

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร ในมหาวิทยาลัยเอกชน

### An academic leadership developmental model by knowledge management of executives from private universities

#### กัญญามน อินหวาง

รองศาสตราจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

**Kanyamon Inwang**

Associate Professor of Doctor of Business Administration Program,

Faculty of Business Administration, Western University

E-mail: Kanyamon.in@western.ac.th

#### ฉัทวุฒิ พีชผล

อธิการบดี มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

**Chattavut Peechapol**

President of Southeast Asia University

Southeast Asia University

E-mail: Chat@sau.ac.th

#### ธิดา จินตามณี

อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

**Tida Jindamanee**

Lecturer of Faculty of Arts and Sciences, Southeast Asia University

E-mail: tidaj@sau.ac.th

#### อุดม สมบูรณ์ผล

อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

**Udom Somboonpol**

Lecturer of Faculty of Business Administration, Western University

E-mail: udom.so@western.ac.th

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ 2) เพื่อทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนประชากร ได้แก่ ผู้บริหารระดับคณะวิชาและสาขาวิชา จำนวน 40 แห่ง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน คือ สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ จาก 4 ภาค เลือกศึกษาร้อยละ 50 ของแต่ละภาค รวม 20 แห่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ยและวิเคราะห์เนื้อหา จากนั้นจึงทำการสร้างรูปแบบและตรวจสอบเพื่อยืนยันด้านมาตรฐานทำการทดลองและประเมินผลการทดลองผู้บริหารจำนวน 30 คนประเมินความคิดเห็นและปรับปรุงให้เหมาะสม

ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการในด้านการใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรมีความสำคัญอยู่ในระดับมากการจัดการความรู้ด้านการถ่ายทอดความรู้ไปยังบุคคลด้วยขั้นตอนและวิธี

การนำความรู้ไปใช้มีความสำคัญระดับมากวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำได้แก่ การจัดกิจกรรมระหว่างการทำงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การให้คำแนะนำโดยการสอนงานอยู่ในระดับมากที่สุด จากการทดลองได้ใช้วิธีการพัฒนาการจัดกิจกรรม การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประเภทของความรู้ ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงทั้ง 4 ขั้นพบว่า สามารถนำไปใช้และจัดกิจกรรมด้วยวิธีการตามหลักการเรียนรู้จากเอกสาร จากการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการปฏิบัติจริง และจากผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้พบว่ามาตรฐานความเป็นไปได้มีระดับมากที่สุดได้แก่ ขั้นตอนไปประยุกต์ใช้ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาและการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการด้านการสร้างเครือข่ายทางวิชาการ และความคิดเห็นต่อการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการด้านการอบรมการเตรียมความพร้อมสู่การประกันคุณภาพทางการศึกษามีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์ และการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านวิจัยมีความเป็นประโยชน์และมีความถูกต้องในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ การจัดการความรู้

## Abstract

The objectives of this research were to study academic leadership characteristics, experiment academic leadership models, and evaluate academic leadership models by executive's knowledge management of private universities. The population is the executives of faculty and department from 40 universities. The sampling was chosen by using multi-stage sampling; the first-stage was selected from four regions by 50% of each region in total 20 universities. Descriptive statistics was used to describe data analysis by percentage, median, standard deviation, and content analysis. The results obtained were used to create models and examine the validity of appropriate standard. The experiment and evaluation were conducted on 30 executives to evaluate and optimize their opinions.

The results of the research revealed that academic leadership on knowledge-based management and curriculum management was critically concerned at a high level. Knowledge management by transferring knowledge to individuals with processes and implementation demonstrated the importance in high level. Leadership development techniques, such as activities during work, practical learning, coaching advice on work, were ranked the highest. In addition, in experiment, it was used developmental method in activity, knowledge exchange activity with type of knowledge by learning through 4 practical processes. These are able to apply and conduct activity by principles of learning through document, pragmatic seminar, and evaluation of academic leadership developmental model by knowledge management. These were found possibility standard at the highest level. It consisted of implementation, stage of development, development of academic management behaviors on academic circles, and opinions towards an integrated training on the readiness for educational quality assurance demonstrated the highest level. Moreover, the leadership development on creative thinking and a practical training seminar on research indicated the highest level of benefits and appropriateness.

**Keywords:** Leadership, Academic Leadership, Knowledge Management

## บทนำ

มหาวิทยาลัยเอกชนมีการแข่งขันที่สูงขึ้นระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐบาลและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งผู้ที่ต้องการศึกษามีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น จึงทำให้ต้องมุ่งขยายตัวทั้งด้านปริมาณและคุณภาพที่จำเป็นต้องพัฒนาตนเองทุกด้านเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางการศึกษาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ตลอดจนยกระดับคุณภาพมาตรฐานของการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อนำไปสู่การเข้าร่วมเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาต่อไป อย่างไรก็ตาม การบริหารงานมหาวิทยาลัยเอกชนมีความแตกต่างจากการบริหารองค์กรโดยทั่วไป ซึ่งต้องมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ ได้แก่ ภารกิจ 4 ด้าน คือ ด้านผลิตบัณฑิต ด้านวิจัย ด้านการบริการวิชาการ สู้สังคม และด้านศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งด้านการบริหารจัดการทั้งในส่วนของการความเสี่ยง การจัดการความรู้ การบริหารงานด้วยระบบธรรมาภิบาล การประกันคุณภาพ รวมทั้งการบริหารงานระดับหลักสูตร ระดับคณะวิชา และระดับสถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) โดยพบว่า ผู้บริหารทุกระดับมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาระบบงานและระบบคน จากการศึกษาวิจัย ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารทางวิชาการต่างประเทศและในประเทศไทย สรุปให้เห็นถึงลักษณะของผู้บริหารทางวิชาการต้องรับรู้บทบาทการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการและการสื่อสาร (กัญญมน อินทวงศ์, 2556) การบริหารงานของมหาวิทยาลัยนั้นหัวใจสำคัญคือการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจบริบทของการการศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านกิจกรรมสัมพันธ์ รวมทั้งการประกันคุณภาพ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการบริหารจัดการองค์ความรู้ต่างๆในมหาวิทยาลัยที่เกิดกับตัวบุคคลและภายนอก เพื่ออาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการสร้างความเติบโตและความมั่นคงให้กับมหาวิทยาลัย (กัลยารัตน์ ธีระธนะชัยกุล, 2555) แนวคิดการจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่นๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการ

