

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการประยุกต์ใช้กรอบ TQF ในหลักสูตร ระดับอุดมศึกษา Transformational Leadership and TQF Applying in Higher Education curriculum

จุฬารณณ์ โสตะ<sup>1</sup>, กษม ชนะวงค์<sup>2</sup>, สุวกิจ ศรีปัดถา<sup>3</sup>, อำนาจ ชนะวงค์<sup>4</sup>, อธิพงษ์ อามาศย์สมบัติ<sup>5</sup>, กุสุมา ดำรงชัย<sup>6</sup>

Chulaporn Sota<sup>1</sup>, kasom Chanawongse<sup>2</sup>, Suwakit Srepadtha<sup>3</sup>, Amnaj Chanawongse<sup>4</sup>,

Atipong Armatsombat<sup>5</sup>, Kusuma Dumrongchai<sup>6</sup>

<sup>1</sup>คณบดีคณะวิทยาศาสตร์, หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวัตกรรมการภาวะผู้นำ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

<sup>2-4</sup>หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวัตกรรมการภาวะผู้นำ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

<sup>5</sup>คณะวิทยาศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

<sup>6</sup>คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

<sup>1</sup>Dean, Faculty of Science and Technology, Doctor of Philosophy Program in Leadership Innovation, College of Asian Scholars, Thailand

<sup>2-4</sup>Doctoral Philosophy Program on Leadership Innovation, College of Asian Scholars, Thailand

<sup>5</sup>Faculty of Science and Technology, College of Asian Scholars, Thailand

<sup>6</sup>Faculty of Business Administration, College of Asian Scholars, Thailand

Corresponding author. Email: chulaporn@cas.ac.th

(Received: May 15, 2023; Revised: May 25, 2023; Accepted: June 5, 2023)

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่ออธิบายความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบและขั้นตอนการประยุกต์ TQF ในหลักสูตรระดับอุดมศึกษา โดยการทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง กับ TQF และการบริหารจัดการหลักสูตร ในระดับอุดมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ แล้วนำมาสรุปเป็นหมวดหมู่

ผลการศึกษาพบว่า ความหมายของ ภาวะผู้นำในการประยุกต์ TQF ในหลักสูตรระดับอุดมศึกษา หมายถึงการที่ ผู้นำ กำหนด แนวทาง วิธีการหรือกิจกรรมต่างๆในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน ให้ครอบคลุมทั้ง ด้าน ความรู้ ด้านทักษะ ด้านจริยธรรม และ ด้านลักษณะบุคคล โดยประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย การมี อิทธิพลในระดับอุดมคติ การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล ความสำคัญ การประยุกต์ TQF ในหลักสูตรระดับอุดมศึกษา 1) ทำให้ผู้นำตระหนักถึงการพัฒนาด้านจิต ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน 2) ทำให้ผู้นำหากลยุทธ์วิธีการบูรณาการ การผลิตบัณฑิต ที่เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษา 3) ทำให้ผู้นำ นำกรอบคุณวุฒิ อุดมศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการหลักสูตร และการเรียนการสอน ในวิชาต่างๆ 4) เสริมสร้างความแข็งแกร่ง เชิง วิชาการ และพัฒนาคนให้ทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก และ 5) ทำให้ผู้นำมีกรอบคุณธรรมและคุณวุฒิควบคู่ไป การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

ขั้นตอนการประยุกต์ใช้ TQF นั้น มีทั้ง 1) การประยุกต์ ใช้เพื่อการจัดทำหลักสูตร 2) การประยุกต์ใช้เพื่อจัดทำ มคอ 3 และ 3) การประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนการสอน ในรายวิชาต่าง ๆ รวมทั้งการจัดทำสื่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน ที่บูรณาการ กรอบคุณวุฒิอุดมศึกษา ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านจริยธรรม และ ด้านลักษณะบุคคล

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การประยุกต์กรอบ TQF หลักสูตร การศึกษาระดับอุดมศึกษา

## Abstract

The purpose of this academic article was to explain the meaning, significance, elements, and procedures for applying TQF in higher education curriculum by reviewing documents and literature related to TQF and curriculum administration in higher education, which were then categorized. According to the study's findings, the definition of leadership in the application of TQF in the higher education curriculum is that the leader establishes guidelines, methods, or activities in the management of the curriculum and teaching to cover knowledge, skill, ethics, and characteristics by applying 4 components such as Idealized Influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, and Individual consideration.

