

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

STRATEGY FOR STUDENT LEADERSHIP DEVELOPMENT  
OF SIAM TECHNOLOGY COLLEGE



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตรบัณฑิตและเทคโนโลยี

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2561

KMITL-2018-ED-D-211-085

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

STRATEGY FOR STUDENT LEADERSHIP DEVELOPMENT  
OF SIAM TECHNOLOGY COLLEGE



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตรบัณฑิตและเทคโนโลยี  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
พ.ศ.2561  
KMITL-2018-ED-D-211-085

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

STRATEGY FOR STUDENT LEADERSHIP DEVELOPMENT  
OF SIAM TECHNOLOGY COLLEGE



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
DOCTOR OF PHILOSOPHY (EDUCATION ADMINISTRATION)  
FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION AND TECHNOLOGY  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG  
2018

KMITL-2018-ED-D-211-085

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**COPYRIGHT 2018**

**FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION AND TECHNOLOGY**

**KINGMONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คณะกรรมการอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม  
STRATEGY FOR STUDENT LEADERSHIP DEVELOPMENT  
OF SIAM TECHNOLOGY COLLEGE

นักศึกษา

นางสาวสุทธิลักษณ์ ชุนประวัตติ

รหัสประจำตัว

55630112

ปริญญา

ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต

สาขาวิชา

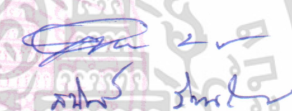
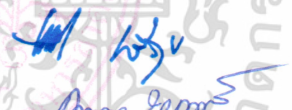

การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิษฐ์ รัตนโอฬาร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.มาลัย ทวีสุข

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิษฐ์ รัตนโอฬาร	
รองศาสตราจารย์ ดร.มาลัย ทวีสุข	รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญภักดี	
อาจารย์ ดร.อำภาพรธม	ต้นตيناครกุล	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ

19 กรกฎาคม 2561 เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ

ณ ห้องเรียนปริญญาเอก คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี

คณะกรรมการอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีรับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.กิติพงศ์ มะโน)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี

วันที่...31...เดือน...ก-จ...พ.ศ. 2561

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา
นักศึกษา	วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม
รหัสประจำตัว	สุทธิลักษณ์ ชุนประวัตติ
ปริญญา	55630112
สาขาวิชา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิต
พ.ศ.	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	2561
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิษฐ์ รัตนโอฬาร
	รองศาสตราจารย์ ดร.มาลัย ทวีสุข

### บทคัดย่อ

ในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมเป็นความรับผิดชอบของสถาบันอุดมศึกษา การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของนักศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน เพื่อเน้นการเข้าสู่ภาคของการทำงานในมุมมองของสถานประกอบการ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สำเร็จการศึกษา โดยศึกษาจากภาวะผู้นำตามหลักของ 4H จากการสัมภาษณ์ คณบดี อาจารย์ นักศึกษา และสถานประกอบการ นำผลการสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาโดยใช้ Tows Matrix มากำหนดกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของนักศึกษา ประกอบด้วย 1) Head การพัฒนาด้านความคิดและการจัดการ (Managing) 2) Heart การพัฒนาด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relating) และ ดูแล (Caring) 3) Hand การให้ความช่วยเหลือ (Giving ) 4) Health หมายถึงการพัฒนาด้านการดำเนินชีวิตและการพัฒนา และทำการวิเคราะห์ กลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรีเพื่อให้นักศึกษามีภาวะผู้นำตามหลักของ 4H ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ดังนี้ (1) กลยุทธ์การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีภาวะผู้นำตามหลัก 4H ที่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ (2) กลยุทธ์การพัฒนาการปรับปรุงหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี (3) กลยุทธ์การร่วมมือกับสถานประกอบการในการฝึกภาวะผู้นำตามหลัก 4H ตามความต้องการของสถานประกอบการ (4) กลยุทธ์การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่สอดแทรกการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลัก 4H ของนักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<b>Thesis Title</b>	Strategic Development of Students Leadership in Higher Education, Siam Technology College
<b>Student Name</b>	Suttilug Choonprawat
<b>Student ID.</b>	55630112
<b>Degree</b>	Doctor of Industrial Education
<b>Program</b>	Educational Administration
<b>Year</b>	2018
<b>Thesis Advisor</b>	Assistant Professor Dr.Tanin Ratanaolarn
<b>Thesis Co-Advisor</b>	Associate Professor Dr.Malai Tawisook

## ABSTRACT

Much of the responsibility institutions for producing quality graduates to meet the needs of society lies with higher education institutions. The development of leadership skills for students will increase graduates' marketability and effectiveness in the eyes of the enterprises that will potentially employ them. This qualitative research aims to derive strategies for development of leadership characteristics in undergraduate students by examining the leadership components for undergraduate students and interviewing experts and stakeholders in order to analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threats facing leadership development for students in higher education utilizing the TOWS matrix. The results show that the leadership elements of undergraduate students consisted of 1) Heart, Moral, Ethics, Sacrifice, Honesty, Responsibility, Weakness, Humility. 2) Head, Analysis ability, Creativity, Problem Solving. 3) Hand, Social Responsibility, Public Knowledge, Teamwork Skills, Communication skills, Information technology skills. 4) Health, life skills, self-improvement, self-control, learning to change, self-respect. And analyze Leadership Development Strategies for the undergraduate students according to 4H principles including four strategies: (1) Strategies for the production of graduates with a quality and leadership that meet the demands of enterprises. (2) Strategies for developing curriculums that focus on leadership development of the undergraduate (3) Strategies for cooperating with enterprises in the practice of the leadership, according to the needs of enterprises. (4) Strategies for integration of information technology with teaching and learning management interleaving with the leadership development of the undergraduate students.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ก็ด้วยความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิ นทร์ รัตนโอฬาร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.มาลัย ทวีสุข อาจารย์ที่ ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอขอบพระคุณเป็นอย่าง สูง ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญภักดี และ ดร.อำภาพรณ ตันตินาครกุล ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในขั้นตอนสุดท้ายจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ และผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.วิเชียร เกตุสิงห์ รองศาสตราจารย์ ดร.กิติมา ปรีดี ดิลก ดร.ทรงพล นครเศสเรืองศักดิ์ ที่ได้กรุณาช่วยเหลือให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ต่างๆ ของเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ เพื่อปรับปรุงให้มีคุณภาพและมีความเหมาะสมต่อการวิจัย

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ บิดาและมารดาของ ผู้วิจัย และผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพยิ่ง หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

สุทธิลักษณ์ ชุนประวัตติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 กรอบแนวความคิดของการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.5 ตัวแปรที่ศึกษา.....	7
1.6 นิยามศัพท์.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	12
2.2 แนวคิดการพัฒนานักศึกษา.....	28
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	53
2.4 สภาพแวดล้อมในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี.....	72
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี.....	77
บทที่ 3 วิธีดำเนินการงานวิจัย.....	82
3.1 แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล.....	82
3.2 การสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือ.....	84
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	86

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต่อ IV ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
4.1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการพัฒนาภาวะผู้นำของ นักศึกษา ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม.....	88
4.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำของ นักศึกษาตามหลัก 4H ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม.....	103
4.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส (SWOT) .....	106
4.4 การวิเคราะห์เทาว์เมทริกซ์ (TOWS Matrix).....	108
4.5 กำหนดและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม.....	115
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย.....	119
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	119
5.2 อภิปรายผล.....	119
5.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย.....	122
บรรณานุกรม.....	126
ภาพผนวก.....	132
ภาพผนวก ก หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	132
ภาพผนวก ข แบบสัมภาษณ์.....	134
ภาพผนวก ค รายชื่อผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	147
ประวัติผู้เขียน.....	151

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis .....	65
2.2 ตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix.....	67
3.1 แสดงขั้นตอน กระบวนการ และผลที่ได้รับจากการศึกษาวิจัย.....	87
4.1 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ด้านนโยบาย .....	93
4.2 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ด้านการบริหารจัดการ .....	94
4.3 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ด้านบุคลากร .....	95
4.4 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ด้านสภาพแวดล้อม .....	97
4.5 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ด้านงบประมาณ .....	98
4.6 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ด้านหลักสูตร .....	99
4.7 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก ด้าน พรบ.การศึกษา.....	100
4.8 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านนโยบายการศึกษา .....	101
4.9 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านสถานประกอบการ .....	102
4.10 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส .....	103
4.11 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส (SWOT).....	106
4.12 การวิเคราะห์เชิงรุก หรือ SO .....	108
4.13 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) .....	110
4.14 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) .....	111
4.15 กลยุทธ์เชิงรับ (WT).....	113
4.16 ผลการประเมินกลยุทธ์ .....	117

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม .....	6
2.1 โปรแกรม 4-H พัฒนาขึ้นโดย Iowa State University .....	24



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจของการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นประเทศใดในโลกล้วนให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2557:5) การศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาคน ที่จะทำให้คนมีทั้งความรู้ความสามารถที่จะพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น (ประดิษฐ์ มีสุข, 2555:1) นอกจากความรู้ความสามารถแล้ว การพัฒนาคนให้มีความเป็นผู้นำก็มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากการมีภาวะผู้นำเป็นรากฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิต ทั้งในด้านของการทำงาน การอยู่ในสังคม ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤติเด็กและเยาวชนขาดภาวะผู้นำ โดยที่เยาวชนไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริงของการเป็นผู้นำ ไม่เห็นความสำคัญของการเป็นผู้นำ ขาดวุฒิภาวะและทักษะในการเป็นผู้นำ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่างจากคนส่วนใหญ่ ไม่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ขาดการมีส่วนร่วมในสังคม (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ , 2559: 1)

การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการจะพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการผลิตบัณฑิตที่ตรงตามความต้องการของสังคมและสถานประกอบการ ที่มุ่งเน้นด้านความรู้ ทักษะ รวมถึงคุณภาพของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา (ประดิษฐ์ มีสุข, 2555:4) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ นอกจากสถาบันอุดมศึกษาต้องผลิตบัณฑิตให้ได้ตามคุณลักษณะตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2552 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) ซึ่งนอกจากการพัฒนาด้านความรู้ และด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนแล้วยังจะต้องพัฒนานักศึกษาให้เรียนรู้กระบวนการทำงานเพื่อให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะ ทางปัญญา และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความรับผิดชอบ ฝึกการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา พัฒนาความเป็นผู้นำ ฝึกการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ความอดทน เพื่อเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของนักศึกษาในรูปแบบทักษะชีวิต ทักษะสังคม และสมรรถนะพื้นฐาน (สำนักประสาน และส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา, 2551:12)

สถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนจึงควรกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง (กรองทิพย์ นาควิเชตร, 2557:5) อีกทั้งยังควรจัดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ ครบวงจร คือ สร้างความตระหนักให้นักศึกษาเห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ (นพลักษณ์ หนักแน่น, 2555:10) โดยสรุปได้ว่าการกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำในนักศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น จำเป็นต้องปรับปรุงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างในแต่ละบุคคลและความต้องการของชุมชน ดังนั้น การฝึกให้นักศึกษามีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการทำงานเป็นหมู่คณะและมีความรับผิดชอบ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นความต้องการของสถานประกอบการทั้งสิ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจุบันสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่มุ่งเน้นให้นักศึกษามีความรู้ แต่ไม่เน้นถึงทักษะด้านการคิดการใช้ชีวิตในสังคม ระบบการศึกษาไทยจึงยังไม่สามารถพัฒนาทักษะด้านการคิด รวมถึงยังไม่มี การเน้นทางด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาอย่างจริงจัง (กษมา ศรีสุวรรณ, 2556: 17) จาก การสำรวจความต้องการของสถานประกอบการของศิริวรรณ สิริพุทธิวรรณ (2547:24) พบว่าสถาน ประกอบการ ต้องการผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนการทำงาน ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และความสามารถในการทำงานเป็นทีม สอดรับกับภฤตยา ฐานวรภัทร (2555:35) กล่าว ถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ มีคุณธรรม จริยธรรม รองลงมาคือความต้องการ ด้านความรู้และด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยี ซึ่งคุณสมบัติ ดังกล่าวล้วนเป็นคุณสมบัติของการมีภาวะผู้นำ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ความต้องการที่แท้จริงของสถาน ประกอบการคือ ต้องการบัณฑิตที่มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ดังนั้นหาก สถาบันการศึกษาสามารถผลิตบัณฑิตที่มีภาวะผู้นำมากกว่าทักษะด้านปัญญา

ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการหรือ ความต้องการของสังคม จึงเป็นหน้าที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาโดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ภาวะผู้นำแก่นักศึกษาให้ชัดเจน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด ไว้ การกำหนดกลยุทธ์นี้ จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) เป็นสำคัญ (ศราวุธ ก่องแดง, 2555: 65) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการกำหนดรูปแบบของการ ปฏิบัติงาน โดยศึกษา ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการวางแผนอย่างมี ระบบ มีทิศทางมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย (จักรวาล ศรีวรรณ, 2555:70)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นพบว่าสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของเยาวชนตามแนวคิด 4H ได้ถูกพัฒนาขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1902 และได้มีการปรับปรุงและ นำไปใช้อย่าง ต่อเนื่อง โดยในปี ค.ศ. 1998 ได้มีการทบทวนโปรแกรม 4H เพื่อให้เป็นแนวทางการพัฒนา ทักษะ ชีวิตสำหรับเด็กและเยาวชนใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาด้านการคิด (Head) 2) การพัฒนาด้าน ความสัมพันธ์ (Heart) 3) การพัฒนาด้านการทำงาน (Hand) 4) การพัฒนาด้านการพัฒนาตนเอง (Health) ปัจจุบันแนวคิด 4H มีการขยายตัวอย่างกว้างขวางในประเทศสหรัฐอเมริกา และ 80 ประเทศทั่วโลก และได้มีการนำมาใช้กับเด็กในวัยต่าง ๆ กัน ตั้งแต่อายุ 5-24 ปี (The United Nations From Wikipedia : ออนไลน์) ผู้ที่เข้าร่วมในโปรแกรม 4H จะได้รับการพัฒนาในด้าน ทักษะชีวิต ทักษะทางสังคม ผ่านการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับเพื่อน และยังได้พัฒนาความมั่นใจใน ตนเอง การดูแลตนเอง และการกำกับ ตนเองจากกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เยาวชนรู้สึกประสบความสำเร็จ ในการทำกิจกรรม สิ่งเหล่านี้เป็นทักษะที่มี ความสำคัญสำหรับการเป็นผู้นำ โดยผู้นำจำเป็นจะต้องมี ความสามารถในการ ดานต่าง ๆ ได้แก่ ความสามารถการ คิดและตัดสินใจเพื่อวางแผนและลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ความสามารถ ดานการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับ บุคคลต่าง ๆ ความสามารถด้านการทำงาน ทั้งการทำงาน กลุ่มและการทำงานเดี่ยว ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ ในการทำงานจนสำเร็จลุลวง และ ยังต้องมีความสามารถในการรู้จักและเข้าใจตนเองทั้งใน ด้านจุดเด่น และจุดด้อย และในด้านอารมณ์ และความรู้สึกของตนเอง สามารถควบคุมและแสดงออกมาได้อย่างเหมาะสม ซึ่ง โปรแกรม 4H สามารถช่วยในการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำให้แกเด็กได้เป็นอย่างดี การจัดประสบการณ์แบบ4H (Iowa State University, 2012) ได้พัฒนามาจากแนวคิดของ Kolb, Bybee และ Pfeiffer & Jones อ้างถึงใน (ศตพร ศรีทิพย์, 2559:47) โดยเน้นให้เด็กได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์ตรงจากการลงมือ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า เปรียบเทียบเท่านั้น ไม่ใช่ว่าการนี้ใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเอง ช่วยให้เด็กสามารถนำความรู้เดิมมาเชื่อมโยงกับความรู้ใหม่ที่ได้รับจากการลงมือปฏิบัติกิจกรรม และยังเปิดโอกาสให้เด็กมีโอกาสดำเนินงานร่วมกับผู้อื่น

จากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา โดยหลักสูตรปริญญาตรีมี 6 คณะวิชา ประกอบด้วย คณะเทคโนโลยี คณะบริหารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์ คณะบัญชี คณะรัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์สุขภาพ ทั้งนี้ในระดับบัณฑิตศึกษาจะประกอบด้วย 5 หลักสูตร ดังนี้หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยของวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตและงานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการจริงของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมในระดับประเทศและอาเซียน มีพันธกิจในการพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพตามมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพจากรายงานผลการสำรวจภาวะการมีงานทำของบัณฑิตปีการศึกษา (2557:41) พบว่าบัณฑิตที่จบการศึกษาจากวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามนั้นได้มีงานทำร้อยละ 84.5 และจากการสำรวจผู้ใช้บัณฑิตพบว่า ในส่วนของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาแม้จะมีทักษะในด้านวิชาชีพสามารถปฏิบัติงานได้ แต่ควรเน้นในเรื่องการพัฒนาด้านความคิด การวางแผนงาน การบริหารงาน ต่าง ๆ (Head) การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ (Heart) เรื่องการพัฒนาด้านการทำงาน (Hand) เช่น ทำงานเป็นทีม โดยมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การยอมรับความแตกต่างของสังคม รวมถึง การพัฒนาตนเอง (Health) พร้อมทั้งจะปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงในสังคม ให้เด่นชัดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สถานประกอบการมีความต้องการมากเป็นอันดับต้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการรายงานการฝึกงานของนักศึกษาปีการศึกษา 2558 ของนักศึกษาชั้นปีที่ 3 อ้างอิงหน่วยงานต่าง ๆ ให้ข้อเสนอแนะว่านักศึกษาควรมีภาวะผู้นำที่โดดเด่นในด้านการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการโครงการเล็ก ๆ หรือ มีความกล้าคิดกล้าตัดสินใจ รวมถึงกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าแสดงออก การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน การช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน รวมถึงทักษะต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสาร

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยนำผลการวิจัยมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม เพื่อให้วิทยาลัยสามารถผลิตบัณฑิตได้ตอบสนองกับความต้องการของสถานประกอบการด้านความมีภาวะผู้นำตามหลัก 4H ได้แก่ 1) การพัฒนาด้านการคิด (Head) 2) การพัฒนาด้าน ความสัมพันธ์ (Heart) 3) การพัฒนาด้านการทำงาน (Hand) 4) การพัฒนาตนเอง (Health) เพื่อให้เป็นเป็นไปตามพันธกิจของวิทยาลัย โดยใช้ SWOT โดยผู้วิจัยจะใช้หลักของการทำ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีต่อการทำงานขององค์กร เพื่อนำผลวิจัยที่ได้มาสร้างแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านการมีภาวะผู้นำที่จะสามารถออกไปสู่การทำงานในสถานประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

1.2.2 เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

1.2.3 เพื่อกำหนดและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

## 1.3 กรอบแนวความคิดของการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ดังนี้

### 1.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักของ 4H ของ Iowa State University

1.3.1.1 การพัฒนาด้านการคิด (Head) ประกอบด้วย การพัฒนาด้านความคิดและการจัดการ (Managing) ด้านความคิด ได้แก่ การเรียนรู้ที่จะให้บริการกับสังคม การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเรียนรู้ที่จะเรียน ด้านการจัดการ ได้แก่ การปรับตัวในการดำรงชีวิต การจดจำข้อมูล การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า การวางแผน/การจัดระบบ การตั้งเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย การมีคุณธรรมจริยธรรม เสียสละ ซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ ตรงเวลา อ่อนน้อมถ่อมตน

1.3.1.2 การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ (Heart) ประกอบด้วย การพัฒนาด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relating) ได้แก่ การยอมรับความแตกต่าง การลดความขัดแย้ง การมีทักษะทางสังคม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสาร และ ดูแล (Caring) ประกอบด้วย การรักษามิตรภาพ การแบ่งปัน การเอาใจใส่ การเห็นแก่ส่วนรวม ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ในสาขาวิชาอย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการแก้ปัญหา มีการเรียนรู้ตลอดเวลา

1.3.1.3 การพัฒนาด้านการทำงาน (Hand) ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือ (Giving) ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการให้บริการสังคม ความเป็นผู้นำ การรับผิดชอบต่อสังคม การสนับสนุนความพยายามในการทำงานของกลุ่ม และการทำงาน (working) การมีทักษะด้านการตลาด การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ประกอบด้วย มีความรับผิดชอบต่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สังคม มีจิตสาธารณะ มีทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะและเทคนิคในการสื่อสาร มีทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.3.1.4 การพัฒนาด้านการพัฒนาตนเอง (Health) หมายถึงการพัฒนาด้านการดำเนินชีวิตและการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย การดำรงชีวิต (Living) เลือกแนวทางการดำรงชีวิตที่ดีต่อสุขภาพ การจัดการความเครียด การป้องกันโรค ความปลอดภัยส่วนบุคคล และรูปแบบการใช้ชีวิตของแต่ละคน (Being) การนับถือตนเอง การรับผิดชอบตนเอง การเป็นตัวของตัวเอง การควบคุมอารมณ์ การมีวินัยในตนเองประกอบด้วย มีทักษะในการดำรงชีวิต พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ มีการเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลง นับถือตนเอง (Iowa State University, 2012) อ้างถึงใน (ศตพร ศรีทิพย์, 2559 : 47)

### 1.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาสภาพแวดล้อม

โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategy) ของ Harvard Business School. (2005: 2-4,17-28) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสภาพแวดล้อมภายใน ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา การบริหารจัดการ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาสภาพแวดล้อมภายในวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามงบประมาณในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา หลักสูตรการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี สภาพแวดล้อมภายนอก ผู้วิจัยศึกษาเรื่อง พรบ.การศึกษา นโยบายการศึกษา และความต้องการของสถานประกอบการ

### 1.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT และ Tows Matrix

ศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT โดยเป็นการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ Harvard Business School.(2005: 2-4, 17-28) โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

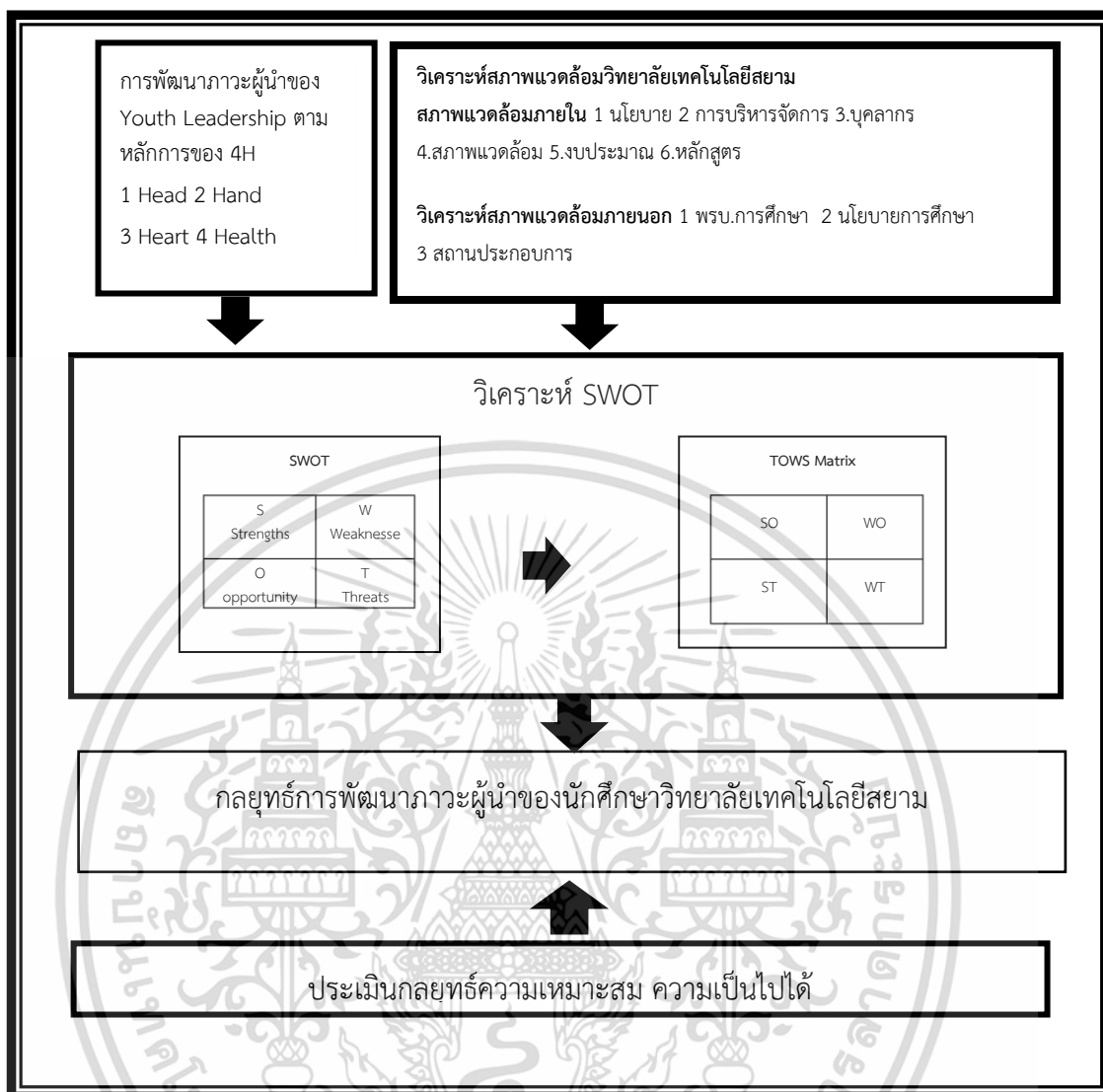
### 1.3.4 แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

นำผลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ อุปสรรค มากำหนดกลยุทธ์โดยการทำ Tows Matrix ของ Koontz (2008), and Weihrich (1982) อ้างถึงใน (Latif Al-Hakim 2013:218)

### 1.3.5 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาเกณฑ์การประเมินของ Stuffle beam (1999 : ออนไลน์) เรื่องเกณฑ์การประเมินอภิมาน ที่ประกอบไปด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ได้แก่ 1. มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ (Utility) 2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) 3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม ขอบธรรม (Propriety) 4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy) โดยผู้วิจัยเลือกแบบการประเมิน 2 ด้าน คือด้านความเหมาะสม (Propriety)และความเป็นไปได้ (Feasibility) ตามกรอบแนวคิดกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาวិทยาลัยเทคโนโลยีสยามดังภาพที่ 1.4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

#### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ตามหลักของ 4H ของ Iowa State University ได้แก่ 1) การพัฒนาด้านการคิด (Head) 2) การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ (Heart) 3) การพัฒนาด้านการทำงาน (Hand) 4) การพัฒนาตนเอง (Health) มาเป็นแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำของนักศึกษาในวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม เฉพาะในระดับปริญญาตรี รวม 6 คณะ ประกอบด้วยคณะเทคโนโลยี คณะบริหารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์ คณะบัญชี คณะรัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์สุขภาพ เก็บข้อมูลกับผู้ที่ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษาและสถานประกอบการ จำแนกตามขั้นตอนการวิจัยดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**1.4.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก** ตามแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลที่เป็น ผู้บริหารระดับคณบดี อาจารย์ นักศึกษา และสถานประกอบการ รวม 42 คน ในปีการศึกษา 2559 – 2560

**1.4.2 วิเคราะห์ SWOT** เพื่อหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน และ กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม รวมกัน โดยวิธี Tows Matrix

**1.4.3 การประเมินกลยุทธ์**การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม จากกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญกลุ่มแรก 7 คน แล้วนำมาประเมินโดยวิธีการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ที่เป็นคนละกลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญที่กำหนดกลยุทธ์

## 1.5 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

**1.5.1 ตัวแปรด้านภาวะผู้นำของนักศึกษา** ตามกรอบ 4H ของ Iowa State University 4H ได้แก่ 1) การพัฒนาด้านการคิด (Head) 2) การพัฒนาด้าน ความสัมพันธ์ (Heart) 3) การพัฒนาด้านการทำงาน (Hand) 4) การพัฒนาตนเอง (Health)

### 1.5.2 ตัวแปรสภาพแวดล้อม

1.5.2.1 ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย นโยบาย การบริหารจัดการ บุคลากร สภาพแวดล้อม งบประมาณ หลักสูตร

1.5.2.2 ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย พรบ.การศึกษา นโยบายการศึกษา สถานประกอบการ

### 1.5.3 ตัวแปรในการกำหนดและประเมินกลยุทธ์

1.5.3.1 ตัวแปรในการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT)

1.5.3.2 ตัวแปรในการประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.6 นิยามศัพท์

**1.6.1 กลยุทธ์** หมายถึง วิธีการหรือแนวทางในการจัดการศึกษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มีภาวะผู้นำ 4 ด้าน ตามหลัก 4H Iowa State University ประกอบด้วย 1) การพัฒนาด้านการคิด (Head) 2) การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ (Heart) 3) การพัฒนาด้านการทำงาน (Hand) 4) การพัฒนาด้านการพัฒนาตนเอง (Health)

**1.6.2 การพัฒนาภาวะผู้นำ** หมายถึง การสร้างหรือส่งเสริมให้นักศึกษามีภาวะผู้นำให้มีลักษณะที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ตามหลัก 4h ในการทำงาน พัฒนาการทำงานเป็นทีม (Team) เพื่อให้ นักศึกษามีความสามารถในการปรับตัว ยอมรับในความหลากหลายและความแตกต่างทางความคิด สังคมและวัฒนธรรม รวมถึงรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก พัฒนาให้นักศึกษามีความสามารถในการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ ทั้งวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ศาสตร์และศิลปะ รวมทั้งมีทักษะในการจัดการตนเองและการทำงานที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างเหมาะสม

**1.6.3 ภาวะผู้นำ** หมายถึง การที่นักศึกษามีภาวะผู้นำมีลักษณะที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ตามหลัก 4H ความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ รู้เท่าทัน ต่อสถานการณ์ โอกาส และความท้าทาย และสามารถแสวงหา/สร้างสรรค์วิธีการในการบรรลุเป้าหมายที่หลากหลาย มีความสามารถในการรับฟัง

**1.6.4 4H** หมายถึง แนวคิดภาวะผู้นำของเยาวชน 4H Iowa State University ที่ประกอบด้วย Head Heart Hand Health

**1.6.4.1 การพัฒนาด้านการคิด (Head)** หมายถึง การพัฒนาการเรียนรู้ที่จะให้บริการกับสังคม การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเรียนรู้ที่จะเรียน ด้านการจัดการ ในส่วนของการปรับตัวในการดำรงชีวิต การจดจำข้อมูล การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า การวางแผน/การจัดระบบ การตั้งเป้าหมาย

**1.6.4.2 การพัฒนาด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Heart)** หมายถึง การยอมรับความแตกต่าง การลดความขัดแย้ง การมีทักษะทางสังคม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสาร และดูแล (Caring) ประกอบด้วย การรักษามิตรภาพ การแบ่งปัน การเอาใจใส่ การเห็นแก่ส่วนรวม

**1.6.4.3 การให้ความช่วยเหลือ (Hand)** ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการให้บริการสังคม ความเป็นผู้นำ การรับผิดชอบต่อสังคมการสนับสนุนความพยายามในการทำงานของกลุ่ม และการทำงาน (working) การมีทักษะด้านการตลาด การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง

**1.6.4.4 การพัฒนาด้านการดำเนินชีวิตและการพัฒนาตนเอง (Health)** หมายถึง การดำรงชีวิต (Living) เลือกลงแนวทางดำรงชีวิตที่ดีต่อสุขภาพ การจัดการความเครียดการป้องกันโรค ความปลอดภัยส่วนบุคคล และรูปแบบการใช้ชีวิตของแต่ละคน (Being) การนับถือตนเอง การรับผิดชอบต่อตนเองการเป็นตัวของตัวเอง การควบคุมอารมณ์ การมีวินัยในตนเอง

**1.6.5 สภาพแวดล้อมภายใน** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ได้แก่ นโยบาย การบริหารจัดการ บุคลากร สถานที่ งบประมาณและหลักสูตร

1.6.5.1 นโยบาย หมายถึง นโยบายด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ นักศึกษาตามหลัก 4H ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

1.6.5.2 การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการในระดับหลักสูตรปริญญาตรี ภายในวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม การจัดการเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาตรี การจัดกิจกรรม

1.6.5.3 บุคลากร หมายถึง อาจารย์ทุกคณะวิชา นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ชั้นปีที่ 3 ปีที่ 4 ปีการศึกษา 2559-2560 และผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามในปีการศึกษา 2558-2559

1.6.5.4 สภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพห้องเรียน บรรยากาศในการจัดชั้นเรียนภายในวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

1.6.5.5 งบประมาณ หมายถึง เงินสนับสนุนที่นำมาพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลักของ 4H ในระดับสถาบัน ระดับคณะวิชา และระดับหลักสูตร วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

1.6.5.6 หลักสูตร หมายถึง การจัดการเรียนการสอนการจัดกิจกรรมในห้องเรียนรูปแบบการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรปริญญาตรี ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

**1.6.6 สภาพแวดล้อมภายนอก** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ได้แก่ ด้านพรบ. การศึกษา นโยบายการศึกษา สถานประกอบการ

1.6.6.1 พรบ.การศึกษา หมายถึง พรบ.การศึกษาปี 2552 ว่าด้วยเรื่องของการพัฒนานักศึกษา

1.6.6.2 นโยบาย หมายถึง นโยบายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาในระดับปริญญาตรี

1.6.6.3 สถานประกอบการ หมายถึง สถานที่หรือหน่วยงานที่รับนักศึกษาที่เข้าฝึกงานหรือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จากวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