พัฒนาคนและพัฒนาองค์กร ทั้งยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็วและดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศหรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการและเหตุผลน่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น สามารถวางแผนงานต่างๆได้ (กัลยารัตน์ ธีระธนะชัยกุล, 2555) จากประโยชน์ของการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้นนั้น จะเห็นว่าการจัดการความรู้มีประโยชน์และมีความสำคัญอย่างมากในมหาวิทยาลัยเอกชน จากการศึกษพบว่า การจัดการความรู้ที่จะให้เกิดผลลัพธ์ของการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพโดยองค์ความรู้จะเป็นทรัพยากรหนึ่งที่สำคัญขององค์กร ที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร (Xu & Quaddus, 2005, pp. 362-373) และพบว่า การจัดการความรู้ที่ชัดเจนและมีความเป็นอิสระต่อกันนั้น มี 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การถ่ายทอดความรู้ และการประยุกต์ใช้ และพบว่า Murray (2005) ได้ศึกษาระบบการจัดการเอกสารที่จำเป็นต่อระบบการจัดการความรู้ พบว่าจะต้องมีการอำนวยความสะดวกในการรวบรวมความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และส่วนที่เพิ่มเติมคือ การนำความรู้กลับไปใช้

คณะผู้วิจัยเลือกศึกษาในส่วนของมหาวิทยาลัยเอกชน เนื่องจากผู้บริหารทุกระดับ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี หัวหน้าสาขา รวมทั้งบุคลากรมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในด้านการบริหารงาน ทั้งยังเป็นผู้ที่มีบทบาทในการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพทางศึกษา หากผู้บริหารทุกระดับมีรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านวิชาการและด้านการบริหารงานวิชาการได้ รวมทั้งมีการจัดการความรู้ในภารกิจหลักได้อย่างดีก็จะสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทั้งฝ่ายวิชาการและฝ่ายสนับสนุนมีการพัฒนาระบบงานและพัฒนาตนเองไปสู่การมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีศักยภาพได้ และจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงต้องการศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของ

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนว่ามีลักษณะอย่างไร และศึกษารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีต่อการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนว่าควรมีลักษณะอย่างไรเพื่อให้ได้ผลที่ชัดเจนที่สามารถนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อประสิทธิผลในการบริหารงานต่อไป

### คำถามของการวิจัย

1. ลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนควรเป็นอย่างไร
2. ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน ควรมีลักษณะอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน และเป็นการตอบคำถามวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยขอกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน
2. เพื่อทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

แนวคิดของภาวะผู้นำโดยทั่วไป ภาวะผู้นำในสถานศึกษา และภาวะผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษาทั้งในระดับพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา สามารถ

จำแนกองค์ประกอบได้ ต่อไปนี้ (กัญญามน อินหวาง, 2554)

#### ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านคุณลักษณะ (Traits)

ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านคุณลักษณะ มีแนวคิดทฤษฎีหลายด้านที่ประสมประสานกัน เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall (2000) โดยตั้งบนพื้นฐานของคุณลักษณะของผู้นำด้านการสร้างสรรค์และสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่างๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive Leaders) ทฤษฎีนี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ (Teacher as leaders) โดยมีครูใหญ่ คือ ผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders) (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) สำหรับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเพื่อนแท้ (True good friend leadership) ของสุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2003) เน้นการทำงานที่สร้างคุณค่าเพื่อการพัฒนาคนทุกคนที่เกี่ยวข้อง มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันมิให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและมีความจริงใจต่อกัน เอื้ออาทร มีมิตรภาพที่กลมเกลียวกัน (Bush, 2008; Bottery, 2004) แนวคิดผู้นำทางการศึกษาด้านแบบจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545: 112-114) ที่เน้นคุณลักษณะส่วนตัว คือ เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของคณบดีที่ประสบความสำเร็จ พบว่ามีความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม และภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) ของ Fullan (2003) และ Greenfield (1993) รวมทั้งแนวคิดด้านคุณลักษณะเฉพาะการมีโลกทัศน์กว้าง มองการณ์ไกล (Bush, 2008; Bottery, 2004; Harre de Boer, 2009; Buller, 2007; Sensing, 2003; กัญญามน อินหวาง, 2556; สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ, 2547; อังศินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาทองภักดี, 2548; เกียรติกำจร กุศล, 2543)

#### ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความสามารถ (Ability)

จากการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการด้าน

ความสามารถ พบว่า ความสามารถของผู้หน้านั้นมีหลายด้าน เช่น จากการศึกษาของ Telford (1996) ผู้นำสามารถพัฒนาระบบการทำงานของสถานศึกษาสู่การบริหารจัดการได้ ด้วยการใช้ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรความสามารถในการใช้อำนวยความสะดวกด้านวิชาการ และความสามารถในการพัฒนาทีมงานภาวะผู้นำทางภาวะผู้นำทางวิชาการ หรือ ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ของ Heck, Larsen และ Marcoulides (1990) ประกอบด้วยหลายมิติ (Multidimensional construct) ได้แก่ การตั้งความคาดหวังสูงของผู้นำที่เน้นการเรียนการสอนเป็นสำคัญ การให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและบุคลากร การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียน การใช้อำนวยความสะดวก (Facilitating) การร่วมปรับปรุง (Improving) และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของครู อาจารย์และนักศึกษา ซึ่งมีความสอดคล้องกับองค์ันท์ อินทรกำแหง และ ทศนา ทองภักดี (2548) เกียรติกำจร กุศล (2543) ในด้านพฤติกรรมของผู้นำด้านการเป็นนักพัฒนาให้ผู้ร่วมงานตื่นตัวต่อการผลิตผลงานวิชาการและงานวิจัยที่สามารถชี้แนะและให้แนวทางการทำงานแก่ผู้ร่วมงานสำหรับ Bottery (2004) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบการใช้ประโยชน์จากโอกาส ตัวแบบนักปฏิบัติ ตัวแบบผู้นำทางวิชาการ สำหรับแนวคิดของ Sergiovanni (2001), Bush (2008), Bottery (2004), Harre de Boer (2009), Buller (2007), Sensing (2003), สมบูรณ์ ศิริสรธริทธิ (2547) ได้แสดงเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาควรกระทำ เช่น การเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีแผนงานวิชาการที่ดี จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และเสริมสร้างบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก และเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา หรือการเสริมสร้างสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพวิชาการ

### ด้านที่ 3 ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านพฤติกรรม (Behaviors)

ภาวะผู้นำทางการศึกษาด้านพฤติกรรมมีหลายด้าน เช่น ของ Caldwell (2000) ได้แสดงให้เห็นถึงผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ

ได้อย่างดี ตลอดจต้องสร้างช่องทางการสื่อสารให้หลากหลายวิชาการ มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการศึกษาหลายด้าน เช่น ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านความสัมพันธ์ จากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) และทักษะด้านการบริหารจัดการ และจากแนวคิดของ Bass และ Avolio (1994,1995), Bush(2008), Bottery (2004) ที่ให้ความสำคัญด้านทักษะการสื่อสารที่ช่วยสื่อความหมายให้คนอื่นเข้าใจวิสัยทัศน์ได้ดี คือทักษะด้านการพูด โดยเฉพาะการพูดเพื่อโน้มน้าวใจผู้ตามให้เห็นคล้อยตาม ให้ผู้ตามมองเห็นวิสัยทัศน์ของผู้นำได้อย่างแจ่มชัด ใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) แนวคิดผู้นำสถานศึกษาดันแบบจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545:112-114) โดยเน้นความสัมพันธ์ด้านการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และด้านการบริหารจัดการในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี (Good manager) ของผู้นำ โดย Bass และ Avolio (1994,1995), Bush (2008), Bottery (2004) นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) ของ Caldwell (2000) แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การได้รับการยอมรับว่ามีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อมวลชนเพื่อการพัฒนาประเทศ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาและมีความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริงสำหรับภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงพยายามที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เห็นว่าในอนาคตหน่วยงานของตนควรเป็นอย่างไร จากนั้นจึงทำการสื่อความคิดดังกล่าวแก่ผู้ตามด้วยความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจทางวิชาการความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ (Bass และ Avolio,1994,1995;

Bush,2008; Bottery ,2004) ด้านการสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่องานวิชาการ การส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ได้พัฒนาการเรียนการสอน การสร้างความร่วมมือภายในและภายนอกสถาบัน การกระตุ้นให้สามารถทำงานวิชาการได้ รวมทั้งการกล้าต่อสู้เพื่อวิชาการ (Bush,2008;Bottery,2004; Harre de Boer,2009; Buller,2007; Sensing, 2003; สมบูรณ์ ศิริสรธริทธิ, 2547) กล่าวได้ว่า แนวความคิดของภาวะผู้นำทางวิชาการ มีต้นแบบจากแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำทางการบริหารทั่วไป ทั้งจากในองค์การธุรกิจ องค์การราชการทั่วไป รวมทั้งมาจากศาสตร์สาขาทางด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา ซึ่งมีการประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์ขององค์การต่างๆ สำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการจะมีความเป็นธรรมชาติในรูปแบบของบทบาทหน้าที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา จะเป็นการแสดงพฤติกรรม บทบาทความเป็นผู้นำที่สามารถสร้างความศรัทธา และความเชื่อถือต่อผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องสามารถสร้างเสริมแนวทางการพัฒนาวิชาการ และสถาบันการศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ จึงเป็นรูปแบบที่สร้างความสมดุลต่อภาวะผู้นำและผู้ตาม รวมทั้งจะก่อให้เกิดการพัฒนาการศึกษาต่อไป ได้อย่างยั่งยืน เพื่อนำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

### องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

จากการทบทวนแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ สามารถสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ ได้แก่ด้านการแสวงหาและสร้างความรู้ ด้านจัดเก็บความรู้ ด้านแบ่งปันความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดจากนักทฤษฎี นักวิจัย และนักวิชาการต่างๆ ดังนี้ Yang (2008) และ กัญญารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2555) พบว่า กระบวนการจัดการความรู้เป็นพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่แสดงออกถึงการใช้ความรู้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ที่วัดได้จากองค์ประกอบด้านการสร้างความรู้ เป็นการสร้างความรู้ผ่านความ

ร่วมมือระหว่างองค์กรและเครือข่าย (Network ) และผลงานจากทุกส่วนเพื่อสร้างให้เกิดพลังความร่วมมือ (Synergy) ระหว่างองค์กรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อก่อให้เกิดการถ่ายทอดทางความรู้ และนำความรู้ที่ได้รับมาต่อยอด อันจะนำไปสู่การสร้างให้เกิดความรู้ใหม่ที่มีความเหมาะสม โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจะช่วยประหยัดทรัพยากรในด้านการเวลา และบุคลากร ตลอดจนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ด้วยด้านการแสวงหาความรู้ เป็นกิจกรรมหนึ่งของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสวงหาความรู้เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ขึ้นมา ด้วยกระบวนการและวิธีการต่างๆ โดยความรู้จะเกิดขึ้นกับบุคคลที่ปฏิบัติงานด้วยกันในกลุ่มซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่นด้วยการสร้างความร่วมมือและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ เครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ มี 2 มิติ คือมิติในด้านความรู้ที่ฝังลึกในคน และมิติในด้านความรู้เปิดเผย หรือความรู้ที่ชัดเจน โดยการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการให้ความรู้ซึ่งกันและกัน โดยมุ่งที่คน กลุ่มคนระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน โดยผ่านกระบวนการให้ความรู้ระหว่างบุคคลกับเอกสาร หรือระหว่างบุคคลกับบุคคล (People-to-People) ในองค์กร ซึ่งจะต้องไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีการใช้คนด้วย เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การสร้างเครือข่าย การใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การประชุมทางไกล การสนทนาผ่านทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ การแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เป็นเรื่องของธรรมชาติ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนและต้องใช้เวลา ซึ่งจะช่วยในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ได้ดี และช่วยเพิ่มพูนความสามารถและทักษะของบุคลากรในองค์กรด้วย และด้านการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการเก็บมาใช้ หรือนำความรู้มาใช้ใหม่ เป็นความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่บุคลากรในองค์กร มีการเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เช่น จากฐานข้อมูลวรรณกรรม เอกสาร คู่มือตำรา บทความ หลักสูตร เป็นต้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลหรือองค์กร ซึ่งรวมถึง กระบวนการในการเรียนรู้ และการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร

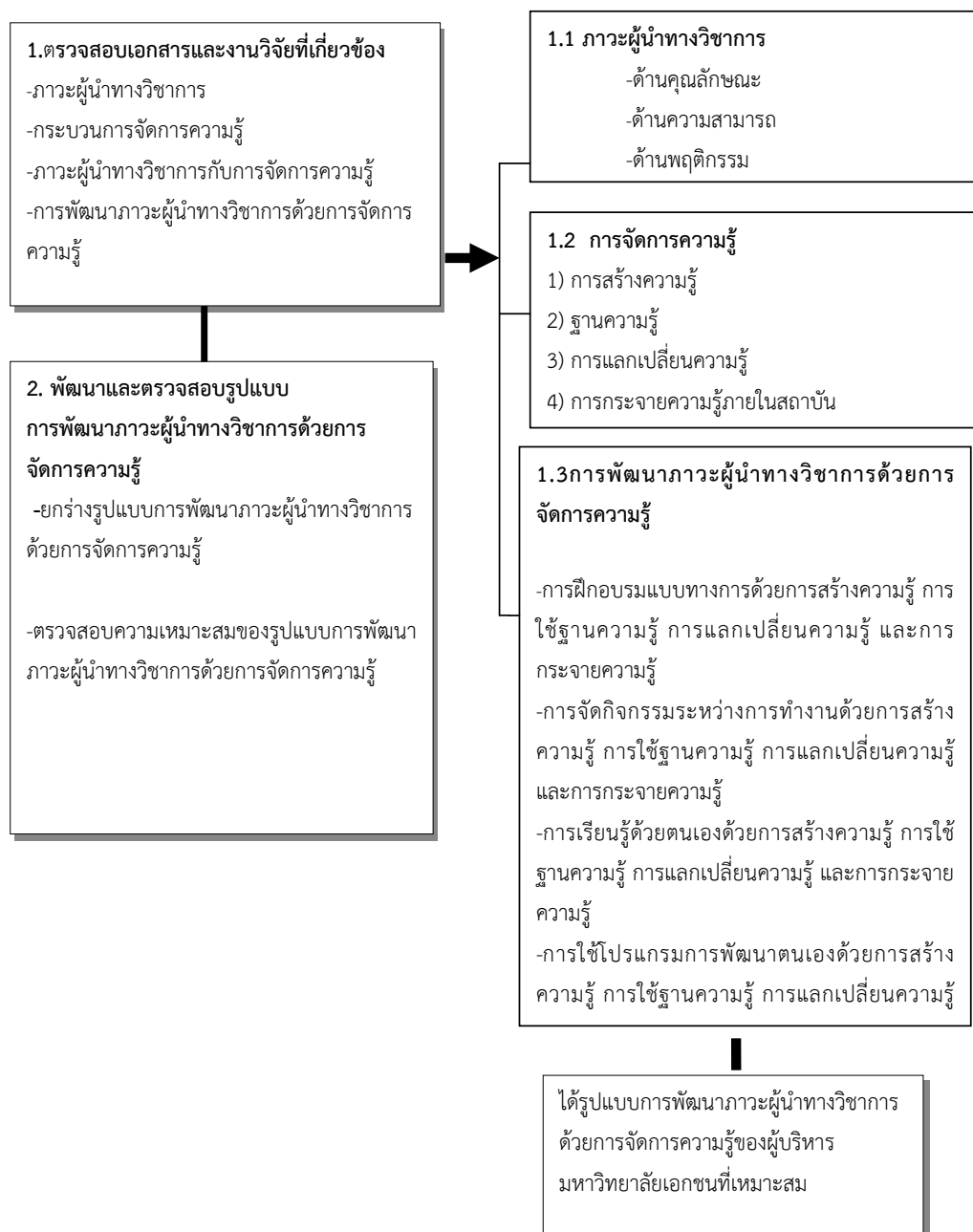
## ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ

คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อนำมาใช้ในการศึกษา ดังนี้

การพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การพัฒนา 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะ ด้านความสามารถ และด้านพฤติกรรม (Bush, 2008) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำได้แก่ การนำวิธีการฝึกฝนให้เกิดคุณสมบัติกับตนเอง (Bush, 2008; ภัยญามณ อินทว้าง, 2556) การฝึกอบรมแบบทางการ การจัดกิจกรรมระหว่างการทำงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการจัดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Yukl, 2006) และรูปแบบการพัฒนา ได้แก่ ขั้นตอนที่

1 การประเมินเพื่อกำหนดลักษณะภาวะผู้นำ 3 ด้านที่ต้องพัฒนาขั้นตอนที่ 2 การเตรียมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยกระบวนการจัดการความรู้ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยกระบวนการจัดการความรู้ของผู้บริหารขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการในขั้นตอนและผลการดำเนินการในภาพรวม เพื่อจะทราบว่ามีการกระบวนการและขั้นตอนใด ควรปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



## วิธีดำเนินการวิจัย

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

**ระยะที่ 1** ค้นหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มี 2 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1** ดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ การจัดการความรู้และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้กรอบแนวคิดการวิจัยด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการต่อการจัดการความรู้