TQF Importance and Application in Higher Education Curriculum including. 1) Make leaders aware of the development of graduates in all four areas. 2) Assist leaders in developing strategies for integrating graduate production that adhere to higher education norms. 3) Empower leaders to use the higher education qualifications framework in curriculum management, as well as teaching and learning across several courses. 4) Increase academic strength and train people to adapt to changing global conditions. and 5) Provide leaders with a moral and educational framework in addition to creating exceptional graduates.

The steps for implementing the TQF are as follows: 1) the application for curriculum implementation. 2) The Thai qualification framework application. (TQF 3) and 3) The application for teaching and learning in various areas, including the development of teaching materials and teaching activities that integrate the higher education qualifications framework in terms of knowledge, skill, ethics, and characteristics.

**Keywords:** Higher Education, TQF, and Transformational Leadership, curriculum

## 1. บทนำ

ปัจจุบัน สังคมไทย กำลังเผชิญปัญหาหลายอย่าง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง สิ่งแวดล้อม วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ สังคมผู้สูงอายุ ผลกระทบจากโรคระบาดโควิด ตลอดจน การเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยี ต่างๆ โดยเฉพาะ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption world) รวมทั้ง ยุค VUCA world ที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และ ความคลุมเครือ จึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สำคัญอย่างยิ่งนั่นคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ศศิมา สุขสว่าง, 2564 ; จุฬารัตน์ โสตะ, 2564) สิ่งต่างๆเหล่านี้ มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการปลูกฝัง พัฒนาในระบบการศึกษา โดยเฉพาะการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาที่สำคัญที่จะผลิตบัณฑิต มหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิต ไปพัฒนาสังคม ให้เจริญก้าวหน้า พินฝ่าปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น และเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (อุษณีย์ คำประกอบ, 2566)

การศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ และกลุ่มประชาคมอาเซียนซึ่งมี สมาชิกทั้งหมด 10 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย ลาว เวียดนาม มาเลเซีย อินโดนีเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ บรูไน และกัมพูชา ภายใต้กรอบความร่วมมือ 3 ประเทศ ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น และสาธารณรัฐ เกาหลี ประชาคมอาเซียนยังให้ความสำคัญของการศึกษา เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภูมิภาคอาเซียน การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่มีการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้กับประเทศ มีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนา กำลังคนให้มี ศักยภาพตรงกับความต้องการของตลาดวิชาชีพด้านต่าง ๆ และตอบโจทย์ความต้องการพัฒนาประเทศที่ เปลี่ยนไป

ภายใต้พลวัตการเปลี่ยนแปลงของสังคมรวมทั้งการเปิดเสรีประชาคมอาเซียนทำให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานวิชาชีพอย่างเสรีในภูมิภาคอาเซียน การศึกษาในระดับอุดมศึกษาจึงควรมีศักยภาพสถาบันการศึกษาในด้านการผลิตบุคลากรในสาขาวิชาชีพที่มีมาตรฐานและประสิทธิภาพสูงการสร้างมาตรฐานในการให้บริการ ของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและมีสมรรถนะสูงถือเป็นปัจจัยพื้นฐานเพราะทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นส่วน สำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การให้ประสบผลสำเร็จ (อุษณีย์ คำประกอบ, 2566 ; ศรีัญญา หนูนาถ ชยุต ภาวนันท์กุล, 2566)