**1.6.7 การวิเคราะห์ SWOT** หมายถึง การศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่อย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำให้ผลการดำเนินงานโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.6.7.1 จุดแข็ง (Strengths :S) หมายถึง จุดเด่นของแต่ละคณะ และจุดเด่นของวิทยาลัยในด้านความสามารถในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H เช่น การจัดการเรียนการสอน สถานที่ อาจารย์ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำตามหลัก 4H

1.6.7.2 จุดอ่อน (Weaknesses :W) หมายถึง ข้อบกพร่องในการดำเนินงานที่ไม่สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ให้กับนักศึกษาได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6.7.3 โอกาส (Opportunities :O) หมายถึง สิ่ง queื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา ตามหลัก 4H

1.6.7.4 อุปสรรค (Threats :T) หมายถึง คือ สิ่ง queื้อขัดขวางการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา ตามหลัก 4H เช่น บุคลากร อาจารย์

**1.6.8 TOWS matrix** หมายถึง ตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ โดยการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H ระดับปริญญาตรี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

1.6.8.1 กลยุทธ์ในเชิงรุก (SO) หมายถึง กลยุทธ์ที่ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์

1.6.8.2 กลยุทธ์ในเชิงป้องกัน (ST) หมายถึง กลยุทธ์เชิงป้องกันได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์

1.6.8.3 กลยุทธ์ในเชิงแก้ไข (WO) หมายถึง กลยุทธ์เชิงแก้ไขได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์

1.6.8.4 กลยุทธ์ในเชิงรับ (WT) หมายถึง กลยุทธ์เชิงรับได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อน และข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์

**1.6.8 การประเมินกลยุทธ์** หมายถึง กระบวนการในการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้เชี่ยวชาญตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

1.6.8.1 ความเหมาะสม หมายถึง ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ที่มีค่าคะแนนตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

1.6.8.2 ความเป็นไปได้ หมายถึง ผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ที่มีค่าคะแนนตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม มีการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการภาวะผู้นำของสถานประกอบการและสังคม จากการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าวพบว่า มีงานวิจัยและบทความของนักวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

##### 2.2.2 ภาวะผู้นำเยาวชน (Youth Leadership)

##### 2.2.3 ภาวะผู้นำเยาวชน (4H) Youth Leadership in 4H

##### 2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนานักศึกษา

#### 2.2 การพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา

##### 2.2.1 คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

##### 2.2.2 คุณลักษณะของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่จำเป็นตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ

##### 2.2.3 กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ

#### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

##### 2.3.1 ความสำคัญของกลยุทธ์

##### 2.3.2 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

##### 2.3.3 องค์ประกอบของกลยุทธ์

##### 2.3.4 SWOT (SWOT Analysis)

##### 2.3.5 TOWS Matrix

##### 2.3.6 การประเมินกลยุทธ์

#### 2.4 สภาพแวดล้อมในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาลัย

เทคโนโลยีสยาม

##### 2.4.1 สภาพแวดล้อมภายนอก

##### 2.4.1.1 พรบ.การศึกษา

##### 2.4.1.2 นโยบายการศึกษา

##### 2.4.1.3 สถานประกอบการ

##### 2.4.1.2 สภาพแวดล้อมภายใน

##### 2.4.1.1 นโยบาย

##### 2.4.1.2 การบริหารจัดการ

##### 2.4.1.3 บุคลากร

##### 2.4.1.4 สภาพแวดล้อม

##### 2.4.1.5 งบประมาณ

##### 2.4.1.6 หลักสูตร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี

### 2.5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

### 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้มากมาย ดังนี้

กาญจนา ศิลา (2556 : 20 ) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นพลักษณ์ หนักแน่น (2555 : 17) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อชักนำหรือจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้การดำเนินงานหรือกิจกรรมบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างงดงาม

วิมล จันทรแก้ว (2555 : 32) ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลอำนาจและสามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น และความต้องการของตนด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรที่กำหนดไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้นสรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สามารถจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมาย

### 2.2.2 ภาวะผู้นำเยาวชน (Youth Leadership)

ภาวะผู้นำเยาวชน (Youth Leadership) เป็น โครงการพัฒนาภาวะผู้นำของเยาวชนโดยพัฒนาทักษะที่จำเป็นพัฒนาเยาวชนให้มีความเป็นพลเมืองที่ดี โดเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำของเยาวชน

ในประเทศไทยนั้นได้มี โครงการผู้นำเยาวชน เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Youth Leadership Program with Southeast Asia) (2556:ออนไลน์ ) โครงการนี้จะเป็นโครงการที่เน้นการฝึกปฏิบัติในรูปแบบของการจัดกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำให้กับเยาวชน โดยจัดกิจกรรมร่วมกับเยาวชนในประเทศอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในปี 2556 โครงการนี้คัดเลือกเยาวชนของประเทศไทยไปศึกษาทักษะความเป็นผู้นำ ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาโดยนอกจากเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำแล้วยังมีการเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลจากสื่อและการใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร และ/หรือการป้องกันยาเสพติด โดยผู้เข้าร่วมโครงการจะได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมชุมชนชนต่างๆ ในสหรัฐฯ เรียนรู้การแก้ไขข้อขัดแย้งกิจกรรมต่างๆ ที่จะจัดขึ้นจะจัดตามโรงเรียน เพื่อให้ผู้ร่วมโครงการได้พบปะกับเพื่อนๆ นักเรียนชาวอเมริกัน ได้สัมผัสบรรยากาศในโรงเรียนอเมริกัน และร่วมเรียนในห้องเรียนในบางวิชา รวมทั้งจะได้ทำกิจกรรมด้านวัฒนธรรมและสันตนาการด้วยในช่วงของการแลกเปลี่ยนนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการจะอาศัยอยู่กับครอบครัวชาวอเมริกันเป็นส่วนใหญ่

Andrea Edelman ได้ให้คำจำกัดความของ ภาวะผู้นำเยาวชน (Edelman 2004 : 4) ว่า การมีภาวะผู้นำของเยาวชนมุ่งเน้นที่ความสามารถในการที่จะนำตนเอง และผู้อื่นให้สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

ภาวะผู้นำเยาวชน เป็นประสบการณ์ด้านความเป็นผู้นำต่อพฤติกรรมของเยาวชนให้มีทักษะในการตัดสินใจด้วยตัวเอง มีความสามารถในการสื่อสารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เยาวชนมีทักษะเหล่านี้จะเชื่อมโยงไปยังการเรียนรู้ของเยาวชนด้วย (Eccles & Gootman, 2002)

ภาวะผู้นำของเยาวชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการพัฒนาเยาวชนที่สนับสนุนให้เยาวชนมีการพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง มีความนับถือตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเองรวมถึงการมีส่วนร่วมในสังคมหรือชุมชน รวมถึงการให้คำแนะนำผู้อื่นในสังคม โดยเป็นแบบอย่างที่ดี การพัฒนาเยาวชนเป็นกระบวนการที่เตรียมคนหนุ่มสาวที่จะก้าวเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ โดยพัฒนาศักยภาพของเยาวชน ผ่านกิจกรรมและประสบการณ์ต่างๆ เพื่อช่วยให้เยาวชนพัฒนาทางกายภาพและความสามารถทางปัญญารวมถึงคุณธรรมจริยธรรม (Wehmeyer, Agran 1998)

มูลนิธิเพื่อการศึกษาพิเศษ ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (ก่อตั้ง 2527) การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำแก่เด็กและเยาวชน ความเป็นจริงที่ว่า “โลกนี้ต้องการผู้นำ” ความเจริญรุ่งเรืองหรือความล่มจม ไม่ว่าจะป็นองค์กรเล็กใหญ่หรือในระดับชาติ ก็อยู่กับความเป็นผู้นำ จนอาจกล่าวได้ว่ากุญแจสู่ความสำเร็จในการลงทุนลงแรงทุกอย่าง คือความสามารถที่จะนำผู้อื่นได้อย่างสำเร็จ และทักษะการเป็นผู้นำเป็นตัวกำหนดระดับความสำเร็จของทุกคน

ความเป็นผู้นำก็คือ ความสามารถที่จะพาผู้ติดตามตนในหนังสือบางเล่มจะนิยามว่าคนเป็นผู้นำคือ ผู้มีอิทธิพล เราแต่ละคนนั้นต่างมีอิทธิพลต่อผู้อื่น นั้นหมายความว่าเราทุกคนเป็นผู้นำในบางด้านและในด้านอื่นๆ ผู้อื่นก็นำเรา ไม่มีใครอยู่นอกวงของการเป็นผู้นำและผู้ตาม เราค้นพบผู้นำสำคัญของกลุ่มได้ไม่ยาก เพียงสังเกตผู้คนเวลามาชุมนุมกัน ถ้าจะต้องตัดสินใจประเด็นความคิดเห็นของใครที่ดูมีคุณค่าที่สุด เวลาพูดอธิบายเรื่องใดๆ คนจะจับจ้องมองใครมากที่สุด ใครเป็นผู้นำที่ผู้คนเห็นด้วยอย่างรวดเร็วที่สำคัญที่สุดใครเป็นผู้นำที่คน อื่นๆ ทำตาม ด้วยคำตอบเหล่านี้จะช่วยให้เราแยกแยะได้ว่าใครเป็นผู้นำที่แท้จริงในกลุ่มนั้นๆ

อย่างไรก็ดี ยังไม่มีการศึกษาวิจัยใดๆ ที่สรุปว่าลักษณะทางจิตวิทยาแบบใดที่เป็นลักษณะสากล ซึ่งทำให้บุคคลเป็นผู้นำได้ในทุกสถานการณ์ จะมีก็แต่ลักษณะทางจิตวิทยาบางประการที่เป็นลักษณะร่วมซึ่งผู้นำทุกคนมี

ครูและผู้ปกครองของเด็ก โดยเฉพาะเด็กปัญญาเลิศ มักจะสังเกตเห็นแวบความเป็นผู้นำของเด็ก และเชื่อว่าความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาได้ บุคคลซึ่งเป็นผู้นำชั้นแนวหน้าอาจเกิดมาพร้อมกับคุณสมบัติการเป็นผู้นำ แต่หากพวกเขาได้เห็นแบบอย่าง ได้เรียนรู้ความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นโดยการฝึกอบรม และการฝึกให้มีวินัยในตนเองก็จะกลายเป็นผู้นำที่ดีเยี่ยมด้วยคุณสมบัติการเป็นผู้นำหลายอย่างเพราะสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ภายหลัง ฉะนั้นคุณลักษณะความเป็นผู้นำตามธรรมชาติต้องได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ทักษะในการเป็นผู้นำที่ควรฝึก ได้แก่

1. ความเข้าใจในการเป็นผู้นำ รูปแบบของผู้นำและศักยภาพของตนในภาวะเป็นผู้นำ เช่น การเป็นผู้นำมาโดยตำแหน่ง การเป็นผู้นำเพราะคนอื่นยอมให้เป็น การเป็นผู้นำเพราะมีผลงานหรือผลิตผลดี และการเป็นผู้นำเพราะการพยายามพัฒนาตน
2. ความสามารถหรือทักษะในการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นทักษะด้านการพูด หรือการเขียน เช่น การโต้แย้ง วิพากษ์วิจารณ์อย่างมีเหตุผลการโน้มน้าวกลุ่มให้คล้อยตาม และการก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม
3. ทักษะในการวางแผนและการนำผู้อื่น
4. ทักษะในการตั้งจุดมุ่งหมายที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม
5. ทักษะในการตัดสินใจ
6. ทักษะในการรู้จุดเด่นจุดด้อยของสมาชิกในกลุ่ม
7. ทักษะในการแก้ปัญหา การจำกัดขอบเขตและวิธีการขั้นตอนต่างๆ ที่นำไปสู่การแก้ปัญหา
8. ทักษะในการพัฒนาตนเอง เช่น การฝึกให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความว่องไวในการรับรู้ความรู้สึกรู้ใจของผู้อื่น ความเป็นระเบียบเรียบร้อยเป็นต้น การฝึกความเป็นผู้นำของเด็กและเยาวชนนั้นควรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยเสริมและฝึกทักษะการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพ สังคมไทย

อนันท์ งามสะอาด ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีไทย-ไต้หวัน(BDI)ภาวะผู้นำของเยาวชนไทยในระดับสากล ดังนี้

- 1.“ภาวะผู้นำ” (Leadership) เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ (Mitchell and Larson, Jr., 1987:435)
- 2.“เยาวชน” ความหมายในระดับสากล โดย สหประชาชาติ ระบุว่า เยาวชน หมายถึง คนในวัยหนุ่มสาว คือผู้มีอายุระหว่าง 15-25 ปี หรือเป็นช่วงวัยหนุ่มสาว เป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อระหว่างการเป็นเด็กและผู้ใหญ่
- 3.“เยาวชนไทย” ความหมายตาม พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 เยาวชน หมายถึง บุคคลที่มีอายุไม่ต่ำกว่า 14 ปีบริบูรณ์ แต่ยังไม่ถึง 18 ปีบริบูรณ์ และไม่ใช่ผู้บรรลุนิติภาวะแล้วจากการจดทะเบียนสมรส ในทางกฎหมายก็ถือว่าบุคคลที่มีอายุระหว่างนี้เป็นเยาวชนและหากต้องระวางโทษก็จะพิจารณาโทษแตกต่างจากผู้ใหญ่

อนันท์ งามสะอาด ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีไทย-ไต้หวัน (BDI) ความสำคัญของการสร้างภาวะผู้นำของเยาวชนไทยในระดับสากล ดังนี้

1. ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน องค์การ และครอบครัวมีความจำเป็นต้องมีผู้นำเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการนำทิศทางและร่วมรับผิดชอบเพื่อให้ก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลง
2. เยาวชนไทยควรได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้นำ โดยเริ่มจากสร้างจิตสำนึกและแรงบันดาลใจ การปรับกระบวนการคิด การเปลี่ยนแปลงวิธีการเลี้ยงดู

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อนันท์ งามสะอาด ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีไทย-ไต้หวัน(BDI)การบริหารจัดการการเรียนรู้เพื่อหล่อหลอมให้เยาวชนไทยมีภาวะผู้นำในระดับสากล ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม หรือ 3R และ 4C เป็นทักษะสำคัญที่ควรสร้างและพัฒนาให้เป็นภาวะผู้นำของเยาวชนไทย เมืองค์ประกอบ ดังนี้ 3 R ได้แก่ Reading (การอ่าน) การเขียน (Writing) คณิตศาสตร์ (Arithmetic) และ 4 C ได้แก่ Critical Thinking การคิดวิเคราะห์ Communication การสื่อสาร Collaboration การร่วมมือและ Creativity-ความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยีรวมทั้งทักษะสำคัญอื่นๆ เช่น การวางแผน และการกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะยาว การบริหารเวลา ความฉลาดทางอารมณ์ ทักษะการพูด การเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นต้น การบริหารจัดการการเรียนรู้ของสถานศึกษา จึงควรให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำและกำหนดอัตลักษณ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของนักเรียนนักศึกษาที่ต้องการ โดยกระบวนการที่ได้มาผ่านการกลั่นกรองและมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยคำนึงถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงและนำทักษะของการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 มาบูรณาการจัดทำแผนพัฒนาอัตลักษณ์ของนักเรียนนักศึกษาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาสถานศึกษา นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจนและนั่นคือสร้างภาวะผู้นำของเยาวชนไทยให้ก้าวไปสู่ระดับสากล เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนประเทศทั้งในปัจจุบันและอนาคต

เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีปฏิบัติงาน ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนชลบุรี สถาบันการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ความเป็นผู้นำเคยถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ด้วยความที่มันถูกแสดงให้เห็นเด่นชัดโดยบุคคลที่เป็นวีรบุรุษ ความเป็นผู้นำจึงถูกมองว่าเป็นการผสมผสานระหว่างความกล้า บารมี และความสามารถพิเศษอื่นๆ อีกมากมาย ความเป็นผู้นำยังรวมถึงการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยวในยามที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งกัน (ศรีธรา แหยมคง (2543:8)

กนกวรรณ แก้วฟ้า APM Group ประสานข้อมูลโดย กพร.ทบ. (2543) เรียบเรียงเกี่ยวกับบันไดสู่ความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. ต้องรู้จักตนเองเป็นอย่างดี ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องรู้จักตนเอง รู้ว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังอะไร และคิดอย่างไรกับตนเอง ผู้นำที่พยายามสอบถามข้อมูลป้อนกลับในการทำงานตนจากแหล่งต่างๆจะเป็นผู้ที่เข้าใจและสามารถปรับปรุงพฤติกรรมต่างๆ ของตนเองและจะกลายเป็นผู้นำที่ดีในที่สุด

