได้สมบูรณ์แบบ ตระหนักในตนเองว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรหากสถานการณ์เปลี่ยนไป สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนเองตามข้อมูลใหม่ๆ หรือ หรือมีหลักฐานที่เชื่อถือได้ สนับสนุนมากกว่าข้อมูลเดิม 4) ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้อย่างเต็มที่ ด้วยวิสัยทัศน์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร กำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจเพื่อเพิ่มความสามารถของผู้ร่วมงาน ตลอดจนออกแบบวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างเหมาะสม 5) ความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจส่งเสริมการทำงานระบบทีมให้มีพลังในการก้าวต่อไปได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการทำงานกับทุกคน รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมได้ เป็นจุดศูนย์รวมของทีมที่ทุกคนไว้วางใจ และพร้อมจะก้าวไปด้วยกัน และ 6) ความโปร่งใส การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สามารถให้ผู้อื่นตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลที่มี ชี้แจงสิ่งที่ตัดสินใจได้อย่างชัดเจน โดยทั้งหมดนี้หากผู้ใดมีสมรรถนะดังกล่าวจะส่งผลให้ผู้นั้น มี “ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว” (Agile Leadership) และตอบสนองสถานการณ์ที่อยู่ใน VUCA World ได้อย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารและครูในสถาบันระดับอุดมศึกษา มีกรอบแนวคิดในการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วไปใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วตอบสนองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). **มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา**. แหล่งที่มา <https://graduate.mahidol.ac.th/download/staff/Rule/Group01/Moe16-Th.pdf> สืบค้นเมื่อ 3 ก.พ. 2565.
- คณะกรรมการการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ. (2560). **รายงาน คณะกรรมการการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ เรื่อง แผนการปฏิรูปการอุดมศึกษา**. แหล่งที่มา http://www.srnpeo.moe.go.th/forms/f_1498302728.pdf สืบค้นเมื่อ 15 ม.ค. 2565.
- จามจุรี จำเมือง. (2553). **ผู้บริหารกับการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: เจริญดีมั่นคง.
- ณริศา อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2564). **ลักษณะผู้นำแบบ Agile (The Agile Leadership)**. แหล่งที่มา <https://www.mindspringconsulting.com/2021/04/09/ลักษณะผู้นำแบบ-agile-the-agile-leadership/> สืบค้นเมื่อ 20 ธ.ค. 2564.



- ธเนศน์ นุ่นมัน. (2561). **วิกฤติมหา'ลัย โจทย์ใหญ่ที่ต้องเร่งปรับตัว**. แหล่งที่มา <https://www.posttoday.com/politic/report/546661> สืบค้นเมื่อ 17 เม.ย. 2565.
- บุษบา สุธีธร. (2563). การบริหารการสื่อสารภาวะวิกฤตในโลกที่ผันผวน ไม่ชัดเจน ซับซ้อนและคลุมเครือ Managing Crisis Communications in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous World. **วารสารนักบริหาร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**. 2. 130-143.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ปองสิน วิเศษศิริ. (2555). เอกสารประกอบการสอนวิชา 2747732 การบริหารงานวิชาการกับการประกัน **คุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2550). **การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2563). **คุณภาพคือความอยู่รอด : Agile Leader**. แหล่งที่มา https://www.matichon.co.th/article/news_2261787 สืบค้นเมื่อ 15 ม.ค. 2565.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). **กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552**. แหล่งที่มา <https://www.acad.nu.ac.th/devcourse/docs/กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2552> สืบค้นเมื่อ 15 ม.ค. 2565.
- อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์. (2554). **การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. รายงานการวิจัย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Adamopoulos, A. (2022). **Agile leadership characteristics – 3 core competencies**. From <https://www.emergn.com/insights/3-core-characteristics-leadership-as-a-function/> Retrieved February 25, 2022.
- Codreanu A. (2016). **A VUCA ACTION FRAMEWORK FOR A VUCA ENVIRONMENT. LEADERSHIP CHALLENGES AND SOLUTIONS**. Regional Department of Defense Resources Management Studies, Brasov, Romania. From https://www.researchgate.net/publication/316967836_A_VUCA_ACTION_FRAMEWORK_FOR_A_VUCA_ENVIRONMENT_LEADERSHIP_CHALLENGES_AND_SOLUTIONS Retrieved December 12, 2021.
- Lepsinger R. (2017). **What Ford's Billion Dollar Mistake Tells Us About Agile Leadership**. From <https://www.linkedin.com/pulse/what-fords-billion-dollar-mistake-tells-us-agile-rick-lepsinger> Retrieved December 13, 2021.
- Mollor, C. (2021). **The Future Of Leadership: The Agile Leader**. From <https://mcgpartners.com/the-future-of-leadership-agility/> Retrieved January 20, 2022.
- N. Bushuuyeva, Denis Bushuiev and Victoria Bushuieva. (2019). Agile leadership of managing innovation projects. **Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries**. 4(10). 77-84.



- Puckett, S. (2021). **Agile Leadership - a behavior-based competency model**. From <https://www.agilebusiness.org/news/545710/Agile-Leadership---a-behavior-based-competency-model.htm> Retrieved January 25, 2022.
- Rainer N., A. T., & Wade. (2017). **Redefining Leadership for a Digital Age**. International Institute for Management Development. 15. From <https://blog.hostalia.com/wp-content/themes/hostalia/images/metaberatung-redefining-leadership-digital-age-informe-blog-hostalia-hosti.pdf> Retrieved December 16, 2021.
- Yokoi, T. (2020). **4 Agile Leadership Competencies to Outlast Covid-19**. From <https://www.forbes.com/sites/tomokoyokoi/2020/06/02/4-agile-leadership-competencies-to-outlast-covid-19/?sh=208dd3f46e0c> Retrieved December 16, 2021.
- Yvette F. (2020). **Why agile leadership is key in these uncertain times**. From <https://techbeacon.com/app-dev-testing/why-agile-leadership-key-these-uncertain-times> Retrieved December 16, 2021.