สำนักงานการอุดมศึกษา ตระหนักถึงการผลิตกำลังคน ให้มีความรู้ ความสามารถ ควบคู่กับคุณธรรม จริยธรรมอันดีงาม เพื่อเสริมสร้าง ความเจริญก้าวหน้า อย่างมีคุณภาพและคุณธรรม จึงได้มีการจัดทำกรอบ มาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติขึ้น (Thai Qualification Framework for Higher Education : TQF-Hed) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา การเรียนการสอน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยมาตรฐานผลการเรียนรู้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2. ด้านทักษะ 3)ด้านจริยธรรม และ 4. ด้านลักษณะบุคคล (ราชกิจจานุเบกษา, 2565) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีนวัตกรรมภาวะผู้นำ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์บริบทที่เป็นอยู่ทั้งในระดับชุมชน สังคม ประเทศชาติและระดับโลก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างเชื่อมโยงกัน ทั้งสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม วิถีชีวิตและความเป็นอยู่ (เกษม ชนวงษ์, 2564) ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำ แบบการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นทฤษฎีที่มีองค์ประกอบสำคัญ ในการวิเคราะห์ และประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา เพื่อยกระดับ มาตรฐานตามกรอบคุณภาพการศึกษา ให้แข็งแกร่ง และเสริมสร้าง บัณฑิตให้มีเพียงความรู้ ความสามารถ ในการคิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ใหม่เท่านั้น หากแต่ต้องคำนึงถึง คุณธรรม ศีลธรรม ความมีเหตุผล และ ลดปัญหาต่าง ๆ ในสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความมีศักดิ์ศรีของความเป็นคน อย่างสง่างาม ในทุกระดับ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ แบสส์ (Bass, 2006) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงการตระหนักว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ ให้ผู้ตามได้วิเคราะห์ตนเอง มองโอกาส และความท้าทายในมุมมองใหม่ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นนักริเริ่ม โดยการมองหาข้อดีในการพัฒนาบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร และนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่ง มีลักษณะสำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ (Idealized Influence) ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม มีวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และให้กำลังใจผู้ตาม 2) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โดยผู้นำกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมาย 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เพื่อให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุผล ด้วยการท้าทาย ให้รู้จักคิดในทางสร้างสรรค์ มองปัญหาและแก้ไขด้วยมุมมองใหม่ และ 4) การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำใช้เวลาในการสอน แนะนำ สนับสนุน ให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดต่อผู้ตาม คำนึงถึง ความแตกต่างของบุคคล

ดังนั้น การประยุกต์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนากรอบมาตรฐานคุณภาพการศึกษา จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณาจารย์ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร และ คณาจารย์ ผู้สอน ให้ตระหนักถึงการบูรณาการ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อการผลิตบัณฑิตในระดับอุดมศึกษา ในทุกระดับทั้งปริญญาตรี โท และเอก เพื่อเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพและ คุณธรรม ต่อไป

## 2.วัตถุประสงค์

2.1 เพื่ออธิบายความหมายความสำคัญ และ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา

2.2 เพื่ออธิบาย การประยุกต์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการประยุกต์ TQF ในหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ได้อย่างเหมาะสม

### 3. วิธีการศึกษา

โดยการทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาระบบการศึกษา การเรียนการสอน จากเอกสารตำรา และการสืบค้นข้อมูลจากวารสาร ฐานข้อมูลต่างๆ website รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้ว นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เป็นหมวดหมู่ (Content analysis)

### 4. ผลการศึกษา ดังนี้

**4.1 ความหมายของ ภาวะผู้นำในการประยุกต์ TQF ในหลักสูตรระดับอุดมศึกษา** หมายถึงการที่ผู้นำ กำหนดแนวทาง วิธีการหรือกิจกรรมต่างๆในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน ให้ครอบคลุมทั้งด้าน 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านจริยธรรม และ 4) ด้านลักษณะบุคคล (ราชกิจจานุเบกษา, 2565)

**4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ และ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา** (ราชกิจจานุเบกษา, 2565) ได้แก่

1. ทำให้ผู้นำตระหนักถึงการพัฒนาระบบบัณฑิต ครอบคลุมทั้ง 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านจริยธรรม และ 4) ด้านลักษณะบุคคล
2. ทำให้ผู้ทบทวนวิธีการบูรณาการ การผลิตบัณฑิต ที่เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษา สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศชาติ
3. ทำให้ผู้หา นำกรอบคุณวุฒิอุดมศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการหลักสูตร และการเรียนการสอน ในวิชาต่างๆ
4. เสริมสร้างความแข็งแกร่ง เชิงวิชาการ และพัฒนาคนให้ทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก
5. ทำให้ผู้นำมีกรอบคุณธรรมและคุณวุฒิควบคู่ไปในการผลิตบัณฑิต ที่มีคุณภาพ มีความรู้คู่คุณธรรม กาลเทศะ มารยาททางสังคม นำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นพลเมืองที่ดีของโลก