2. พัฒนาจิตใจให้เข้มแข็ง ผู้นำที่ดีต้องซื่อสัตย์ต่อตนเอง เมื่อทำผิดหรือเกิดความผิดพลาดขึ้นก็ต้องยอมรับในความเป็นจริง เพราะแม้แต่ผู้นำที่ดีที่สุดก็เคยทำผิดพลาด สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำที่ดีจะเผชิญหน้ากับความผิดพลาดในครั้งนั้น และแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นโดยเร็วที่สุดพร้อมกับหาหนทางป้องกันไม่ให้เกิดการผิดพลาดซ้ำขึ้นอีก

3. ต้องใจกว้างและไม่เห็นแก่ตัว การที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องรู้จักใช้อำนาจอย่างถูกวิธี รู้วิธีในการกระจายอำนาจของตนให้แก่ผู้อื่นรวมถึงใช้เวลาในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองด้วย

4. ฟังให้เป็น...เป็นผู้ฟังที่ดีโดยปกติแล้วผู้นำส่วนใหญ่มักจะคิดว่า “ตนจะพูดอะไรต่อไป” มากกว่า “ตั้งใจฟังอย่างจดจ่อ (Deep Listening)” ซึ่งนั่นจะทำให้ผู้นำไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีและมีศักยภาพได้ เพราะ “การฟัง” แตกต่างจาก “การได้ยิน” ดังนั้น ทักษะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของผู้นำคือ ฟังอย่างไรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้นำจะต้องพยายามทำความเข้าใจในสิ่งที่ฟังจับประเด็นในสิ่งที่ฟังให้ดีและให้ถูกจุดนอกจากนั้นต้องไม่ขัดจังหวะในขณะที่ผู้อื่นกำลังพูดอยู่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. เชื่อในสัญชาตญาณของตน เมื่อผู้นำรู้สึกถึงความไม่ชอบมาพากลหรือมีอะไรทำให้รู้สึกไม่สบายใจเกี่ยวกับโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ ผู้นำต้องเชื่อในสัญชาตญาณของตนเอง หยุดแล้วลองย้อนกลับมาดูในเรื่องที่กังวลนั้นอย่างใส่ใจเพื่อความสมบูรณ์ถูกต้อง สัญชาตญาณของผู้นำนับเป็นสิ่งพิเศษที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างประสบการณ์และทักษะความรู้ของตัวผู้นำ ซึ่งหลายต่อหลายครั้งที่สัญชาตญาณของผู้นำช่วยให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤตไปได้

6. เรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดผู้นำที่ต้องเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดมากกว่ายึดติดกับความสำเร็จของตนในอดีต เพราะนี่คือสิ่งที่ผู้นำควรต้องเรียนรู้เพื่อไม่ก่อให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ

7. รู้จักเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ ผู้นำจะต้องเปิดรับผู้ที่เสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้แก่องค์กร เพราะแนวคิดของคนเหล่านี้จะนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างแท้จริงในปัจจุบันสิ่งที่องค์กรต้องการคือความคิดดีๆ จากพนักงาน มีคนเคยกล่าวไว้ว่าใน 50 ความคิด ถ้ามีเพียง 1 ความคิดที่สามารถนำมาต่อยอดเพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้ก็นับได้ว่าคุ้มค่าที่สุดแล้ว

8. ต้องมีความเด็ดขาดและเด็ดเดี่ยว โดยปกติผู้นำในระดับสูงที่มีศักยภาพที่ดีต้องการข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญเพียงแค่ 60% เท่านั้น ก็เพียงพอต่อการตัดสินใจอย่างรอบคอบของเขา ดังนั้นการตัดสินใจโดยที่ต้องใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจมากเกินไปไม่ได้หมายความว่า เป็นการตัดสินใจที่ดีและถูกต้องเสมอไป ซึ่งในทางกลับกันนั้นอาจจะทำให้การตัดสินใจล่าช้าและไม่ทันการณ์ก็เป็นได้

9. กล้าหาญ มีผู้นำมากมายที่ไม่กล้าที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องหรือควรทำไม่กล้าแม้แต่จะคัดค้านผู้อื่นในสิ่งที่รู้ว่าผิด ผู้นำที่มีศักยภาพต้องมีความกล้ากล้าพูด กล้าตัดสินใจ ต้องเป็นคนนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น รวมทั้งกล้าจะรับผิดชอบ และกล้าที่จะลงโทษผู้กระทำผิด

10. ยืนหยัดรับคำวิจารณ์ ต้องยอมรับคำวิจารณ์ ผู้นำต้องเข้าใจว่า คำวิจารณ์เป็นเรื่องธรรมชาติ ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติที่ต้องเกิดขึ้นในองค์กร เกษนารับคำวิจารณ์และหลีกเลี่ยงการต่อต้านหรือปกป้องตนเองจากคำวิจารณ์เหล่านั้น ต้องไม่คิดเครียดแค้นหรือแค้นเพื่อตอบโต้กับผู้ที่มาวิจารณ์ เพราะจะส่งผลเสียต่อผลการปฏิบัติงานทางที่ดีควรปรับทัศนคติโดยคิดว่าคำวิจารณ์เหล่านั้นเป็นการดีเพื่อก่อนแล้วนำปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

11. ปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องตั้งเป้าหมายในระยะยาว เพื่อสร้างแนวทางการดำเนินงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานหรือองค์กรของตน เพราะไม่ว่าจะเป็นกลุ่มคนทำงานในระดับใดย่อมต้องการที่จะทราบว่าพวกเขากำลังทำอะไร กำลังเดินไปในทิศทางใด และทำไปเพื่อเป้าหมายหรือผลลัพธ์ใด

12. อย่าทำให้ผู้อื่นเสียเวลาโดยไร้ประโยชน์ โดยปกติแล้วสิ่งที่ผู้นำควรใส่ใจเป็นอันดับต้นๆ คือ ต้องคำนึงว่านโยบายที่ออกมาจากผู้นำนั้นต้องไม่เป็นสิ่งที่ทำให้ขั้นตอนการทำงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่ากับสิ่งที่ลงไป ดังนั้นในระหว่างการทำงานผู้นำควรใส่ใจที่จะถามคำถามกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนว่า “มีนโยบายหรือขั้นตอนที่ผม/ดิฉันกำหนดมาและทำให้พวกคุณเสียเวลาหรือทำงานล่าช้าลงไปหรือไม่” ซึ่งแน่นอนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่คงไม่กล้าที่จะตอบคำถามนี้ แต่หากมีเพียงสักคนที่ตอบคำถามด้วยความจริงใจนั้นจะเป็นเสมือนแนวทางที่ช่วยให้ผู้นำสามารถเรียนรู้และเติบโตเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำที่ดีต่อไป

13. ให้ความสำคัญกับทุกคนที่ทำงานเพื่อเรา ผู้นำจำเป็นต้องให้ความใส่ใจกับทีมงานทุกคน ต้องรู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดบ้างที่เป็นผู้สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น และเลือกที่จะยกย่องชื่นชมพวกเขาอย่างจริงใจ อย่าละเลยคนที่ทำงานปิดทองหลังพระ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

14. อย่าส่งสัญญาณว่า “กำลังไม่ไวใจ” ผู้นำที่ขอบพูดว่า “ผม/ดิฉันไม่ต้องการเรื่องเซอร์ไพรส์” หรือ “แจ้งให้ผม/ดิฉันทราบก่อนที่คุณจะลงมือทำอะไร” หรือ “ในช่วงที่ผม/ดิฉันไปพักผ่อน ผม/ดิฉันจะโทรหาคุณทุกเช้าเพื่อจะได้ทราบความเคลื่อนไหวของงานที่คุณทำ” คำพูดต่างๆ เหล่านี้กำลังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณรู้สึกว่าคุณ “ผู้นำกำลังไม่ไวใจในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอยู่” ข้อความเหล่านี้อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกับความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้พวกเขากังวล ขาดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง และอาจส่งผลให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

15. ใส่ใจกับความล้มเหลว ผู้นำส่วนใหญ่จะพยายามพูดถึงแต่ผลงานที่ประสบผลสำเร็จเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกดีใจและชื่นชม ในขณะที่พยายามซ่อนหรือปกปิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นการกระทำเหล่านี้ไม่ใช่พฤติกรรมที่ถูกต้องในการเป็นผู้นำที่ดี เพราะการซ่อนหรือปกปิดปัญหาอาจทำให้เกิดข้อขัดแย้งที่รุนแรงและนำมาซึ่งความล้มเหลวในการบริหารงานในอนาคตได้

16. พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำให้แข็งแกร่ง คุณไม่ควรหยุดการพัฒนาแม้แต่วินาทีเดียว การหยุดพัฒนาเปรียบเสมือนการก้าวถอยหลัง ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรที่จะพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ รวมถึงทักษะการจัดการและการบริหารงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น คุณต้องเป็นผู้ที่สามารถบริหารเวลาได้ดี ต้องมีความรอบคอบ ตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาดแม่นยำ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

17. ทำความเข้าใจกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้นำที่ดีคุณต้องเข้าใจสไตล์ที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน พร้อมทั้งปรับสไตล์ของตนเองให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละสไตล์ ในทางกลับกันคุณต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้และเข้าใจในตัวตนของคุณด้วยเช่นกัน คุณต้องบอกพวกเขาในสิ่งสำคัญที่คุณเป็น รวมทั้งชี้แจงในสิ่งต่างๆ ที่จะ使你ชอบหรือไม่ชอบผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นที่จะต้องเข้าใจและรู้จักตัวตนของผู้นำตั้งแต่เริ่มต้น

18. ต้องไม่มุ่งเน้นแต่เรื่องของผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว ผลลัพธ์ที่ดีถือเป็นเรื่องสำคัญก็จริงแต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ไม่ใส่ใจกับระบบขั้นตอนต่างๆ หรือแนวทางการปฏิบัติงานระหว่างทางเลยอาจจะนำมาซึ่งความผิดพลาดอันใหญ่หลวงได้ ดังนั้นผู้นำที่ดีควรจะให้มีความสำคัญกับขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินการในระหว่างทางอย่างสม่ำเสมอหากเกิดปัญหาขึ้นจะได้สามารถแก้ไขได้ทันการณ์ ซึ่งแนวทางและขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ที่ดีในอนาคตแล้วทีมงานของคุณจะรักในความจริงใจ และความตรงไปตรงมาของคุณ

19. รู้จักปล่อยวาง มีผู้นำมากมายที่กังวลมากเกินไปและเคร่งเครียดตลอดเวลาเพื่อที่จะทำให้ได้ผลงานที่ดีและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา พวกเขาไม่เคยคิดที่จะปล่อยวาง ซึ่งสิ่งนี้มักจะทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ตึงเครียดซึ่งจะส่งผลโดยตรงไปยังบุคคลรอบข้างและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีสามารถแสดงความโกรธและความเครียดได้บ้างเป็นครั้งคราว แต่ในขณะเดียวกันพวกเขาก็ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ของตนและปล่อยวางบ้างในเรื่องที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่และความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้

20. ระวังเรื่องของ “การชู้” ผู้นำที่กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการชู้จะไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ ไม่ว่าผู้นำจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตามการเป็นผู้นำที่ดีย่อมต้องสัมพันธ์กับการเป็นนักวางแผน นักการบริหาร นักจิตวิทยา และในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นผู้สนับสนุนและเป็นที่ปรึกษาที่ดีด้วย ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ผู้นำต้องหมั่นฝึกฝนและรู้จักพัฒนาตนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้พร้อมสำหรับอนาคตของคุณ