**ขั้นตอนที่ 2** ดำเนินการสำรวจองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการกับการจัดการความรู้ จากกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากขั้นตอนที่ 1 มีการดำเนินการวิจัยโดยประชากร คือ ผู้บริหารระดับคณะวิชาและสาขาวิชาที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ คณบดีรองคณบดีหัวหน้าสาขาวิชา ประถมมหาวิทยาลัยจำนวน 40 แห่ง รวมเป็นผู้บริหารระดับคณะวิชาทั้งสิ้น 1,450 คน หัวหน้าสาขาวิชา 2,600 คนในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง คณะผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi- Stage Random Sampling) (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2549) ทำการสุ่มตัวอย่างเป็นขั้นคือ ขั้นที่ 1 การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เลือกกลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยเอกชนในภาคต่างๆในประเทศไทย 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลาง ทำการเลือกศึกษา 50 % ของแต่ละภาคเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากัน รวมมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 20 แห่งดำเนินการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา ทำการสำรวจกับผู้บริหารทุกระดับ นำแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนา ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการจัดการความรู้

จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยนำผลวิจัยด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้มาเป็นแนวทางการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ในระยะที่ 2 ต่อไป

**ระยะที่ 2** การสร้างรูปแบบและตรวจสอบเพื่อ

ยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ มี 2 ขั้นตอน คือผู้วิจัยนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ที่ได้จากผลการวิจัยขั้นตอนที่ 2 มาร่างรูปแบบร่วมกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการจัดการความรู้ ที่คณะผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีด้านการพัฒนาภาวะผู้นำมาแล้ว มาทำการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชนเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นการร่างรูปแบบฯ 15 ท่าน ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ ด้านมาตรฐานความเหมาะสม (Propriety Standard) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน

**ระยะที่ 3** ทดลองและประเมินผลการทดลองการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ มี 3 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนคณะผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1. เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย คณะผู้วิจัยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชนในพื้นที่ทดลองที่อนุญาตให้เข้าทดลอง จำนวน 25 คน

2. นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชนที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง โดยทำการทดสอบก่อนการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ที่สร้างขึ้น ดำเนินการพัฒนาตามแผนทดลองรวมระยะเวลา 3 เดือน และทำเปรียบเทียบความแตกต่างในระหว่างก่อนทดลองและหลังการทดลองใช้ ทำการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้

เครื่องมือการวิจัย ที่ใช้รวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้มีดังต่อไปนี้

1. ส่วนที่ 1 สร้างแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน คือ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ความ

คิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ ลักษณะการจัดการความรู้ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้วยการจัดการความรู้ของของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชนนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาความถูกต้องและเหมาะสมและ นำแบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์ค่าดัชนีที่ไม่ต่ำกว่า 0.50 แล้วนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 รายแล้วนำมาตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาความเชื่อมั่น ใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ในภาพรวมได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)  $\alpha = .825$

2. ส่วนที่ 2 มี 3 ตอนคือแบบแผนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการจัดการความรู้ของ ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน ตอนที่ 2 คู่มือการทดลอง ได้แก่ คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร ที่ผู้วิจัยได้ทำการสร้างขึ้นเพื่อเข้าสู่กระบวนการทดลอง โดยมีขั้นตอนการพัฒนา วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระในการพัฒนา และการประเมินผลตอนที่ 3 แบบสอบถาม ความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน พิจารณาความถูกต้องและเหมาะสม

3. การประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ใช้การประเมินด้วยการใช้มาตรฐานการประเมินของ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE) เป็นเกณฑ์การประเมินโดยแบ่งออกเป็น 4 หมวด ดังนี้ มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ มาตรฐานความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเหมาะสม มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Maduas, Seriven, and Stufflebeam, 1983: 399-402)

## สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการและการจัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน มี 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามคือ คณบดี รองคณบดี หัวหน้าสาขาวิชา

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร จำนวน 360 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 61.0 อายุ 41-50 ปี ร้อยละ 26.7 ระดับการศึกษาปริญญาโท 52.8 ตำแหน่งทางการบริหารเป็นหัวหน้าสาขา ร้อยละ 44.5 ตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์ ร้อยละ 72.2 และประสบการณ์ทางการบริหารระหว่าง 1-4 ปี ร้อยละ 66.7

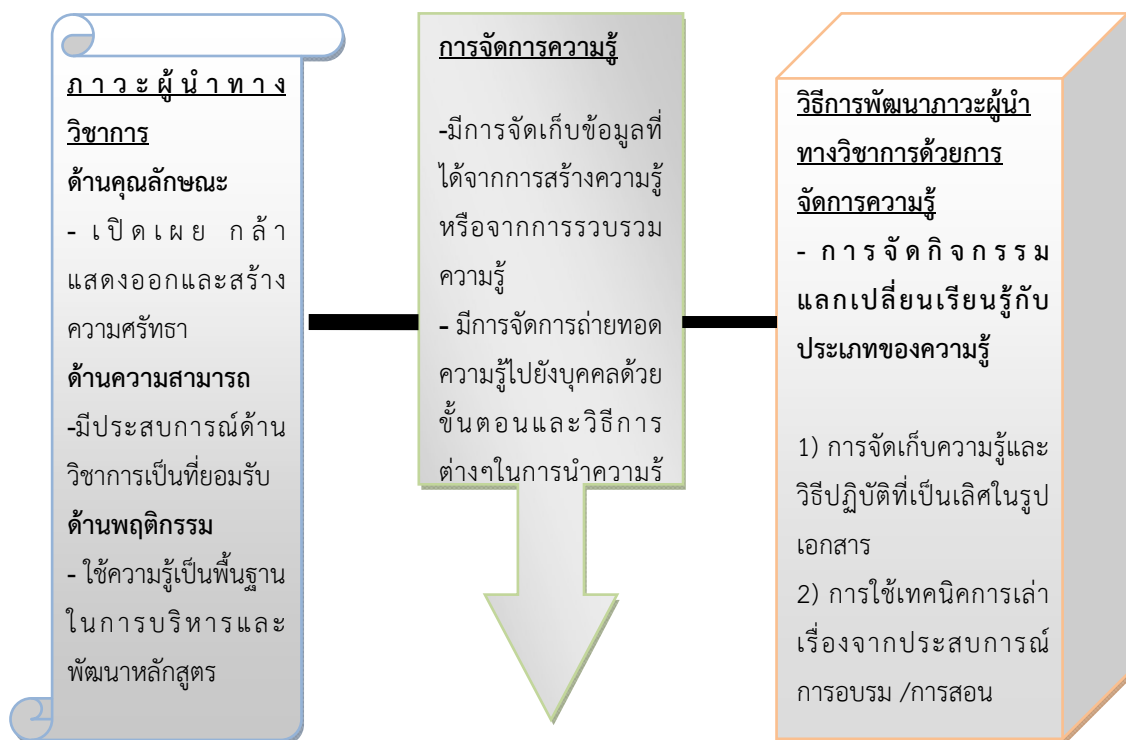
ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการการจัดการความรู้ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้วยการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

ระดับความสำคัญขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน ด้านพฤติกรรมของผู้บริหารระดับคณะวิชามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D = 0.57) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D = 0.51) สำหรับการจัดการความรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.80$ , S.D = 0.64) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการจัดการถ่ายทอดความรู้ไปยังบุคคลด้วยขั้นตอนและวิธีการต่างๆในการนำความรู้ไปใช้ ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D = 0.61) และพบว่า ระดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ การจัดกิจกรรมระหว่างการทำงาน เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การให้คำแนะนำจากผู้ที่มีอาวุโสกว่าโดยการสอนงาน อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.70$ , S.D = 0.45)

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ การจัดการความรู้ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการจัดการความรู้ที่คณะผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.00 ขึ้นไปมาเป็นองค์ประกอบที่จะนำมาใช้เพื่อพัฒนาและตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยต่อไป โดยพบว่า องค์ประกอบที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยมากที่สุดและเป็นอันดับ 1 ได้แก่ องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะ คือ เปิดเผย

กล้าแสดงออก ด้านความสามารถ คือ มีประสบการณ์ด้านวิชาการเป็นที่ยอมรับและด้านพฤติกรรม คือ ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรสำหรับการจัดการความรู้ พบว่า มีการจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากการสร้างความรู้หรือจากการรวบรวมความรู้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประเภทของความรู้คือ การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปเอกสาร การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องจากประสบการณ์การอบรม / การสอน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบและการตรวจสอบเพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนมี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน

จากการยกย่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 15 คนได้แสดง

ความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ การจัดการความรู้ วิธีการพัฒนา และเนื้อหาสาระที่จะทำการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ โดยมีกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชนมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินเพื่อกำหนดลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนที่ต้องพัฒนา
2. การเตรียมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัย  
เอกชน

3. การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัย  
เอกชน

4. การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบเพื่อหาความ  
เหมาะสมและเพื่อยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบ  
การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้  
ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน

ผลการตรวจสอบเพื่อหาความเหมาะสมของ  
ภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้  
บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน อยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{x} = 4.56$ ,  $S.D = 0.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์  
ประกอบ พบว่า คุณลักษณะด้าน มีความรอบรู้และ  
สามารถบูรณาการความรู้มาใช้ได้ ( $\bar{x} = 4.70$ ,  $S.D = 0.45$ )  
พฤติกรรมด้านส่งเสริมและพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพ  
( $\bar{x} = 4.70$ ,  $S.D = 0.48$ ) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ  
มือทางวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
( $\bar{x} = 4.70$ ,  $S.D = 0.46$ ) ความเหมาะสมของวิธีการ  
พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของ  
ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชนในภาพรวม อยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{x} = 4.31$ ,  $S.D = 0.51$ ) เมื่อพิจารณาเป็นราย  
องค์ประกอบ พบว่า การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียน  
รู้กับประเภทของความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้และวิธี  
ปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปเอกสารอยู่ในระดับมากที่สุด และ  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.63$ ,  $S.D = 0.61$ )

**ตอนที่ 3 ผลการทดลองและประเมินการใช้  
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการ  
จัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชนมี  
2 ส่วน**

ส่วนที่ 1 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของ  
ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยเลือก  
มหาวิทยาลัยเอกชนที่ยินยอมและมีความพร้อมที่จะ  
ให้ทำการทดลอง 1 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยเอเชีย

อาคนย์ เพื่อนำมาทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร  
มหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีผู้เข้าร่วมทดลอง 25 คน  
ได้แก่ คณบดีรองคณบดี หัวหน้าสาขาวิชา เป็นผู้บริหาร  
ระดับคณะวิชาและหัวหน้าสาขาวิชา ซึ่งการทดลอง  
นี้คณะผู้วิจัยได้ใช้วิธีการพัฒนาโดยใช้การจัดกิจกรรม  
การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประเภทของ  
ความรู้ ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จากผลการ  
วิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการตามขั้นตอนทั้ง 4  
ขั้น ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองใช้การร่างรูปแบบการ  
พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของ  
ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า สามารถนำไปใช้  
ในการทดลองกับกลุ่มผู้เข้าทดลองได้ โดยเฉพาะหาก  
ดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง 4 จะสามารถจัดกิจกรรม  
ด้วยวิธีการต่างๆได้เป็นอย่างดี ด้วยวิธีการจัดกิจกรรม  
ระหว่างการทำงาน ให้ผู้เข้าทดลองได้เรียนรู้จากการ  
ปฏิบัติจริง ตามหลักการเรียนรู้ ทั้งการเรียนรู้จาก  
เอกสาร การเรียนรู้จากการอบรม สัมมนาประกอบ  
รวมทั้งการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 3 เดือน คือ เดือน  
มีนาคม 2558 ถึง มิถุนายน 2558 จากกิจกรรม 3  
โครงการ สามารถสรุปการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการที่ด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร  
มหาวิทยาลัยเอกชน

ส่วนที่ 2 ประเมินผลการทดลองการใช้รูปแบบ  
การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการ  
ความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน

จากการทดลองใช้ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร  
มหาวิทยาลัยเอกชนคณะผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นของ  
ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ทดลอง รวม 30 คน โดยประเมิน  
ความคิดเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานด้านอรรถประโยชน์  
มาตรฐานความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเหมาะสม  
มาตรฐานด้านความถูกต้องในการนำรูปแบบการ  
พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการไปใช้สรุปได้ว่า การนำ  
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการ  
จัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน  
โดยภาพรวมทั้ง 4 ขั้นตอนไปประยุกต์ใช้ มีความเป็น  
ไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด  
( $\bar{x} = 4.90$ ,  $S.D. = 0.30$ )และขั้นตอนการดำเนินการ

พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน ด้านการสร้างเครือข่ายทางวิชาการ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.95$ , S.D. = 0.22) การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความถูกต้องในการนำไปใช้ มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.95$ , S.D. = 0.22) และการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการด้านการสร้างเครือข่ายทางวิชาการมีความเป็นไปได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.95$ , S.D. = 0.22) สำหรับความคิดเห็นต่อการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการด้านการอบรมการเตรียมความพร้อมสู่การประกันคุณภาพทางการศึกษา มีความ

เป็นไปได้ในระดับมากที่สุด มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.70$ , S.D. = 0.47) และการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านวิจัยมีความเป็นประโยชน์และมีความถูกต้องในระดับมากที่สุด มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 4.70$ , S.D. = 0.47)

ผลจากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน ตามขั้นตอนการศึกษาทั้งหมด คณะผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ สามารถแสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 สรุปผลการทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน

## อภิปรายผล

จากผลการดำเนินการวิจัยที่นำเสนอ มีประเด็นสาระสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

ลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการที่ได้จากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะ ด้านความสามารถ และ ด้านพฤติกรรมของผู้บริหารด้านคุณลักษณะ ได้แก่ มีความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ได้ ด้านพฤติกรรม ได้แก่ ส่งเสริมและพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประเภทของความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปเอกสาร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กัญญามน อินหว่าง (2556) พบว่า คุณลักษณะด้านวิชาการ คือ ความรู้ความสามารถทางวิชาการและความชำนาญ ประสบการณ์ทางวิชาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ

จากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ได้ใช้วิธีการพัฒนาการจัดกิจกรรมการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประเภทของความรู้ ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงทั้ง 4 ชั้น และพบว่า สามารถนำไปใช้และจัดกิจกรรมด้วยวิธีการตามหลักการเรียนรู้จากเอกสาร จากการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการปฏิบัติจริงซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกัญญามน อินหว่าง (2556) พบว่า การจัดกิจกรรมระหว่างทำงานมีความเหมาะสมมากที่สุดต่อผู้บริหารระดับคณบดี และจากผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความเหมาะสม ด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการด้านคุณลักษณะ ได้แก่ ความรอบรู้และสามารถบูรณาการความรู้มาใช้ได้ นอกจากนี้ได้แสดงความคิดเห็นว่าเหมาะสมในเรื่อง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการจัดกิจกรรมระหว่างการทำงาน ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และแสดงความคิดเห็นว่ามีความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาภาวะ

ผู้นำทางวิชาการในชั้นการประเมินผลการดำเนินการและสอดคล้องกับลักษณะ 3 ด้าน พบว่า ความเหมาะสมของหัวข้อเนื้อหาการพัฒนาการบริหารงานวิชาการและการวิจัย การจัดทำแผนกลยุทธ์มากที่สุด ซึ่งจากผลการวิจัยข้างต้นนี้ สอดคล้องกับการศึกษารูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทยของ กัญญามน อินหว่าง (2553) ในด้านจุดเด่นของมหาวิทยาลัยด้านการสอน เน้นด้านการวิจัย ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติการพัฒนาอาจารย์ สนับสนุนและส่งเสริมสมรรถภาพของความเป็นผู้นำทางวิชาการ และมีแผนการต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ ทักษะ ทักษะความสามารถ

ผลการตรวจสอบเพื่อหาความเหมาะสมของภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน อยู่ในระดับมากและพบว่า การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชน โดยภาพรวมทั้ง 4 ขั้นตอนไปประยุกต์ใช้ มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา ด้านการสร้างเครือข่ายทางวิชาการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความถูกต้องในการนำไปใช้และการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการด้านการสร้างเครือข่ายทางวิชาการมีความเป็นไปได้สูงสุดสำหรับความคิดเห็นต่อการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการด้านการอบรมเตรียมความพร้อมสู่การประกันคุณภาพทางการศึกษา มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านวิจัยมีความเป็นประโยชน์และมีความถูกต้องในระดับมากที่สุด ทั้งนี้จากผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับกัญญามน อินหว่าง (2556) ของวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณบดีวิชาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัย พบว่า 1) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณบดีวิชาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย (1) การประเมินตนเองเพื่อกำหนดภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 3 ด้าน (2) การเตรียมการพัฒนา โดยการ

ประชุมชี้แจง จัดทำคู่มือพัฒนา (3) การดำเนินการพัฒนา (4) การประเมินผลการดำเนินการพัฒนา และ 2) ผลการทดลองและประเมินรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า การจัดกิจกรรมระหว่างการทำงาน เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาที่เหมาะสมที่สุด และการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการไปใช้มีมาตรฐานด้านอรรถประโยชน์มากที่สุด และสอดคล้องกับสมบัตินิธิสรหรือ (2547) ได้ทำการศึกษาค้นคว้ารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณาจารย์ในด้านขั้นตอนการพัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการประเมินซึ่งเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2) ขั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3) ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อย 4 รูปแบบตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา อย่างไรก็ตาม คณะผู้วิจัยเล็งเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้นี้เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่นได้ จากขั้นตอนการประเมินตนเองด้วยการเรียนรู้มาสู่การดำเนินการพัฒนาจากกิจกรรมระหว่างการทำงาน เพื่อให้ผู้พัฒนาสามารถจัดการความรู้ของตน สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และนำไปประยุกต์ใช้ รวมทั้งสามารถแสวงหาความรู้ รวบรวมเก็บบันทึกความรู้ที่ได้มาพัฒนาตนเองและผู้อื่นได้ระหว่างปฏิบัติงาน กล่าวได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้จำเป็นต้องใช้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การดังนั้นการนำรูปแบบไปใช้ ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งควรเป็นผู้บริหาร ตำแหน่งคณาจารย์หรือคณาจารย์หัวหน้าสาขาวิชาซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. จากการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถพัฒนาผู้บริหารจะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรม ควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็น