**4.3 มาตรฐานผลการเรียนรู้กลางตามกรอบคุณวุฒิอุดมศึกษา 4 ด้าน ประกอบด้วย** (ราชกิจจานุเบกษา, 2565)

1. ทักษะด้านความรู้ (Knowledge)
  - (1) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ และทฤษฎีที่สำคัญในสาขาวิชา และศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้อง
  - (2) สามารถบูรณาการความรู้ในสาขาวิชากับความรู้ในศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้อง
  - (3) สามารถประยุกต์ความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ
  - (4) สามารถติดตามความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการทั้งศาสตร์ในสาขาวิชา และศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้องรวมทั้งนำไปประยุกต์ใช้ได้
2. ด้านทักษะการปฏิบัติ (Skill)
  - (1) มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ มีวิจารณญาณหรือดุลยพินิจในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ
  - (2) มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์
  - (3) สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสถานการณ์
3. ด้านจริยธรรม (Ethics)
  - (1) มีวินัย มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และต่อสังคม
  - (2) ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

- (3) มีภาวะความเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น
- (4) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งเคารพในศักดิ์ศรี และคุณค่าของความเป็นมนุษย์

#### 4. ด้านลักษณะส่วนบุคคล

- (1) มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- (3) มีความสามารถในการปรับตัว ร่วมกิจกรรม และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์
- (4) สามารถให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการแก้ไขปัญหาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
- (5) สามารถสื่อสารภาษาไทย ทั้งการพูด การฟัง การอ่าน การเขียน การสรุปประเด็น และการนำเสนอได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(6) สามารถเลือก และใช้รูปแบบการนำเสนอสารสนเทศ ตลอดจนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์

(7) มีคุณลักษณะ บุคลิกภาพ ด้านต่างๆ สอดคล้องกับบริบทของหลักสูตร การเรียนการสอน สาขานั้นๆ อย่างเหมาะสม ทั้งด้านนิสัยใจคอ พฤติกรรม ความคอด ความเชื่อ ที่แต่ละหลักสูตรมุ่งหวัง ตามปรัชญา และเอกลักษณ์ที่กำหนดไว้

จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของมาตรฐานคุณวุฒิการศึกษา ต้องการมุ่งเน้นผลผลิตให้บัณฑิตมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ให้ครอบคลุมทั้งด้าน 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านจริยธรรม และ 4) ด้านลักษณะบุคคล (ราชกิจจานุเบกษา, 2565)

**4.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)** เป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมาย เป็นการใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่การบังคับชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ (Bass, 2006) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล แก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำ ที่สามารถ สร้างแรงบันดาลใจ ในทางบวกต่อสมาชิก ซึ่งอาศัยการเสริมสร้างพลังให้มี ความกระตือรือร้น และมีแรงปรารถนาอย่างแรงกล้า ให้สมาชิกทุกคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นผู้นำที่คำนึงถึง 4 องค์ประกอบได้แก่ การมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและ การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล

**4.5 แนวทางการประยุกต์ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาระบบการศึกษาและการเรียนการสอนด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552 ; Kendra Chery, 2021, อุษณีย์ คำประกอบ, 2566)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำ แบบนักปฏิรูป ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ (Idealized Influence) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม มีวิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและให้กำลังใจผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามแสดงวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำควรนำทีมงาน ในการเรียนรู้ เข้าใจ และนำกรอบคุณวุฒิอุดมศึกษาทั้ง 5 ด้าน มาการประยุกต์ใช้ในหลักสูตร การเรียนการสอน การจัดทำ มคอ. 3 แผนการสอน และรายวิชา รวมทั้งสื่อการสอน และเทคนิควิธีการที่เหมาะสม โดยเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นตัวอย่างในการดำเนินงาน กิจกรรมต่างๆเหล่านี้

2. การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน โดยประชุมปรึกษาหารือ ชักชวน ให้มีความท้าทาย เกิดความรู้สึก ต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายรวมถึงแสดงความคิดเห็นของตนเองและมีวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้นำ ในการวางแผน ดำเนินงานในหลักสูตรและรายวิชาให้ มีกิจกรรม ที่ส่งเสริม ทักษะที่สำคัญทั้ง 4 ด้าน 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านจริยธรรม และ 4) ด้านลักษณะบุคคล (ราชกิจจานุเบกษา, 2565 อนุชนีย์ คำประกอบ, 2566)

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) แสดงถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุผล ด้วยการท้าทายทีมงาน ให้เห็นโอกาส ในการสร้างสรรค์ พัฒนา และสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอน ที่ตอบสนองคุณลักษณะตามกรอบมาตรฐานการอุดมศึกษาทั้ง 5 ด้าน ด้วยเทคนิควิธีการ ที่ส่งเสริมผู้เรียน ให้มีความสุข กระตือรือร้น ในการศึกษา ทั้งศึกษาด้วยตนเอง การเสนอผลงาน การประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน การจัดทำโครงการ กิจกรรม ศึกษาดูงาน โดย การมีส่วนร่วม ของผู้เรียน เพื่อ เกิดความพึงพอใจ และสอดคล้องกับความต้องการและบริบทของ ผู้เรียนแต่ละชั้นปี แต่ละหลักสูตร และแต่ละระดับการศึกษา ต้องคำนึงถึงความแตกต่างและเหมาะสม นักศึกษาระดับปริญญาตรี จะมีความต้องการในการชี้แนะ ร่วมคิดร่วมทำอย่างใกล้ชิด ขณะที่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ ที่มีประสบการณ์ จะมี ความเป็นอิสระในการคิด รวมทั้งดึงประสบการณ์มาใช้ในการเรียนการสอนได้ดี และเกิดความภาคภูมิใจ การให้เกียรติ และยอมรับในข้อเสนอแนะ การศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการค้นคว้าด้วยตนเอง รวมทั้งการตั้งเป้าหมายและการวางแผน การเรียนการสอน เมื่อนักศึกษาสามารถ บริหารจัดการตนเองได้ จะเกิดความมั่นใจ ขยายสู่การเป็นผู้มีภาวะผู้นำ ทางวิชาการ ที่มีคุณภาพต่อไป ในการคิดวิเคราะห์ โคร้ครวญ ดังนั้นการจัดการเรียนการสอน จึงต้องส่งเสริมทักษะที่สำคัญและจำเป็น เหมาะสม กับบริบท ของหลักสูตรและระดับการศึกษา เสมอ

4. การเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำใช้เวลาในการสอน แนะนำ สนับสนุน ให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดต่อผู้ตาม พิจารณาถึงความแตกต่างของผู้ตามรายบุคคลคำนึงถึง Individual Difference หรือความแตกต่างของบุคคล ให้มาก และส่งเสริมสนับสนุน ให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละบุคคล และยอมรับในความเป็นปัจเจกชนมากขึ้น บางคนมีความเป็นผู้กล้าพูด กล้าทำกล้าแสดงออก (Extrovert behavior) ขณะที่บางคน ไม่ค่อยแสดงออกเก็บตัว ไม่กล้าคิด กล้าทำ (Introvert behavior) การกระตุ้นเตือน ช่วยเหลือให้เหมาะสม กับบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญ ในด้านการบริหารหลักสูตร การเรียนการสอน การจัดทำสื่อการสอน การประเมินผลการสอน เพื่อส่งต่อความรู้ วิชาการทักษะสำคัญและจำเป็น ไปยัง นักศึกษาในแต่ละระดับอย่างเหมาะสม

**4.6 ขั้นตอนการประยุกต์ใช้ TQF นั้น มีทั้ง 1) การประยุกต์ ใช้เพื่อการจัดทำหลักสูตร 2) การประยุกต์ใช้เพื่อจัดทำมคอ 3 และ 3) การประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนการสอน ในรายวิชาต่าง ๆรวมทั้งการจัดทำสื่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน ที่บูรณาการกรอบคุณวุฒิอุดมศึกษา**