ในยุคเศรษฐกิจสารสนเทศพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดจะต้องดำเนินธุรกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ในสภาวะแวดล้อมเช่นนี้ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (True learning organization) เป็นที่ซึ่งสร้างความท้าทายให้กับผู้เรียนให้หันมาสนใจกับกิจกรรมทางวิชาการ อีกทั้งยังเป็นสถานที่ซึ่งครูผู้สอนร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารในเรื่องการเรียนจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีใหม่และกลยุทธ์การสอนที่มีประสิทธิผลที่สุดเข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาเช่นเดียวกัน ในโลกที่สถานศึกษาต้องเป็นองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นฐานเช่นนี้ ผู้นำต้องมีหน้าที่สำคัญในการส่งเสริมคุณภาพของการคิด (Quality of thinking) ของทุกคนที่รวมกันเป็นชุมชนของโรงเรียน ลดเลิกการบริหารแบบควบคุมสั่งการให้น้อยลง แต่หันมาสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความสามารถของครู และบุคลากรให้คนเหล่านี้กลายเป็นผู้นำที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและนำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีผลงานที่สร้างสรรค์ การสร้างวัฒนธรรมใหม่และการปรับปรุงแก้ไขเงื่อนไขต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวาง ทัวทั้งโรงเรียนจึงเต็มไปด้วยผู้นำ (“leader – full” organization) แนวคิดดังกล่าวจะบรรลุผลได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสูงสุดของโรงเรียนจะต้องมีแนวคิดใหม่และทักษะภาวะผู้นำใหม่ กล่าวคือโรงเรียนแบบเก่าส่วนใหญ่ยังบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ ตัดสินใจสั่งการจากบนสู่ล่าง (Top – down) และให้คุณค่าความสำคัญสูงในเรื่อง “ความมีประสิทธิภาพ” (Doing things right) มากกว่าเรื่อง “ความมีประสิทธิภาพ” (Doing the right thing) นิยมชมชอบต่อการรักษาสถานภาพเดิม (Maintaining the status quo) ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าการทำเช่นนั้นไร้ประสิทธิภาพมีผลดีเพียงน้อยนิดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะปัจจุบันที่โรงเรียนต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อน ไม่ชัดเจนและขาดความแน่นอน ผลเสียอย่างใหญ่หลวงจึงตกกับโรงเรียนอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ในศตวรรษที่ 21 นี้ เศรษฐกิจแบบสารสนเทศเป็นฐานทั่วโลกเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยอัตราความเร็วสูง ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมมีความจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีฝีมือระดับสูง (High performance employees) จำนวนมาก ทักษะปัญญา หรือ Intellectual capital จึงกลายเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดขององค์กรและของประเทศชาติ กล่าวคือ ชาติใดที่ทุ่มเททรัพยากรและให้ความสำคัญสูงในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพของเยาวชน ย่อมประกันได้ว่าชาตินั้นจะมีระดับความสำเร็จทางเศรษฐกิจสูงอย่างแน่นอน ดังนั้นภาวะท้าทายต่อผู้นำทางการศึกษาคือ จะทำอย่างไรให้เด็กทุกคนมีระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการอยู่ในระดับสูงแทนที่เคยมีเด็กเพียงจำนวนน้อยนิดที่ประสบผลสำเร็จเช่นนั้น ปัญหาใหม่ที่เผชิญหน้าก็คือ ขณะที่เรากำลังเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 แต่บรรดาโรงเรียนและวิธีสอนที่มีอยู่ถูกออกแบบมาเพื่อยุคศตวรรษที่ 19 เท่านั้น ทุกวันนี้โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้จัดระบบที่เกื้อหนุนและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม กล่าวคือ โครงสร้างบริหารที่ล้าสมัยของโรงเรียนถูกจัดแบบราชการที่มีสายบังคับบัญชาตล้นหลายระดับ มีระบบค่านิยมแบบเก่า การพัฒนาวิชาชีพครู มีปัญหาก้าวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงส่วนในโรงเรียนครูถูกจัดให้สอน (ทำงาน) คนเดียวแบบโดดเดี่ยว ขาดโอกาสทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม กับครูคนอื่นเพื่อแก้ปัญหาทางการสอน ขาดการแบ่งปันสารสนเทศซึ่งกันและกัน ขาดการเรียนรู้รู้ ตลอดจนร่วมกันทำแผนปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เป็นต้นในส่วนของนักเรียนก็ไม่ได้รับมอบหมายงานวิชาการอย่างมีมาตรฐานทางวิชาการสูงที่ควรเป็นให้ทำ งานที่มอบนักเรียนทำทางวิชาการส่วนใหญ่ยังขาดความรู้สึกนำท้าทายและให้ความสนุกเพลิดเพลินแก่ผู้เรียน เป็นต้น ด้านการบริหารเวลาพบว่ายังใช้เวลาเรียนไปอย่างขาดประสิทธิผล ส่วนเทคโนโลยีที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอนพบว่า ขาดแคลนหรือมีแต่ใช้ประโยชน์ไม่เต็มที่ นอกจากนี้หลักสูตรเตรียมผู้บริหารการศึกษาขาดเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับญาติให้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเข้าใจสภาพจริงของปัญหาตลอดจนแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาเหล่านี้ ภายใต้กระบวนการทัศน์ การจัดการศึกษาปัจจุบัน ความจริงที่เราพบก็คือ มีนักเรียนส่วนหนึ่งประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ นักเรียนบางส่วนมีผลการเรียนรู้ที่ลดหลั่นลงไปโดยมีอีกกลุ่มหนึ่งที่ล้มเหลวจากการเรียนรู้ที่โรงเรียน จัดให้ และโดยความรับผิดชอบแล้วโรงเรียนจะต้องมีหน้าที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้นักเรียนทุกคนมีความ รู้และทักษะที่จำเป็นเป็นต่อความสำเร็จต่อไปในอนาคต ปัญหาใหญ่เช่นนี้จำเป็นที่เราจะต้องปรับเปลี่ยน แนวคิดใหม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยกำหนดเป็นจุดเน้นสำคัญสูงสุดของสถานศึกษาคือ การทำ ให้นักเรียนรู้ และผู้นำของโรงเรียนต้องมีความสามารถในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ พร้อมกับดำเนินการทุกวิถีทางที่จะช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น ทั้งนี้การที่ทุกคนจะ เป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leaders) ได้นั้น ทั้งผู้บริหารและคณะครูอาจารย์จะต้องร่วมกัน คิด ค้นหารูปแบบใหม่ (New model) ที่ใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียน และร่วมมือกันปฏิบัติการ สอนภายใต้รูปแบบใหม่นั้น ดังนั้น โรงเรียนในวันนี้หรือเมื่อวานนี้ ย่อมไม่เหมาะสมกับความต้องการ ของสังคมอีกต่อไป การปรับโรงเรียนให้สอดคล้องกับโลกอนาคต จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ใหม่ (New strategies) มีกระบวนการบริหารจัดการใหม่ (New processes) และต้องมีทัศนคติใหม่ (New mindset) กล่าวโดยรวม เราต้องการกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความจำเป็นต้อง ปรับโรงเรียนให้เป็นองค์การที่รอบรู้โดยมีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้ของนักเรียนมากกว่าของครูหรือบุคคล อื่นในโรงเรียน ด้วยเหตุนี้บรรดาภาระเบียบ ตลอดจนบทบาท (Roles) และกระบวนการทำงานทั้ง หลายของโรงเรียนจะต้องถูกออกแบบให้สนับสนุนและส่งเสริมการใช้ความสามารถสูงสุดของครู เพื่อให้ สามารถออกแบบการจัดกิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมีคุณภาพให้แก่ักเรียนทุกคน ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคนซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะ ผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ ของผู้บริหารคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่างๆ เพื่อเป็นช่องทางให้ คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำ แบบสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ (Teacher as leaders) โดยมีครูใหญ่คือผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders) “อีกทอดหนึ่ง โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร จึงไม่เพียงแต่ส่งเสริม การเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยักรวมถึงการส่งเสริมเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ (The formative leader) นั้นจำเป็นจะต้อง อาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation skills) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะสาระที่เป็น ภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team inquiry) การ เรียนรู้แบบทีม (Team learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญห (Collaborative problem solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging future possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining shared beliefs) การใช้คำถาม (Asking questions) การรวบรวม วิเคราะห์และแปลความข้อมูล (Collecting analyzing, and interpreting data) ตลอดจน กระตุ้นครูอาจารย์ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าว เหล่านี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ทั้งสิ้น ต่อไปนี้จะกล่าวถึง หลักการ 10 ประการของการเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ซึ่งแสดงว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศน์ใหม่ของการ เป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2543:17)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สร้างภาวะผู้นำในเด็กและเยาวชนไทย ปัจจุบัน ประเทศไทยต้องการคนรุ่นใหม่ที่มีภาวะผู้นำ เป็นกำลังสำคัญในการนำทิศทางประเทศให้อยู่รอด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองสังคม และเศรษฐกิจ แต่สิ่งที่น่าเป็นห่วง คือ เด็กไทยรุ่นใหม่จำนวนมากไม่ต้องการเป็นผู้นำ เนื่องจากชินกับการเป็นผู้ตามมากกว่า ซึ่งมีสาเหตุมาจากการเลี้ยงดูแบบประคบประหงมจากครอบครัว ระบบการศึกษาที่สร้างเด็กให้คิดตามมากกว่าคิดสร้างสรรค์ และหลักสูตรที่ใช้ในโรงเรียนขาดเนื้อหาที่สอนให้เด็กมีภาวะผู้นำ ดังนั้น ประเทศไทยอาจประสบปัญหา ขาดผู้ที่ต้องการเข้ามานำทิศทางประเทศในอนาคต การสร้างผู้นำจึงเป็นเรื่องใหญ่ที่ควรให้ความสำคัญ และต้องเริ่มพัฒนาผู้นำตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีแนวทางดังนี้ สร้างคุณลักษณะผู้นำ ผู้นำควรมีคุณลักษณะบางประการ ที่ผู้อื่นมองแล้วเกิดการยอมรับ ไม่เพียงลักษณะภายนอก แต่รวมถึงความรู้ความสามารถภายในที่แสดงออกมาด้วย ซึ่งสิ่งที่โรงเรียนควรสอนได้แก่ทักษะสำคัญของผู้นำ ทักษะการพูด การวางแผน การแก้ปัญหา ในสถานการณ์ต่างๆ วิธีตั้งเป้าหมายระยะสั้นระยะยาววิธีสร้างความสัมพันธ์การบริหารเวลา การสร้างทีมงาน ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นทักษะสำคัญของผู้นำ โรงเรียนสามารถสร้างทักษะเหล่านี้ได้โดยสอนผ่านสถานการณ์จริง เช่น ให้ผู้เรียนจัดทีมไปทำกิจกรรมกับชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนรู้วิธีสร้างทีมงาน วางแผนการทำงานและแก้ปัญหา หรือให้ดูภาพยนตร์หรือละครที่ให้ข้อคิดการเป็นผู้นำ แล้วลองวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่อยู่ในภาพยนตร์ เป็นต้น ผิกลสังเกตและเข้าใจผู้อื่นการเข้าใจผู้อื่นเป็นพื้นฐานของผู้นำประการหนึ่ง โรงเรียนควรฝึกให้ผู้เรียนมองผู้อื่นอย่างถูกต้อง เช่น มองผู้อื่นในด้านบวกมองทุกคนมีคุณค่าและมีศักยภาพ แม้ต่างกันแต่นำมาเสริมสร้างกันได้ โรงเรียนอาจสอดแทรกมุมมองดังกล่าวผ่านการสอนในห้องเรียนและการทำกิจกรรม ผิกลนิสัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำควรมีฐานความคิดที่ดีรอบคอบ และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งการพัฒนาคุณสมบัตินี้ได้ โรงเรียนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนอ่านหนังสือ หรือเข้าถึงสื่อต่างๆ ทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อเข้าถึงองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ ที่ช่วยหล่อเป็นรากฐานความคิดและความเข้าใจ สนับสนุนเด็กที่ฉายแววความเป็นผู้นำ ใ้ว่าเด็กทุกคนจะมีลักษณะความเป็นผู้นำอย่างชัดเจน แต่จะมีบางคนเท่านั้นที่ฉายแววออกมา ซึ่งโรงเรียนควรสนับสนุนเด็กกลุ่มนี้ เช่น มอบหมายให้เป็นผู้นำห้อง สนับสนุนให้สมัครเป็นประธานนักเรียน ส่งเด็กเข้าประกวดการได้วาทิ ฯลฯ นอกจากนี้ โรงเรียนอาจทำแบบทดสอบภาวะผู้นำเพื่อคัดเลือกผู้เรียนที่มีแววผู้นำ แล้วส่งเสริมเด็กกลุ่มนี้ให้เป็นผู้นำส่งคมต่อไป เรือที่อยู่กลางทะเล หากขาดกัปตัน ลูกเรือก็เค้างคว้างสับสน เช่นเดียวกับประเทศย่อมต้องการผู้นำที่นำประเทศไปตลอดรอดฝั่ง ซึ่งการสร้างผู้นำที่ต้นนั้นต้องเริ่มตั้งแต่การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะในเด็กที่ฉายแววความเป็นผู้นำควรได้รับการสนับสนุน เพื่อให้พวกเขากลายเป็นผู้นำที่ดีในอนาคต (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2551:8)

ดังนั้นภาวะผู้นำของเยาวชนจึงหมายถึง ทักษะความสามารถในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาของเยาวชนในการที่นำผู้อื่น ให้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

### 2.2.3 ภาวะผู้นำของเยาวชน ตามหลักการของ 4H (Youth Leadership in 4H)

การพัฒนาภาวะผู้นำของเยาวชน ตามหลักการของ 4H คือ การจัดกิจกรรม หลังเสร็จสิ้นการเรียนในห้องเรียนของเด็กตามโครงการดังกล่าว ได้เน้นให้เกิดการพัฒนาผู้เรียน สร้างการเรียนรู้เสริมคุณลักษณะพึงประสงค์ และเพิ่มทักษะชีวิต หรือการพัฒนา 4H คือ ด้านสติปัญญา (Head) ด้านทัศนคติ (Heart) ด้านเรียนรู้และปฏิบัติจริง (Hands) และด้านสุขภาพ (Health) โดยเฉพาะด้านทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและทักษะชีวิตให้กับเด็กยุคใหม่ ให้เป็นคนดีและเก่งควบคู่กัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสร้างกิจกรรมพัฒนาทักษะชีวิต 4H สำหรับเยาวชน โดยการมีส่วนร่วมของเยาวชน กำหนดการสร้างทักษะชีวิต 4 ด้าน ได้แก่ Head ทักษะชีวิตด้านผู้นำ Hand ทักษะชีวิตด้านความร่วมมือ Health ทักษะชีวิตด้านสุขภาพ Heart ทักษะชีวิตด้านจิตใจเริ่มต้นจากการสร้างกลุ่มเยาวชนทั่วไปให้เป็นผู้เยาวชนที่มีความสามารถในการเชื่อมโยงสังคมกับชุมชนได้ โดยการเป็นเยาวชนที่มีสุขภาพดี แข็งแรง ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ใช้รอยยิ้มเป็นจุดเริ่มต้นของความสุข สามารถให้ความร่วมมือในสังคมมีความเป็นผู้นำทั้งกาย จิตใจ สังคมและปัญญา รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตสาธารณะที่ดี อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (สุรียัน ยูโซ๊ะ, 2556 : 1)

การเสริมทักษะการเรียนรู้ทั้ง 4 ด้าน (4 H) และเชื่อมโยงกับการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน ประกอบด้วย Head : กิจกรรมพัฒนาสมอง กิจกรรมพัฒนาด้านการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ Heart : กิจกรรมพัฒนาจิตใจเป็นกลุ่มกิจกรรมปลูกฝังค่านิยมและจิตสำนึก เจตพิสัย (Affective Domain) หัวใจการทำประโยชน์ต่อสังคม ปลูกฝังความรักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ปลูกฝังและสร้างคุณภาพภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักสิทธิและหน้าที่ ฝึกให้มีทัศนคติที่ถูกที่ควร Hand : กิจกรรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติ/ทักษะชีวิต เป็นกลุ่มกิจกรรมตอบสนองความสนใจ ความถนัด และความต้องการของผู้เรียน ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกการทำงาน ทักษะทางอาชีพ และอยู่อย่างพอเพียง พัฒนาความสามารถด้านการใช้ทักษะชีวิต สร้างเสริมสมรรถนะทางกาย Health : กิจกรรมพัฒนาสุขภาพ การพัฒนาสุขภาพ (Health) ด้วยการจัดกิจกรรมด้านพลศึกษาและดนตรี การเรียนรู้ ที่จะอยู่อย่างแข็งแรง ปราศจากโรคภัยซึ่งต้องอาศัยเรื่อง การมีวินัยในการเลือกบริโภค การออกกำลังกาย การพักผ่อน การเคารพตนเอง การจัดการความเครียด (อิราทิพย์ ดังตกาญจนนา, 2556:2)

ภาวะผู้นำในเด็ก หมายถึง การที่เด็กแสดงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ร่วมมือกระทำตามสิ่งที่ตนเองร้องขอ (Fu, 1979) รวมถึงการที่เด็กมีความสามารถในการคิดกระบวนการทำงานวางแผนหรือแนวทางการทำงานให้กับตนเองหรือผู้อื่น (Roets, 2000) นอกจากนี้ Deborah (2012) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในเด็กเพิ่มเติมว่าหมายถึง การสร้างแรงจูงใจ หรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นหรือกลุ่มคนให้มีความคิดหรือกระทำตามเป้าหมายที่ตนเองหรือกลุ่มตั้งไว้ นอกจากนี้ Iowa State University ได้พัฒนาแนวคิด 4-H Clover เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับเด็กและเยาวชน โดยมีหลักสำคัญ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถด้านสติปัญญา (Head) ประกอบด้วย 1.1) ด้านความคิด คือ ทักษะการเรียนรู้ ทักษะตัดสินใจ ทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะการให้บริการ ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และ 1.2) ด้านการจัดการ คือ ทักษะการกำหนดจุดมุ่งหมาย ทักษะการวางแผนและการจัดการ ทักษะการใช้ทรัพยากร ทักษะการเก็บบันทึก ทักษะการยืดหยุ่น 2) ความสามารถด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและสังคม (Heart) ประกอบด้วย 2.1) ด้านความสัมพันธ์ คือ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการร่วมมือ ทักษะทางสังคม ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง ทักษะการยอมรับความแตกต่าง และ 2.2) การดูแล คือ ทักษะการใส่ใจผู้อื่น ทักษะการเห็นอกเห็นใจ ทักษะการแบ่งปันและช่วยเหลือ ทักษะการสร้างสัมพันธ์ 3) ความสามารถด้านการทำงานและทำหน้าที่พลเมืองของสังคม (Hand) ประกอบด้วย 3.1) ด้านการให้ คือ ทักษะการเป็นอาสาสมัคร ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะการให้แก่งาน และ 3.2) การทำงาน คือ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการสร้างแรงจูงใจในตนเอง ทักษะการตลาด และ 4) ความสามารถด้านการดูแลสุขภาพและร่างกายของตนเอง (Health) ประกอบด้วย 4.1) ด้านการดำเนินชีวิต คือ ทักษะการเลือกสิ่งที่ดีให้กับตนเอง ทักษะการจัดการความเครียด ทักษะการป้องกันโรค ทักษะการรักษาความปลอดภัย และ 4.2) ด้านการดูแล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตนเอง คือ การเห็นคุณค่าตนเอง การรับผิดชอบต่อตนเอง การรู้จักลักษณะและบทบาทของตนเอง การจัดการกับความรู้สึก การมีวินัยในตนเอง ปัจจุบันแนวคิด 4-เอช (4-H) ได้รับการยอมรับจากสถานศึกษาต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา และในอีกกว่า 80 ประเทศทั่วโลก โดยนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในเด็กและการพัฒนาโปรแกรมการส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับเด็กอย่างกว้างขวาง

การนำแนวคิด 4-เอช (4-H) มาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาแนวทางการสอนของครูเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเบื้องต้นให้กับเด็ก โดยส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนแบบยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้เด็กได้การเรียนรู้ตามพัฒนาการและความสนใจของเด็ก นอกจากนี้ ได้ทำการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม 4-เอช (4-H) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า นักเรียนมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็น รู้จักวางแผน และรู้จักการปรับตัวเข้าหาผู้อื่นมากขึ้น (สายฝน วิงสระ, 2552 :17)

การนำทฤษฎีฐานรากมาอธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำของเด็กอนุบาล ซึ่งประกอบด้วย

1. การรอบรู้ในสิ่งต่างๆ
2. การบริหารจัดการอย่างสร้างสรรค์
3. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การเป็นผู้นำ
5. การยึดมั่นในคุณธรรม
6. การมีเอกลักษณ์เฉพาะตน
7. การแก้ไขปัญหาเพื่อลดความขัดแย้ง
8. การมุ่งมั่นพยายามเพื่อความสำเร็จของงาน

จากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำในระดับความสามารถของเด็กอนุบาลจาแนกได้ 4 ด้าน คือ

1. ด้านความคิด ประกอบด้วย การตัดสินใจและการวางแผนจัดการ
2. ด้านการสร้างสัมพันธภาพ ประกอบด้วย การสื่อสารและการเห็นอกเห็นใจ
3. ด้านการทำงาน ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม
4. ด้านการเข้าใจตนเอง ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเองและการมีวินัยในตนเอง
  - 4.1 การรอบรู้ในสิ่งต่างๆ
  - 4.2 การบริหารจัดการอย่างสร้างสรรค์
  - 4.3 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 4.4 การเป็นผู้นำ
  - 4.5 การยึดมั่นในคุณธรรม
  - 4.6 การมีเอกลักษณ์เฉพาะตน
  - 4.7 การแก้ไขปัญหาเพื่อลดความขัดแย้ง
  - 4.8 การมุ่งมั่นพยายามเพื่อความสำเร็จของงาน

จากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำในระดับความสามารถของเด็กอนุบาลจาแนกได้ 4 ด้าน คือ

1. ด้านความคิด ประกอบด้วย การตัดสินใจและการวางแผนจัดการ
2. ด้านการสร้างสัมพันธภาพ ประกอบด้วย การสื่อสารและการเห็นอกเห็นใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ด้านการทำงาน ประกอบด้วยความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม
4. ด้านการเข้าใจตนเอง ประกอบด้วยการตระหนักรู้ในตนเองและการมีวินัยในตนเอง