ที่จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความรู้สร้างเครือข่ายทางวิชาการด้วยการจัดการความรู้ การเล่าเรื่องจากประสบการณ์ จึงควรมีการพัฒนาผู้บริหารด้วยแนวทางดังกล่าว

2. เนื่องจากงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาผู้บริหารทั้งระดับคณะวิชาและสาขาวิชา และเป็นศึกษาเฉพาะการจัดการความรู้ด้านกิจกรรมระหว่างการทำงาน ดังนั้น จึงควรพัฒนาแบบบูรณาการ มีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ควบคู่กับการบริหารงานวิชาการ การบริหารความเสี่ยง การประกันคุณภาพทางการศึกษา

3. เนื่องจากงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้นตอน ตามหลักการ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาและใช้วิธีการพัฒนาด้วยกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังนั้น การนำไปใช้ที่จะสามารถสำเร็จได้ ควรศึกษาคู่มือการพัฒนา รวมทั้งการศึกษาระบบการประเมินผลให้เหมาะสมกับกิจกรรมการพัฒนาด้วยการจัดการความรู้ รวมถึงการวางแผนในการสร้างกระบวนการจัดการความรู้เพื่อบูรณาการร่วมกับ 4 ภารกิจของมหาวิทยาลัยต่อไป

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาโปรแกรมการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับคณะวิชาและสาขาวิชาของเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาได้เรียนรู้สิ่งที่ใกล้เคียงกับงานมากที่สุดและจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และควรมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารเพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2. ควรมีการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารทุกระดับและทุกหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อให้ได้ผลที่แท้จริงของรูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ได้ที่แตกต่างกันของผู้บริหารทุกระดับที่ปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน ทั้งยังสามารถนำไปสร้างหลักสูตรภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ครอบคลุมภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำทางการ

บริหารจัดการของสถาบันได้

3. ควรทำการทดลองกับกิจกรรมอื่นๆ หรือการจัดการความรู้หลายๆสถาบัน เช่น การศึกษาดูงานต่างประเทศ และในประเทศ การใช้โปรแกรมการพัฒนาตนเอง รวมทั้งสร้างรูปแบบการจัดการความรู้โดยบูรณาการกับการกิจด้านเทคนิคการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการสู่สังคมและศิลปวัฒนธรรมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานระหว่างสาขาวิชา

### เอกสารอ้างอิง

- เกียรติกำจร กุศล.(2543).รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของการประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.ดุชนิพนธ์สาขาอุดมศึกษาภาควิชาอุดมศึกษา.คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัญญนันท์ ยุคต์แผน. (2553). รูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย. ดุชนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
- กัญญามน อินทว้าง. (2554). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร.ค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2559. จาก <http://www.thai-health.or.th/blog/23056>.
- กัญญามน อินทว้าง. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของผู้บริหารระดับคณะวิชาในมหาวิทยาลัยเอกชน. วารสารวิชาการราชภัฏตะวันตก, 7 (2), 5-17.
- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2555). แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างการพัฒนาแบบจำลองการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. ดุชนิพนธ์การจัดการ (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ทัศนาก ทอภักดี. (2549). รายงานการวิจัยฉบับที่ 103 การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐเอกชนและในกำกับของรัฐ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญเรียง ขจรศิลป์.(2549). สถิติวิจัย II. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: พีเอส.พรินท์
- สมบุญณ์ ศิริสรหิรัญ. (2547). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี. ดุชนิพนธ์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา. ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2003). *Leadership and change in education*. ค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2559. จาก<http://www.supatta.haysamy.com/articles>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ. กรุงเทพมหานคร : วีทีซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2557). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- อังคินันท์ อินทรกำแหงและทัศนากทอภักดี (2548). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐเอกชนและในกำกับของรัฐ. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 11(1), 51-72.
- Ash, R. C. & Persall, J. M. (2000). The school principal as chief learning officer: Seven exemplary schools. In D. Bonner (Ed.), *Leading knowledge management and learning: Seventeen case studies from the real world of training Alexandria, VA: American Society for Training and Development*.(2000), 205-220.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational Leadership Development*. Polk Alto, California: Consulting Psychologists.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 188-218.
- Bottery, M. (2004). *The challenges of educational leadership*. London : Paul Chapman
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage Publication.
- Buller, J. L. (2007). *The essential academic dean: A practical guide to college leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Caldwell, B. (2000). *The self-managing school*. London. Taylor and Francis.
- Fullan, M. (2003). *The Moral Imperative of School Leadership*. Toronto: Corwin Press
- Greenfield, T.B. (1993). *Greenfield on Educational Administration: Towards a human science*. London: Rout ledge.
- Harre de Boer.(2009). The Changing Nature of the Academic Deanship Leadership. *Higher Education*, 5, 347-364.
- Heck, R., Larsen, T., and Marcoulides, G. (1990). Instructional leadership and school achievement : validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly*, 26 (2), 9-125.
- Maduas, G. F., Seriven, M. and Stufflebeam, D. L. (1983). *Evaluation models*. Boston : Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Murray, E. J. (2005). *Case Studies in Knowledge Management. Knowledge Management*. Singapore: Idea Group Publishing.
- Sensing, T. (2003). The role of the academic dean. *Restoration Quarterly*, 45,(1/2), 5-10.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The Principalsip: A reflection practice (5<sup>th</sup> ed.)*. San Antonio, TX : Trinity Press
- Telford, H. (1996). *Transforming Schools through Collaborative Leadership*. London : Falmer Press.
- Xu, S., & Quaddus, M. (2005). A Six-Stage Model for the Effective Diffusion of Knowledge Management Systems. *Journal of Management Development*, 24 (4), 362-373.
- Yang, J. (2008). Can't serve customers right? An indirect effect of co-workers' Counterproductive behavior in the service environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 29-46.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organization*. 6<sup>th</sup>. New Jersey: Pearson Prentice Hall.