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นทั้งตัวอย่าง วางแผน ให้ความรู้ แนวทาง สร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและติดตาม ทั้งคณาจารย์และ นักศึกษา ให้มีผลการเรียนรู้ ครบ 4 ด้าน ทั้งด้าน 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านจริยธรรม และ 4) ด้านลักษณะบุคคล (ราชกิจจานุเบกษา, 2565 อนุชนีย์ คำประกอบ, 2566) ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 พฤติกรรมที่พึงประสงค์และแนวทางการพัฒนาของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงของคณาจารย์และนักศึกษาตามกรอบคุณวุฒิอุดมศึกษา (TQF 4 ด้าน)

มาตรฐานผลลัพธ์การเรียนรู้	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	แนวทางการพัฒนาของผู้ประกอบการ	กิจกรรมสำคัญ
1. ด้านความรู้	นักศึกษามีความรู้ ความสามารถ ในศาสตร์ที่เรียน หมั่นศึกษาหา ความรู้ทั้งในห้องเรียนและนอก ห้องเรียน จากสื่อต่างๆ ทั้งใน และต่างประเทศ และเป็นความรู้ ที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์	คณาจารย์ต้องแสวงหาความรู้ ให้มีความรู้ ความสามารถ ทัน โลกแห่งการเปลี่ยนแปลง (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมให้นักศึกษา มีการศึกษา เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ก้าวทันวิชาการ ใหม่ ๆ สามารถนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้ในหน่วยงานและ ชีวิตประจำวันและสามารถ ถ่ายทอดความรู้ให้บุคคลอื่นได้ รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดี	- กำหนดเนื้อหาสาระที่จำเป็น - กำหนดไว้ใน พันธกิจ แผนงาน มคอ.2 และ มคอ. 3 รวมทั้ง แผนการสอน กิจกรรมการสอน - การสืบค้นข้อมูล จัดทำ โครงการสัมมนาวิชาการ และบริการวิชาการ - โครงการศึกษาดูงานทั้งใน และต่างประเทศ - การจัดทำโครงการวิจัย วิเคราะห์ วิพากษ์ และนำ ผลการวิจัยไปใช้
2. ด้านทักษะ	มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ใคร่ครวญไตร่ตรอง สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ทั้งปัญหาทั่วไปและปัญหา ซับซ้อนได้ดี เป็นผู้ที่มีเหตุผลใน การทำงาน มีวิจารณ์ญาณ รู้เท่าทัน สิ่งต่างๆ	- คณาจารย์ควรสร้างแรงจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียน มีความปรารถนา (Inspirational and Motivation) ที่จะมี ความรู้ ความสามารถและทักษะสำคัญ ในการปฏิบัติงาน -ควรส่งเสริม ให้คณาจารย์และนักศึกษา ได้มี การคิดวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหา ตลอดจน รู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง และสื่อต่าง ๆ คำนึงถึงศักยภาพของแต่ละบุคคล (Individual Consideration)	- กำหนดใน มคอ.2 มคอ.3 การบริหาร แผนการสอน กิจกรรม ประจำวัน การแก้ไขปัญหา ร่วมกันระดมสมอง
3. ด้านจริยธรรม	นักศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย ตรงต่อเวลา และรู้หน้าที่ ของตนเอง มีความรับผิดชอบ ต่อตนเอง ไม่ลอกงานผู้อื่น มีการอ้างอิงเมื่อมีการทบทวน วรรณกรรมจากผู้เขียนทั้งใน และต่างประเทศ	คณาจารย์ควรเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านจริยธรรม (Idealized Influence) และ สร้างแรงจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียน มีความปรารถนา (Inspirational and Motivation) ส่งเสริมการมี กฎเกณฑ์กติกาก ในการเนการสอน การทำงาน และการอยู่ร่วมกัน	กำหนดไว้ใน พันธกิจ แผนงาน มคอ.2 และ มคอ.3 รวมทั้ง แผนการสอน กิจกรรมการสอน การทำงานร่วมกับผู้อื่น การอยู่ ร่วมกันในสังคม หรือการจัดทำ โครงการต่าง ๆ