Alexis (2011, ออนไลน์)

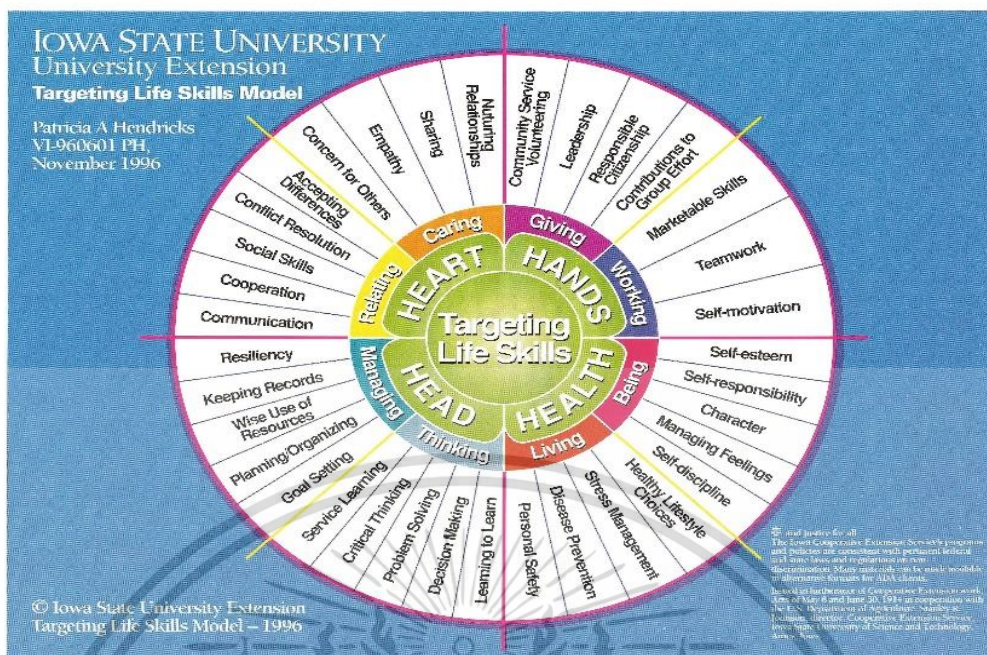
ดังนั้นการส่งเสริมภาวะผู้นำของเยาวชน ตามหลักการของ 4H นั้นจึงเป็นการพัฒนาเยาวชนให้มีทักษะในการใช้ชีวิต โดยควรเริ่มตั้งแต่เด็ก เน้นทางด้านทักษะการคิด การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้าง มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม และมีความเข้าใจในตนเอง ผ่านการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความต้องการ

แนวคิด 4H เป็นแนวคิดในการพัฒนาทักษะชีวิตของเด็กและเยาวชนและเป็นรูปแบบเป้าหมายทักษะชีวิตที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกาและ 80 ประเทศทั่วโลก ได้มีผู้ให้ความหมายของแนวคิดดังกล่าวไว้ดังนี้

นักวิชาการ นักปฏิบัติ ทางด้านภาวะผู้นำ Baker (2006) ได้เสนอแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชน ตัวอย่างเช่น การปฐมนิเทศ และการบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การสัมมนา การระดมสมอง การศึกษาดูงาน การฝึกงาน การสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแสดงบทบาทสมมุติ การสาธิต การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เกมส์การบริหาร ขณะที่แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะชีวิต ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างจิตสำนึก คุณธรรม วัฒนธรรม ตัวอย่างการพัฒนาเยาวชนด้านภาวะผู้นำ การพัฒนาทักษะชีวิต ที่เป็นที่ยอมรับและมีการใช้อย่างแพร่หลายในหลายประเทศคือ โครงการพัฒนาเยาวชนโปรแกรม 4-H (Cantrell และคณะ, 1989; Boyd et. al. 1992; Astroth & Haynes, 2002; Garst and Bruce, 2003) โปรแกรม 4-H พัฒนาขึ้นโดย Iowa State University เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะเยาวชนในการป้องกันการมีพฤติกรรมทางสังคมที่ไม่พึงประสงค์เช่น การเสพยาเสพติด การมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควร และการตั้งครรภ์ของวัยรุ่นอีกด้วย (Baker, 2006) โดยมีหลักสำคัญ 4 ประการที่เรียกว่า 4H Clover มีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาด้านความคิดและการจัดการ (Head) ซึ่งจะส่งผลให้เยาวชนมีทักษะการเรียนรู้ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การให้บริการ การวิพากษ์ทางความคิด การกำหนดจุดมุ่งหมาย การวางแผนและการจัดการ การใช้ทรัพยากร การเก็บบันทึก และทักษะการยืดหยุ่น
2. การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ และการดูแล (Heart) มีเป้าหมายที่ทำให้เยาวชนเกิดทักษะการสื่อสาร การร่วมมือร่วมใจ ทักษะทางสังคม การแก้ไขความขัดแย้ง การยอมรับความแตกต่าง การให้ความใส่ใจผู้อื่น การเห็นอกเห็นใจ การแบ่งปันความรู้สึก และทักษะการสร้างสัมพันธภาพ
3. การพัฒนาด้านการทำงาน และการเป็นผู้ให้ (Hand) เพื่อให้เยาวชนมีทักษะการเป็นอาสาสมัครบริการในชุมชน ความเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ การแบ่งปันให้กับสมาชิกในกลุ่ม ทักษะทาง การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และทักษะการสร้างแรงจูงใจในตนเอง
4. การพัฒนาด้านการดำเนินชีวิตและการพัฒนาตนเอง (Health) เพื่อการพัฒนาด้านการใช้ชีวิตและการดูแลตนเอง เป็นทักษะการสร้างทางเลือกในการดำเนินชีวิตเพื่อสุขภาพ การจัดการความเครียด ทักษะความปลอดภัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าของตนเอง การรับผิดชอบต่อลักษณะต่อบทบาทตนเอง การจัดการกับความรู้สึก และการมีวินัยในตนเอง (Boyd และคณะ, 1992; Garst & Bruce, 2003; Forsy et al., 2004) ดังภาพที่ 2.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.1 โปรแกรม 4-H พัฒนาขึ้นโดย Iowa State University

นิสิตมหาวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ภาคศึกษาศาสตร์และการสอน คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลของการจัดประสบการณ์ตามแนวคิดการสอนแบบ 4-H ที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำของเด็กอนุบาล EFFECTS OF ORGANIZING EXPERIENCE BASED ON 4H INSTRUCTIONAL APPROACH ON LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF KINDERGARTENER การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาผลของการจัดประสบการณ์ตามแนวคิดการสอนแบบ 4-H และการจัดประสบการณ์แบบปกติที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำของเด็กอนุบาลใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิด ด้านความสัมพันธ์ ด้านการทำงาน และด้านตนเอง
2. เพื่อศึกษาผลของการจัดประสบการณ์ตามแนวคิดการสอนแบบ 4-H ที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำของเด็กอนุบาลใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิด ด้านความสัมพันธ์ ด้านการทำงาน และด้านตนเอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ เด็กชั้นอนุบาลปีที่ 3 ปีการศึกษา 2558 โรงเรียนอนุบาลปานตะวัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 36 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 18 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 18 คน กลุ่มทดลองได้รับการจัดประสบการณ์ตามแนวคิดการสอนแบบ 4H ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การกระตุ้นความสนใจ ขั้นที่ 2 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ขั้นที่ 3 การสะท้อนและประยุกต์ใช้ความรู้ ขั้นที่ 4 การสะท้อนและประยุกต์ใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำ ระยะเวลาที่ใช้ในการทดลอง 10 สัปดาห์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของเด็กอนุบาล วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที ผลการวิจัย พบว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. หลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนคุณลักษณะภาวะผู้นำของเด็กอนุบาล ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิด ด้านความสัมพันธ์ ด้านการทำงาน และด้านตนเอง สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. หลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนคุณลักษณะภาวะผู้นำของเด็กอนุบาล ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิด ด้านความสัมพันธ์ ด้านการทำงาน และด้านตนเอง สูงกว่าก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ศตพร ศรีทิพย์ 2016:44)

บทบาทผู้นำเยาวชน 4H และการประเมินประสบการณ์การเป็นผู้นำ มีหลายวิธีที่เยาวชน พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำในโครงการพัฒนาเยาวชนเยาวชน 4 ชม. 4H ให้ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย สำหรับเยาวชนในการ"ลองใช้"ทักษะการเป็นผู้นำของตนเองในบทบาทต่างๆเช่นเจ้าหน้าที่ประธาน คณะกรรมการและสมาชิกนักพัฒนาซอฟต์แวร์นักวางแผนเหตุการณ์ผู้ให้คำปรึกษาที่ปรึกษาอาจารย์พี่เลี้ยงและบทบาทอื่นๆ ที่พวกเขาเลือกระหว่าง 4H อาชีพ ผู้เข้ารับการศึกษา 4H ร่วมกับอาสาสมัคร ผู้ใหญ่และเพื่อนฝูงของพวกเขาเพื่อให้บทบาทเหล่านี้ในกิจกรรม 4H ในระดับต่างๆของ 4H รวมถึงโครงการในท้องถิ่นรัฐชาติและนานาชาติ ใน รัฐมิชิแกน 4H เหตุการณ์ไม่มีที่สิ้นสุด จากตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโสของ 4H ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกสถานิติบัญญัติแห่งชาติและรัฐผู้เข้าร่วม 4H จะได้เรียนรู้ทักษะการเป็นผู้นำและฝึกทักษะเหล่านี้ในหลาย ๆ ด้าน การประเมินทักษะการเป็นผู้นำของเยาวชนอาจเป็นเรื่องยากเนื่องจากมีทักษะมากมายที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ ค่าเฉลี่ยต่อไปนี้ใช้เพื่อประเมินการฝึกอบรมและกิจกรรมผู้นำเยาวชนของ Michigan 4H ผู้เข้าร่วมเยาวชนจะได้รับการประเมินผลหลังจากกิจกรรมและขอให้ตอบคำถามตามความรู้ก่อนกิจกรรมของพวกเขาและยังขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมหลังการเรียนรู้ของพวกเขา สำหรับกิจกรรมบางอย่างผู้เข้าร่วมมีโอกาสที่จะตอบคำถามปลายเปิดเพื่อให้ได้ข้อมูลการประเมินที่เฉพาะเจาะจง ดังนี้

1. มีทักษะในการสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถแก้ปัญหาความแตกต่างกับคนอื่นได้ในทางบวก
3. ยินดีที่จะพิจารณาความคิดของคนอื่นแม้ว่าจะแตกต่างจากฉัน
4. สามารถสร้างความแตกต่างในชุมชนของฉัน
5. วางแผนที่จะทำงานในโครงการเพื่อให้ชุมชนของฉันดีขึ้น
6. มีทักษะที่จะช่วยฉันให้บริการชุมชนของฉัน
7. มีความมั่นใจที่จะพูดต่อหน้ากลุ่ม
8. ทำซ้ำสิ่งที่คนพูดกลับคืนมาเพื่อให้แน่ใจว่าฉันเข้าใจพวกเขา
9. เข้าใจถึงความสำคัญของการสื่อสารด้วยคำพูด
10. รู้สึกสบายใจที่แบ่งปันความคิดและความรู้สึกกับคนอื่น ๆ
11. สามารถเรียกประชุมได้
12. สามารถยืนขึ้นสำหรับสิ่งที่มีความสำคัญกับฉัน
13. สามารถใช้ความรู้ในรูปแบบต่างๆที่สามารถแก้ปัญหาได้
14. เข้าใจดีว่าความคิดอื่น ๆ มีความสำคัญเท่ากับของฉันเอง
15. รู้วิธีกำหนดเป้าหมายและใช้พวกเขาเมื่อนำกลุ่ม
16. คิดว่าสำคัญที่ต้องฟังสมาชิกทุกคนในกลุ่มก่อนที่จะตัดสินใจ
17. ตระหนักถึงความสำคัญของมุมมองที่แตกต่างกันในการตัดสินใจ
18. สามารถเปลี่ยนแผนการของฉันเมื่อฉันต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

19. ช่วยทำให้ทุกคนได้มีโอกาสพูดในสิ่งที่พวกเขาคิด
20. สามารถช่วยผู้ใช้ในการระบุตัวเลือกสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสร้างสรรค์
21. สามารถช่วยให้ผู้คนตัดสินใจได้เป็นกลุ่ม

กิตติพัทธ์ จิรวังศ์ (2017:78) ดูแลคนให้ครบทั้ง 4 มิติ (4H) สิ่งหนึ่งที่จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน รวมถึงสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ นั่นคือการดูแลคนในองค์กรให้มีความพร้อมในทุกๆ ด้านอย่างสมดุล ซึ่งประกอบได้ด้วย 4 ด้านหรือที่เรียกว่า 4 H ได้แก่ Head Hand Health และ Heart

1. Head จะหมายถึงการพัฒนาคนให้มีความรู้ในเรื่องต่างๆ ทั้งความรู้ในงานที่รับผิดชอบ รวมไปถึงความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน แต่ความรู้ในงานอย่างเดียว อาจจะไม่พอสำหรับยุคสมัยนี้ เพราะสิ่งที่เรารู้ในวันนี้ อาจจะไม่จำเป็นหรือไม่เป็นที่ต้องการในอนาคตอันใกล้ก็ได้ ดังนั้น เพื่อให้เราสามารถดำรงอยู่ และประสบความสำเร็จได้ จำเป็นที่จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของโลกด้วย ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของเรในอนาคต เพื่อให้เราสามารถเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ นอกเหนือจากความรู้ในงาน และความรู้ในธุรกิจหรือโลกแล้ว อีกความรู้หนึ่งที่สำคัญจะต้องรู้คือความรู้ในชีวิต เป็นความรู้ที่จะทำให้เราดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้คนโดยรอบที่เกี่ยวข้อง ความรู้ที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ในชีวิตที่เกิดขึ้นได้อย่างมีความสุข เป็นต้น นั่นคือเราต้องมีการเรียนรู้ทั้ง วิชาชีพ วิชาคน และวิชาโลก ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนที่สำคัญที่จะเชื่อมโยงไปยัง H ตัวอื่นๆ ด้วย

2. Heart จะถือว่ามีค่าที่สำคัญที่สุดเลย เพราะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะสร้างความสำเร็จได้จริงและยั่งยืน เพราะในหลายๆ องค์กรก็มีคนเก่ง มีความสามารถ มีสุขภาพที่ดี แต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ ก็เพราะขาด H ตัวนี้ นั่นคือ Heart หรือหัวใจที่เปี่ยมไปด้วยความรัก การที่องค์กรและบุคลากรจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้น บุคลากรจะต้องมีความรักในหลายๆ มิติ ตั้งแต่รักตัวเอง รักเพื่อนร่วมงาน รักในงาน รักองค์กร รักลูกค้า รักชุมชน รักสังคม รักประเทศ รวมไปถึงรักในโลกใบนี้ด้วย ความรักจะเกิดขึ้นได้ เมื่อคนคนนั้นเห็นถึงคุณค่าและศักยภาพในตัวเองที่มี ว่าดำรงอยู่เพื่ออะไร และเพื่อใคร เห็นถึงความสำคัญของตัวเองที่มีต่อผู้คนรอบตัว ไม่ว่าจะเป็นคนในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และความสำเร็จขององค์กร มีความสุขในงานและความสำราญในชีวิตได้อย่างสมดุล รวมถึงมีความผูกพันต่องานและองค์กร

3. Hand หากเรามีแต่ความรู้ แต่ทำไม่เป็น หรือทำได้ไม่เก่ง ก็ไม่สามารถสร้างความสำเร็จได้ ดังนั้น H ที่สอง จะเป็น Hand ซึ่งหมายถึงการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะและความเก่ง สิ่งเหล่านี้สำคัญอย่างมาก เพราะการมีความรู้ว่าจะไม่ยาก เพราะในปัจจุบัน การเข้าถึงความรู้ต่างๆ สามารถทำได้ง่ายด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว แต่การนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และก่อให้เกิดประโยชน์ได้จริง จะเป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างมาก ทั้งนี้ จะสามารถสร้างให้เกิดทักษะ และความเชี่ยวชาญขึ้นได้ ต้องการการฝึกฝนอย่างหนัก ความมีวินัยอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความรักและความทุ่มเทในงานที่ตัวเองทำอย่างสม่ำเสมอด้วย

4. Health H ตัวที่สาม เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะหากมีความรู้และความเชี่ยวชาญดีแค่ไหน แต่ถ้าไม่สามารถดูแลสุขภาพ (Health) ให้ดีได้ ก็ไม่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถที่มีนั้นให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เพราะหากต้องทำงานไปขาดงานไป ก็คงไม่เป็นผลดีอย่างแน่นอน ดังนั้น จะต้องคำนึงและใส่ใจถึงการดูแลสุขภาพด้วย เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และสร้างผลงานที่ดีได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การดูแลสุขภาพ ไม่ได้มีแค่สุขภาพกายเท่านั้น แต่ยังต้องดูแลไปถึงสุขภาพใจด้วย ดูแลให้มีความสุข มีความสามารถในการรับมือกับความกดดัน ความเครียด และปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมถึงพัฒนาให้มีขีดความสามารถในการฟื้นตัวจากความเสียใจ หรือความผิดหวังได้อย่างรวดเร็วด้วย