มาตรฐานผลลัพธ์การเรียนรู้	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	แนวทางการพัฒนาของผู้นำ	กิจกรรมสำคัญ
		ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม อย่างเป็นรูปธรรมทั้งในหลักสูตรและการเรียนการสอนในรายวิชาหรือกิจกรรมต่าง ๆ	
<p><b>4. ด้านลักษณะบุคคล</b></p>	<p>1. มีความสามารถในการประสานงานระหว่างทีมงาน เพื่อน อาจารย์ผู้สอนและผู้เกี่ยวข้อง ส่งเสริม ช่วยเหลือกันและกันตามความเหมาะสม</p> <p>2. การแสวงหาความรู้ อยู่เสมอ ทั้งพัฒนาทักษะที่สำคัญและจำเป็น ทั้งทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะดิจิทัล ทักษะสังคม</p> <p>3. มีความสามารถใช้ตัวเลขในการคำนวณ เลือกใช้เครื่องมือทดลอง ที่เหมาะสม และใช้คอมพิวเตอร์ ในการสืบค้นข้อมูล การใช้เทคโนโลยีอย่างเชี่ยวชาญ</p>	<p>คณาจารย์เป็นแบบอย่างที่ดี (Idealized Influence) เป็นแบบอย่างที่ดี ควรส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การร่วมคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสวงจุดร่วม สงวนจุดต่าง</p> <p>- การติดต่อประสานงาน การพัฒนาภาคีเครือข่าย ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>- ส่งเสริมการตระหนักถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ทั้งภาษาอังกฤษ ดิจิทัล และการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น</p> <p>การทำงานเป็นทีม ผู้นำควรส่งเสริมคณาจารย์และนักศึกษา มีความเชี่ยวชาญ ในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ การสืบค้นข้อมูล ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>ในการเรียนการสอน การจัดทำรายงาน ผลงาน กิจกรรม วิทยานิพนธ์ รวมทั้งการจัดการเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และ application/ database ที่เหมาะสม</p>	<p>กำหนดใน มคอ. 2 มคอ. 3 การบริหาร แผนการสอน กิจกรรม ประจำวัน</p> <p>- ฝึกร่วมแบ่งปัน และเกื้อกูล (sharing and caring) อยู่เสมอ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการเรียนการสอน การสอดแทรกภาษาอังกฤษในการเรียนการสอน และในชีวิตประจำวัน</p> <p>- โครงการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ทุนบำรุงศาสนา บริการวิชาการวิจัย และ การมีส่วนร่วมของชุมชน</p> <p>- โครงการสัมมนาวิชาการและบริการวิชาการ</p> <p>- กำหนดใน มคอ. 2 มคอ. 3 การบริหาร แผนการสอน กิจกรรม ประจำวัน</p> <p>- โครงการสัมมนาวิชาการและบริการวิชาการ</p> <p>การ Up skill, Re skill</p>





#### สรุป มาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา 4 ด้าน

จึงสรุปได้ว่า บทความวิชาการนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่ออธิบายความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบและขั้นตอนการประยุกต์ TQF ในหลักสูตรระดับอุดมศึกษา โดยการทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง กับ TQF และการบริหารจัดการหลักสูตรในระดับอุดมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ แล้วนำมาสรุปเป็นหมวดหมู่

ความหมายของ ภาวะผู้นำในการประยุกต์ TQF ในหลักสูตรระดับอุดมศึกษา หมายถึงการที่ผู้นำ กำหนดแนวทาง วิธีการหรือกิจกรรมต่างๆในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน ให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3)ด้านจริยธรรม และ 4) ด้านลักษณะ โดยประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย การมีอิทธิพลในระดับอุดมคติ การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล

ความสำคัญ การประยุกต์ TQF ในหลักสูตรระดับอุดมศึกษา 1) ทำให้ผู้นำตระหนักถึงการพัฒนาบัณฑิตครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน 2) ทำให้ผู้ทหากลยุทธ์วิธีการบูรณาการ การผลิตบัณฑิต ที่เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษา 3) ทำให้ผู้นำ นำกรอบคุณวุฒิอุดมศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการหลักสูตร และการเรียนการสอน ในวิชาต่าง ๆ 4) เสริมสร้างความแข็งแกร่ง เชิงวิชาการ และพัฒนาคนให้ทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก 5) ทำให้ผู้นำมีกรอบคุณธรรมและคุณวุฒิควบคู่ไปในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

ขั้นตอนการประยุกต์ใช้ TQF นั้น มีทั้ง 1) การประยุกต์ ใช้เพื่อการจัดทำหลักสูตร 2) การประยุกต์ใช้เพื่อจัดทำ มคอ.3 และ 3) การประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนการสอน ในรายวิชาต่าง ๆรวมทั้งการจัดทำสื่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน ที่บูรณาการกรอบคุณวุฒิอุดมศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านจริยธรรม และ 4) ด้านลักษณะบุคคล

#### 5. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

5.1 ควรบูรณาการกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา ระบบการศึกษาและการเรียนการสอน ในหลักสูตรและรายวิชาต่างๆและแผนการสอน ในรายวิชาและ หัวข้อการสอน ให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน

5.2 ควรมีการส่งเสริมคณาจารย์ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และประยุกต์ใช้ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา ทั้งในหลักสูตร การเรียนการสอน มคอ. 3 สื่อการสอน กิจกรรมการสอน

5.3 ควรมีการประเมินผล กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา ในทุกหลักสูตรและทุกรายวิชา

5.4 ผู้นำ ควรตระหนักถึง การบูรณาการ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา ทั้งเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการในการบริหารจัดการ

5.5 ผู้นำควร ส่งเสริมสนับสนุน ให้มีกิจกรรม ที่สอดแทรก กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา ในกิจกรรมต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

## 6. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

6.1 ควรศึกษา ประสิทธิภาพการเรียนการสอน ที่มีการประยุกต์ใช้ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา ด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลาย

6.2 ควรศึกษาผลของการบูรณาการ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา ในการจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนรายวิชา

6.3 ควร ศึกษากลยุทธ์วิธีการที่เหมาะสม ในการบูรณาการ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาในการศึกษาระดับต่างๆ ทั้งปริญญาตรี โท เอก

## 7. เอกสารอ้างอิง

กระแส ชนะวงศ์. (2564). **หนังสือ 88 ปีแห่งความรักและความฝัน**. สืบค้นจาก [https://www.krasae.or.th/index.php/2021-02-15-09-21-52/you\\_tube/video/10](https://www.krasae.or.th/index.php/2021-02-15-09-21-52/you_tube/video/10). [Retrieved 5 October 2021].

กษม ชนะวงศ์. (2564). **นวัตกรรมภาวะผู้นำ**. เอกสารประกอบการบรรยาย ในการประชุมการจัดการความรู้ ครั้งที่ 5 วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย วันที่ 21 กรกฎาคม 2564.

จุฬารัตน์ โสตะ. (2564). **ผู้นำยุค VUCA World**. การประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ASCER ครั้งที่ 1 คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย วันที่ 5 มิถุนายน 2564.

ราชกิจจานุเบกษา. (2565). **มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา 2565**. <https://academic.pkru.ac.th/images/doc/education-> [Retrieved 25 June 2023]

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). **กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา (TQF:Hed)**. เอกสารประกอบการประชุมอธิการบดี สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2552.

ศศิมา สุขสว่าง. (2564). **VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้นำยุคใหม่**. <https://www.sasimasuk.com/>. [Retrieved 9 May 2021].

ศรัณญา หนูนาคน ชยุด ภวานันท์กุล. (2566). **การสร้างคุณภาพบริการของสถาบันอุดมศึกษาไทยตามแนวคิด STEP-SERVQUAL เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน**. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5 วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566.

อุษณีย์ คำประกอบ. (2566). **แนวทางการตรวจสอบหลักสูตรการศึกษา สำหรับหลักสูตรใหม่/หลักสูตรปรับปรุง ที่ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรฯ พ.ศ. 2565** เอกสารประกอบการบรรยาย 16 พฤษภาคม 2566.

Bass, B. M., and Riggio R.E. (2006). **Transformational Leadership**, London, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). **Transformational leadership: A response to critiques**. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). Academic Press.

Kendra Cherry. (2021). **Transformational Leadership**. <https://www.verywellmind.com/whatis-transformational-leadership-2795313>. [Retrieved 1 October 2021].

Paula Rolfe. (2011). **Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs to Know**. *Nurse Leader*, 9(2); 54-57.