จากที่ได้อธิบายมาจะเห็นได้ว่า H ทั้ง 4 ตัวล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นไปด้วยกัน ขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็จะส่งผลให้ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างเต็มที่ และยังยืนได้ และหากพิจารณา H ทั้ง 4 ตัวแล้ว ก็จะพบการเชื่อมโยงไปยังองค์ประกอบที่สำคัญของตัวคนใน 3 ส่วน นั่นคือ กาย (Body) สมอง (Brain) และจิตใจ (Mind) ที่จะต้องได้รับการดูแลและพัฒนาให้เกิดความสมดุลอย่างเหมาะสม ถึงจะทำให้เราสามารถดำรงอยู่ได้อย่างรู้คุณค่า และมีความสุขที่แท้

จากการศึกษาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H ของ Iowa State University และงานวิจัยอื่น ๆ พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาด้านความคิดและการจัดการ (Managing) ด้านความคิด (Head) ได้แก่ การเรียนรู้ที่จะให้บริการกับสังคม การคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเรียนรู้ที่จะเรียน ด้านการจัดการ ได้แก่ การปรับตัวในการดำรงชีวิต การจดจำข้อมูล การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า การวางแผน/การจัดระบบ การตั้งเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย การมีคุณธรรมจริยธรรม เสียสละ ซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ ตรงเวลา อ่อนน้อมถ่อมตน

2. การพัฒนาด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Heart) ได้แก่ (Relating) การยอมรับความแตกต่าง การลดความขัดแย้ง การมีทักษะทางสังคม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสาร และดูแล (Caring) ประกอบด้วย การรักษามิตรภาพ การแบ่งปัน การเอาใจใส่ การเห็นแก่ส่วนรวม ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ในสาขาวิชาอย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการแก้ปัญหา มีการเรียนรู้ตลอดเวลา

3. การให้ความช่วยเหลือ Hand ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการให้บริการสังคม ความเป็นผู้นำ การรับผิดชอบต่อสังคม การสนับสนุนความพยายามในการทำงานของกลุ่ม และ การทำงาน (working) การมีทักษะด้านการตลาด การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองประกอบด้วย มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ มีทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะและเทคนิคในการสื่อสาร มีทักษะด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. การพัฒนาด้านการดำเนินชีวิตและการพัฒนาตนเอง (Health) ประกอบด้วย การดำรงชีวิต (Living) เลือกแนวทางการดำรงชีวิตที่ดีต่อสุขภาพ การจัดการความเครียด การป้องกันโรคความปลอดภัยส่วนบุคคล และรูปแบบการใช้ชีวิตของแต่ละคน (Being) การนับถือตนเอง การรับผิดชอบต่อตนเอง การเป็นตัวของตัวเอง การควบคุมอารมณ์ การมีวินัยในตนเอง ประกอบด้วย มีทักษะในการดำรงชีวิต พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ มีการเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลง นับถือตนเอง (Iowa State ; ออนไลน์)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.2 แนวคิดการพัฒนานักศึกษา

แนวคิดการพัฒนาศึกษานักศึกษาจะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กรอบแผนอุดมศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF)

### 2.2.1 คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเพื่อพัฒนานักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มีคุณภาพและสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระราชทานพระบรมราโชวาทแก่บัณฑิตมหาวิทยาลัยต่างๆ ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรตั้งแต่ พ.ศ. 2493-2537 เกี่ยวกับคุณสมบัติของบัณฑิตทั่วไปว่าควรมีลักษณะดังนี้ (อุดม หนูทองและคณะ, 2540:23)

1. บัณฑิตจะต้องเป็นผู้มีสติปัญญา คำว่า ปัญญาในที่นี้คือ ความมีวิชาความรู้ ความรอบรู้รู้จริง รู้ตลอด ความเฉลียวฉลาด ความสามารถจากการศึกษาและความคิดพิจารณา ส่วน สติ นั้นหมายถึง ความระลึกรู้ตัว ความรู้สึกตัว ความไม่วิปลาสและความรู้จักผิดชอบ ความมีสติปัญญาจะทำให้บุคคลรู้เท่าทัน รู้แล้วรู้จริงในสิ่งต่างๆ สามารถที่จะหาหนทางวิธีการที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติตัวและปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ บัณฑิตจะต้องพยายามศึกษา ฝึกตนให้ทันต่อความรู้วิทยาการใหม่ สนใจวิชาการไม่หยุดยั้ง การพัฒนาความรู้คือ พัฒนาความรู้ทางวิชาการความรู้ปฏิบัติการและความรู้คิดอ่านตามเหตุตามผล ส่วนการพัฒนาปัญญาต้องฝึกคิดด้วยความตั้งใจให้เที่ยงตรง ปราศจากอคติเป็นธรรม เห็นความจริง

2. บัณฑิตจะต้องเป็นผู้มีจิตใจสูง คือ มีศีลธรรม มีสติสัมปชัญญะ อดทน อดกลั้น วางตนให้สมเกียรติแก่การนับถือเป็นแบบอย่าง บัณฑิตต้องมีคุณธรรมที่สำคัญคือ ความสุจริต ความยุติธรรม ความไม่แพ้แก่ความโลภ ลิมตัว ริษยา มีความเสียสละ ความเสียสละที่สำคัญ คือการเสียสละไม่ตามใจตนเอง สละความสะดวกสบายส่วนตัว เพื่อจะรักษาความดี มีปัญญาธรรม คือ พิจารณาเรื่องต่างๆ ให้เห็นกระจ่างชัดด้วยเหตุผล ด้วยความไม่อคติ มีเหตุผล รู้ผิดถูก ชั่ว ดี ควรทำและไม่ควรทำ

3. บัณฑิตจะต้องเป็นตัวของตัวเอง คือ เป็นคนหนักแน่น มีความคิดมีเหตุผล มีสติไม่พลอยให้หม่อมมากลากไป

4. บัณฑิตจะต้องตั้งมั่นในความสามัคคี ต้องร่วมคิดร่วมแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ

ความสำคัญแก่คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามลำดับดังนี้

1. ด้านความประพฤติ ตัวอย่างเช่น มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ตรงเวลา ขยัน มุ่งมั่น เสียสละ อุทิศตนและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ฯลฯ ในด้านความประพฤติอาจใช้กิจกรรมทางศาสนาช่วยขัดเกลาจิตใจ การจัดให้ฟังเทศน์และสนทนาธรรม การฟังการบรรยายจากผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมดีเด่นในด้านต่าง ๆ ฯลฯ.

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ตัวอย่างเช่น การทำงานเป็นทีม การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี มีจิตอาสา (service mind) ฯลฯ สถานศึกษาควรให้นักศึกษาเรียนรู้เทคนิคและวิธีการทำงานเป็นทีม การปรับตัวในสังคม และการให้บริการที่ดี โดยการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ด้านบุคลิกภาพ บุคลิกภาพในที่นี้หมายถึงบุคลิกภาพภายในและภายนอก ตัวอย่างเช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวุฒิภาวะสูง เปิดใจกว้าง กล้าแสดงออก การคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน การแต่งกายเหมาะสม การวางตนให้เหมาะสม ฯลฯ ซึ่งการพัฒนาบุคลิกภาพทั้งภายในและบุคลิกภาพภายนอกอาจกระทำได้โดยการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการสร้างภาวะผู้นำ (leadership) เทคนิคการพูดในที่ชุมชน การแต่งกายที่เหมาะสม และมารยาทในการเข้าสังคม เป็นต้น

4. ด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งที่อยู่เหนือกว่าความรู้ปกติ ได้แก่มีความรอบรู้ในวิชาชีพ มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ทางวิชาการอย่างมีเหตุผล มีวิจารณ์ญาณและความสามารถในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการวิจัย ค้นคว้า ประยุกต์หรือดัดแปลง ฯลฯ ซึ่งการสร้างผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพอาจกระทำโดยการเพิ่มการฝึกภาคปฏิบัติให้มากขึ้น การให้เรียนวิชาการคิดวิเคราะห์ (critical thinking) ซึ่งบางมหาวิทยาลัยในประเทศแถบทวีปอเมริกาได้กำหนดให้เป็นวิชาบังคับสำหรับนักศึกษาทุกคน การให้เรียนวิชาระเบียบวิธีวิจัย (research methodology) เพื่อเสริมศักยภาพในการวิจัย เป็นต้น

5. คุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น มีค่านิยมที่ดี มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารได้อย่างน้อย 1 ภาษา มีความรู้และมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีทันสมัยที่เหมาะสม มีจิตสำนึกในการใฝ่ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการมีความสามารถพิเศษอื่นๆ ฯลฯ (คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2556 : 5)

คุณลักษณะบัณฑิตอันพึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

#### 1. กรอบคุณสมบัติของนักศึกษา (Student Qualification Framework)

กรอบคุณสมบัติของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี อยู่บนฐานคิดที่อยากเห็นบัณฑิต มจร. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสังคม (Social Change Agents) ที่มี 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ มีค่านิยมที่ดี (Value) มีศักยภาพและความสามารถ (Potential and Competent) และมีความเป็นผู้นำ (Leadership) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ค่านิยมที่ดี (Value) คือ บัณฑิต มจร. ต้อง “มีความกตัญญูกตเวที รู้จักกาละและเทศะ ให้เกียรติผู้อื่น มีจิตใจที่ดีงาม พร้อมช่วยเหลือสังคม ประพฤติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมีความสำคัญเหนือประโยชน์ของส่วนรวม และประเทศชาติ”

1.2 ศักยภาพและความสามารถ (Potential and Competent) คือ บัณฑิต มจร. ต้องมีความรู้ทางวิชาการที่ลึกซึ้งและกว้างขวาง มีระบบการคิดที่มีเหตุผล มีความถนัดเชิงเทคโนโลยีและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ากับการทำงานและการดำเนินชีวิตได้เหมาะสมมีทักษะในการสื่อสารสามารถถ่ายทอดความคิดและนำเสนอผลงานได้อย่างชัดเจน

1.3 ความเป็นผู้นำ (Global Leader) คือ บัณฑิต มจร. ต้องมีความสามารถในการนำและประสานให้เกิดความร่วมมือกัน ทั้งด้านการปฏิบัติงานในวิชาชีพ และด้านสังคม เพื่อมุ่งให้เกิดความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งใจร่วมกัน

2. ความสามารถและทักษะต่างๆ ในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งอาจจะมีความหมายหรือการตีความที่แตกต่างกันในแต่ละสาขาวิชา ทุกคณะ/สถาบันที่มีการจัดการเรียนการสอนต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ที่สอดคล้อง (Compliance) คุณลักษณะที่พึงประสงค์บัณฑิตของมจร. ทั้ง 3 องค์ประกอบ โดยความหมายของคุณลักษณะทั้ง 3 องค์ประกอบ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1 ค่านิยมที่ดี (Value) คือ บัณฑิต มจร.ต้องมีความกตัญญูกตเวทที่ รู้จักกาลและเทศะ ให้เกียรติผู้อื่น มีจิตใจที่เที่ยงม พร้อมช่วยเหลือสังคม ประพฤติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมีความสำคัญเหนือประโยชน์ของส่วนรวม และประเทศชาติ

ทัศนคติ ทักษะ และความรู้ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ “ค่านิยม (Value)” ข้างต้น ได้แก่

ก. ความเป็นพลเมือง มจร. (KMUTT's citizenship) คือ ใช้ Core Value ของมหาวิทยาลัยเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นมืออาชีพและมีคุณธรรมจริยธรรม (Professional and Integrity) รวมถึงการยึดมั่นตามหลักปฏิบัติด้านจรรยาบรรณองค์กร (Code of Conduct)

ข. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) คือ มองการดำรงอยู่ของสังคมเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่ของตนเอง ไม่แยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อม มองภาพเป็นองค์รวม เกื้อหนุนสังคม ชุมชน อย่างเต็มกำลัง อุทิศกำลังกาย กำลังใจในอันที่จะส่งเสริมความผาสุกสังคม

2.2 ศักยภาพ และความสามารถ (Potential and Competent) คือ บัณฑิต มจร.ต้องมีความรู้ทางวิชาการที่ลึกซึ้งและกว้างขวาง มีระบบการคิดที่มีเหตุผล มีความถนัดเชิงเทคโนโลยีและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ากับการทำงานและการดำเนินชีวิตได้เหมาะสมมีทักษะในการสื่อสารสามารถถ่ายทอดความคิดและนำเสนอผลงานได้อย่างชัดเจน

ทัศนคติ ทักษะ และความรู้ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ “ศักยภาพ และความสามารถ (Potential and Competent)” ข้างต้น ได้แก่

ก. ความรู้ (Knowledge) คือ มีฐานความรู้ทางวิชาการที่ลึกซึ้งในสาขาวิชาที่ศึกษาเป็นอย่างดี และมีความรู้ที่กว้างขวางเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น และสามารถนำความรู้มาใช้ในการประกอบวิชาชีพได้อย่างเชี่ยวชาญ และในการดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้องดีงาม

ข. ทักษะการคิด (Thinking Skill) คือ มีความคิดสร้างสรรค์ มีระบบความคิดที่มีเหตุผล รู้จักประมวลสารสนเทศ ระดมความคิดรอบด้านจากมุมมองที่แตกต่าง สามารถเลือกใช้แบบแผนความคิดที่หลากหลาย นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างมีเหตุมีผล

ค. ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) คือ รู้จักแสวงหาความรู้ มองการเรียนรู้ว่าเกิดขึ้นได้ในทุกที่ทุกเวลา ซึ่งจะช่วยให้พัฒนาให้เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถเรียนรู้ผ่านสื่อต่างๆที่มีอยู่หลากหลายรูปแบบ มีระบบและระเบียบวิธีคิดที่ดี สามารถแยกแยะ กลั่นกรองข้อมูลที่ได้มาจากการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

ง. ทักษะการปฏิบัติเชิงวิชาชีพ (Professional Skill) คือ มีความสามารถในการนำความรู้มาสู่การปฏิบัติ มีความชำนาญในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ทางวิชาชีพ มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน มีความสามารถช่วยชี้แนะฝึกฝนผู้อื่นให้สามารถปฏิบัติงานใช้อุปกรณ์ต่างๆได้

จ. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) คือ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ได้ดีทั้งด้านการฟัง พูด อ่าน เขียน สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีความสามารถในการถ่ายทอด การนำเสนอ มีวิจารณ์ญาณที่ดีในการรับฟัง

ฉ. การเป็นมนุษย์อย่างสมบูรณ์ (Humanization) คือ มีทัศนคติมองโลกในแง่ดี ไม่ดูถูกตนเองและผู้อื่น เห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ใส่ใจดูแล สิ่งแวดล้อม และของสาธารณะ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักการให้ การแบ่งปัน และการเสียสละ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3 ความเป็นผู้นำ (Global Leader) คือ บัณฑิต มจร.ต้องมีความสามารถในการนำ และประสานให้เกิดความร่วมมือกัน ทั้งด้านการปฏิบัติงานในวิชาชีพ และด้านสังคม เพื่อมุ่งให้เกิดความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งร่วมกัน

ทัศนคติ ทักษะ และความรู้ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความเป็นผู้นำ (Leadership) ข้างต้น ได้แก่

ก. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือ มีความคิดที่ยืดหยุ่นสามารถปรับตัวทั้งทางด้านความคิด ทัศนคติ พฤติกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่างๆให้ดีขึ้น

ข. ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีความเข้าใจพื้นฐานและความต้องการของทีม สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รู้เท่าทันต่อสถานการณ์ โอกาส และความท้าทาย และสามารถแสวงหา/สร้างสรรค์วิธีการในการบรรลุเป้าหมายที่หลากหลาย มีความสามารถในการรับฟังอย่างลึกซึ้ง สามารถสื่อสาร และประสานงานให้เกิดความร่วมมือในการคิดและลงมือทำของทีม รวมทั้งเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี

ค. ทักษะการจัดการ (Management Skills) สามารถตั้งเป้าหมาย วางแผนและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรและอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนตน ทีมงาน องค์กร และสังคม สามารถคาดการณ์ถึงปัญหาผลกระทบตลอดจนปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีและมีความสามารถในการเตรียมพร้อม ป้องกัน และแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาเชิงรุก (คุณลักษณะบัณฑิตอันพึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี 2559 : 1)

ดังนั้นจากการศึกษาคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์จะมีหลักใหญ่ ๆ คือด้านความรู้ ด้านความคิด ด้านความสามารถ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งแต่ละสถาบันการศึกษาก็ได้สร้างบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามอัตลักษณ์ของแต่ละสถาบันโดยมีกรอบมาตรฐานเป็นหลักสำคัญ โดยเน้นที่ทักษะการคิด การอยู่ในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.2.2 คุณลักษณะของบัณฑิตระดับปริญญาตรีขั้นพื้นฐานที่จำเป็นตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ

กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย (National Qualifications Framework for Higher Education in Thailand : NQF) ได้แก่

1. มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพได้เป็นอย่างดี
2. มีความทันสมัย ใฝ่รู้และพัฒนาความรู้ขึ้นได้
3. มีความสามารถในการจัดระบบความคิด คิดวิเคราะห์สังเคราะห์และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้
4. มีความสามารถในการใช้ภาษาในการสื่อสาร และใช้เทคโนโลยีได้ดี
5. มีความสามารถในการบริหารจัดการและทำงานเป็นทีมได้
6. มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาสังคม
7. มีคุณธรรม จริยธรรมในการดำรงชีวิต และประกอบอาชีพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.2.3 กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (Thai Qualifications Framework for Higher Education: TQF : HEEd)

กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (Thai Qualifications Framework for Higher Education: TQF : HEEd) (สกอ. 2552) เป็นกรอบที่แสดงระบบคุณวุฒิการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ ประกอบด้วยระดับคุณวุฒิ การแบ่งสายวิชา ความเชื่อมโยงต่อเนื่องจากคุณวุฒิระดับหนึ่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มาตรฐานผลการเรียนรู้ของแต่ละระดับคุณวุฒิซึ่งเพิ่มสูงขึ้นตามระดับของคุณวุฒิ ลักษณะของหลักสูตรในแต่ละระดับคุณวุฒิ ปริมาณการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเวลาที่ต้องใช้ การเปิดโอกาสให้เทียบโอนผลการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งเป็นระบบและกลไกที่ให้ความมั่นใจในประสิทธิภาพการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติของสถาบันอุดมศึกษาว่าสามารถผลิตบัณฑิตให้บรรลุคุณภาพตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นักศึกษาพัฒนาขึ้นในตนเอง จากประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างการศึกษ โดยกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังให้บัณฑิตมีอย่างน้อย 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral) หมายถึง การพัฒนานิสัยในการประพฤติอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และด้วยความรับผิดชอบทั้งในส่วนตัวและส่วนรวม ความสามารถในการปรับวิถีชีวิตในความขัดแย้งทางค่านิยม การพัฒนานิสัยและการปฏิบัติตนตามศีลธรรมทั้งในเรื่องส่วนตัวและสังคม
2. ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ การนึกคิด และการนำเสนอข้อมูล การวิเคราะห์และจำแนกข้อเท็จจริงในหลักการ ทฤษฎี ตลอดจนกระบวนการต่างๆ และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้
3. ด้านทักษะทางปัญญา (Cognitive Skills) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และใช้ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และกระบวนการต่างๆ ในการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน
4. ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (Interpersonal Skills and Responsibility) หมายถึง ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม การแสดงถึงภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม ความสามารถในการวางแผนและรับผิดชอบ ในการเรียนรู้ของตนเอง
5. ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Numerical Analysis, Communication and Information Technology Skills) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์เชิงตัวเลข ความสามารถในการใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์ และสถิติความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด การเขียน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

### 2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนานักศึกษา

Arthur W. Chickering & Reiser 1993) ได้กล่าวถึงการพัฒนา ว่าการที่จะพัฒนานักศึกษานั้นจะต้องพัฒนานักศึกษาใน 7 ด้าน ได้แก่

1. การพัฒนาความสามารถ (Developing Competence) ในระหว่างที่ศึกษาในมหาวิทยาลัย นักศึกษาจะพัฒนาความสามารถ 3 ด้าน คือ ความสามารถด้านสติปัญญา ความสามารถทางร่างกาย และความสามารถในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือด้านสังคมนักศึกษา จะมีความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถมากขึ้น เพื่อพวกเขาได้เรียนรู้ที่จะไว้วางใจในความสามารถของตนยอมรับคำวิจารณ์จากผู้อื่น และบูรณาการทักษะต่างๆ ของเขาให้กลายเป็นความมั่นใจในตนเอง

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาคุณวุฒิการศึกษาแห่งชาติ มีผู้นิพนธ์โดยคณะผู้วิจัยและใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การจัดการด้านอารมณ์ (Managing Emotions) นักศึกษาหลายคนต้องประสบกับอารมณ์ในด้านไม่ดีต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความโกรธ ความกลัว ความเจ็บปวด ความคิดถึง ความเบื่อหน่าย หรือความเครียด ผลจากการศึกษาพบว่า ความวิตกกังวล ความโกรธ ความรู้สึกหดหู่ ความต้องการ ความรู้สึกผิด และความอายนั้น เมื่อมีมากเกินไป จะมีอิทธิพลต่อกระบวนการศึกษาดังนั้น จึงต้องมีการจัดการด้านอารมณ์ที่ดี งานสำคัญในการพัฒนานิสิตนักศึกษาในด้านนี้ ไม่ได้เป็นการกำจัดอารมณ์ต่างๆ เหล่านี้ แต่จะต้องตระหนักและรับรู้ถึงอารมณ์ เหล่านี้ว่าเป็นสัญญาณบอกสิ่งต่างๆ

3. การพัฒนาจากความเป็นตัวของตัวเองไปสู่ การพึ่งพาอาศัยกัน (Moving Through Autonomy Toward Interdependence) สิ่งสำคัญที่ นิสิตนักศึกษาจะต้องพัฒนาในขั้นนี้ก็คือ การเรียนรู้ที่จะพอใจในตนเอง มีความรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายที่ตนได้เลือกไว้ ไม่ถูกชักนำโดยความคิดเห็นของคนอื่น การพัฒนาในด้านนี้จะต้องนำไปสู่ความเป็นอิสระทั้งทางอารมณ์ และในด้านความต้องการความช่วยเหลือจากภายนอก และนำไปสู่การยอมรับพึ่งพาอาศัยกันในขั้นต่อมา

4. การพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นอย่างมีวุฒิภาวะ (Developing Mature Interpersonal Relationships) รวมถึง การยอมรับและชื่นชมความแตกต่างระหว่างบุคคล และความสามารถในการไกล่เกลี่ยผูกพันกับผู้อื่น การยอมรับความแตกต่าง นอกจากจะหมายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลแล้วยังหมายถึงความรวมถึงในบริบทที่มีความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมด้วย การตระหนักถึงความแตกต่าง การมีประสบการณ์ที่กว้างขวาง ความเปิดเผย ความอยากรู้อยากเห็น และการเป็นปรีวิสัย (objective) ไม่ยึดติดกับความเห็นของตน

5. การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน (Establishing Identity) การสร้างเอกลักษณ์นั้น ขึ้นอยู่กับการพัฒนาด้านอื่นๆ ที่กล่าวมาก่อนแล้ว คือ ความสามารถ การจัดการกับอารมณ์ การเป็นตัวของตัวเอง และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี การพัฒนาเอกลักษณ์นั้นเป็นกระบวนการค้นหาประสบการณ์ชนิดใด ระดับใด และการทำประสบการณ์นั้นๆ บ่อยเท่าไร ที่จะทำให้เราพึงพอใจ รู้สึกปลอดภัย และมั่นใจในตนเอง

6. การพัฒนาเป้าหมาย (Developing Purpose) เป็นการเพิ่มความสามารถในการเป็นคนที่มีความตั้งใจแน่วแน่ ความสามารถในการประเมินความสนใจและทางเลือกต่างๆ โดยจะต้องมีการวางแผนสำหรับภาระกระทำ และมีการกำหนดสิ่งที่ควรจะทำก่อนใน 3 ด้าน คือ แผนและแรงบันดาลใจเกี่ยวกับอาชีพ ความสนใจส่วนตัว และความผูกพันกับบุคคลอื่นและครอบครัว นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงเป้าหมายที่ แตกต่างกันของตนให้อยู่ภายใต้เป้าหมายหลักที่ใหญ่กว่าและมีความหมายมากกว่า และการมีความตั้งใจในการทำสิ่งต่างๆ ในชีวิตประจำวัน

7. การพัฒนาความมีคุณธรรม (Developing Integrity) การพัฒนาความมีคุณธรรมนั้นใกล้เคียงกับการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาความมีคุณธรรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่มีลำดับซ้อนกันอยู่ คือ

7.1 ค่านิยมในด้านเกี่ยวกับ บมมนุษย์จะเปลี่ยนจากการทำตามความเชื่อต่างๆ โดยอัตโนมัติไปสู่การรักษาความสมดุลระหว่างความสนใจของตนเองกับความสนใจของเพื่อนมนุษย์คนอื่นๆ

7.2 ค่านิยมเกี่ยวกับบุคคล เป็นการยอมรับค่านิยมและความเชื่อต่างๆอย่างมีสติในขณะเดียวกันก็เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

7.3 การพัฒนาความเหมาะสม หมายถึงการประสานระหว่างค่านิยมส่วนตัวกับพฤติกรรมที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทฤษฎี ชิคเคอริง เป็นทฤษฎีเพื่อการพัฒนาการศึกษาโดยเฉพาะจึงมีประโยชน์ต่อฝ่ายกิจการศึกษามาก งานพัฒนาการของเขาทั้ง 7 ลักษณะสามารถนำไปใช้เป็นแม่บทในการวางแผนและการประเมินผลการพัฒนาการศึกษาได้เป็นอย่างดี งานพัฒนาการ 3 ลักษณะแรกคือ การพัฒนา ความสามารถ การควบคุมอารมณ์และการพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองนั้นใช้พัฒนานักศึกษาชั้นปี ที่หนึ่ง และปีที่สอง ส่วนงานพัฒนาการ 4 ลักษณะหลัง คือ การเสริมสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง การพัฒนาบุรณภาพใช้พัฒนานักศึกษาชั้นปีที่สาม และที่สี่

ทฤษฎีการพัฒนาการศึกษา Arthur Chickering ได้ทำการศึกษา พัฒนาการของนักศึกษาชายและหญิง จากสถาบันอุดมศึกษา 13 แห่ง ซึ่งเชื้อชาติและสัญชาติต่างกัน นอกจากนี้เขายังได้ทำการวิจัยร่วมกับนักจิตวิทยาอีกหลาย เช่น ไวท์ (White) และแซนฟอร์ด (Sandford) เป็นต้น เขาได้สรุปผลงานวิจัย และเขียนเป็นทฤษฎีเพื่อการพัฒนาการศึกษาขึ้น ในปี ค.ศ.1969 ได้ใช้ทฤษฎีของ Ericson ในขั้นเอกลักษณ์ (Identity) และขั้นความผูกพัน (Intimacy) ทำการทดลองในแนวคิด จึงทำให้ทฤษฎีพัฒนาการศึกษาของเขามีประโยชน์มากยิ่งขึ้น

#### 2.2.4.1 รูปแบบกระบวนการพัฒนาการศึกษา

รูปแบบการพัฒนาศึกษามีหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบระบบนิเวศ (Ecosystem Model) สร้างโดย Aulepp & Delworth, 1976 รูปแบบลูกบาศก์ (the Cube Model) สร้างโดย Morrill & Hurst, 1980 และรูปแบบการพัฒนาการศึกษาทาง

1. การตั้งเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษา
2. การประเมินสภาพหรือระดับการพัฒนาของนักศึกษา
3. ยุทธวิธีในการพัฒนาการศึกษา
4. การประเมินโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา

กิจกรรมที่สำคัญทั้ง 4 ประเภทโดยสรุปมีดังนี้

3.1 การตั้งเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษา นักศึกษาส่วนมากยังไม่มีเป้าหมายที่แน่นอนส่วนมากเลือกสอบเข้าศึกษาในสาขาวิชาที่นิยมในสังคม เช่น สาขาวิศวกรรมศาสตร์หรือ นิเทศศาสตร์ บางคนก็เลือกสาขาวิชาตามเพื่อน โดยไม่ทราบความสนใจและความถนัดของตนเอง เมื่อเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยแล้วจึงทราบว่าตนเองไม่มีความเหมาะสมที่จะศึกษาในสาขาวิชา ดังกล่าว จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้นหลายประการ นักศึกษาเป็นจำนวนมากยังขาดเป้าหมายในการ ประกอบอาชีพและเป้าหมายในชีวิต การตั้งเป้าหมายจะให้นักศึกษามี เป้าหมายที่แน่นอน บริหารการศึกษา ต่างก็ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารศาสตร์ในการบริหารนั้น นักศึกษา สามารถเรียนได้ในชั้นเรียน แต่ศิลป์ในการบริหารนั้นประกอบด้วยทักษะหลายประการ ซึ่ง นักศึกษาจะฝึกฝนได้ดีจากการฝึกอบรม การพัฒนานักศึกษานอกชั้นเรียน และกิจกรรมนักศึกษาใน ช่วงเวลาที่เป็นนักศึกษาอยู่ประมาณสี่ปี นั้น นักศึกษาสามารถตั้งเป้าหมายและฝึกทักษะในด้านต่างๆ อีกมากมาย ซึ่งจะให้นักศึกษาประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต

การตั้งเป้าหมายในรูปแบบกระบวนการพัฒนานักศึกษานั้นเป็นการทำงานร่วมกัน ระหว่างนักศึกษากับผู้อำนวยการความสะดวก ในการพัฒนานักศึกษา เพื่อช่วยให้นักศึกษากำหนด พฤติกรรมและสภาพการณ์ที่ต้องการให้ชัดเจน สภาพการณ์ที่เป็นเป้าหมายยิ่งชัดเจนและ สอดคล้องกับความ ต้องการของนักศึกษามากเท่าใดความเป็นไปได้ของเป้าหมายนั้นก็จะมีมากขึ้น เท่านั้น การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน มีความสำคัญต่อการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาแต่ละ วิธีการมาก เพราะถ้าไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ก็ไม่สามารถประเมินการพัฒนาได้ผู้อำนวยการความ สะดวกซึ่งโดยทั่วไป คือ บุคลากร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ฝ่ายกิจการนักศึกษา ควรช่วยแนะนำให้นักศึกษาฝึกตั้งเป้าหมาย ด้วยตนเอง ช่วยทำให้เป้าหมายนั้นมีความเป็นไปได้ และมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกระบวนการ

3.2 การประเมินระดับการพัฒนาของนักศึกษา กิจกรรมการประเมิน เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้นักศึกษารู้ถึงสภาพหรือระดับการพัฒนาของตนเอง และทำให้ทราบว่าต้องพัฒนาอีก มากน้อยเพียงใดจึงจะบรรลุเป้าหมาย กิจกรรมการประเมินนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 6 ขั้นตอน ซึ่งเรียงกันตามลำดับ และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันขั้นตอนดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

1. ประเมินความต้องการพัฒนาของนักศึกษา
2. ประเมินเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เฉพาะทั้งในด้านการศึกษา และด้าน ส่วนตัว
3. ประเมินระดับการพัฒนาโดยละเอียด ทั้งในปัจจุบันและที่ประสบความสำเร็จ แล้ว
4. ประเมินการจัดทำแผนการพัฒนาโดยใช้ทรัพยากรและยุทธวิธีต่างๆ เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์

5. ประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. ประเมินผลในลักษณะที่มุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้และเป้าหมายขั้นสุดท้าย กระบวนการดังกล่าวมีลักษณะเป็นวัฏจักรขั้นสุดท้ายของขั้นตอนหนึ่ง อาจเป็นจุดเริ่มต้น ของการประเมินของขั้นตอนต่อไป

3.3 ยุทธวิธีในการพัฒนานักศึกษา รูปแบบการพัฒนานี้ได้กำหนดยุทธวิธีเพื่อใช้ ในการพัฒนานักศึกษา 3 วิธี คือ

1. การสอน เป็นกิจกรรมที่เป็นการเรียนการสอนโดยตรงเป็นยุทธวิธีที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในสถาบันอุดมศึกษา การทำงานร่วมกันระหว่างอาจารย์ และบุคลากรฝ่ายกิจการ นักศึกษา เพื่อปรับสภาพการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการพัฒนานักศึกษา หรือเปิดวิชาใหม่ หรือการ ฝึกอบรมนักศึกษานั้น มีความสำคัญต่อการพัฒนานักศึกษา

2. การเป็นที่ปรึกษา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการให้คำปรึกษาหรือการแนะนำ โดย ที่ปรึกษาคณะหนึ่งอาจทำงานกับนักศึกษาคนเดียว กลุ่มบุคคล หรือทั้งองค์การ เพื่อช่วยในการวาง แผนการดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและความสามารถของนักศึกษา กิจกรรมนี้ จะเป็นประโยชน์มากขึ้น ถ้าบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาทำงานร่วมกับคณะวิชาต่างๆ เพื่อให้สามารถทำร่วมกันทั้งสถาบันมากกว่าที่จะทำเฉพาะส่วนกลาง

3. การจัดสภาพแวดล้อม เป็นการ จัดสภาพแวดล้อมทั้งในสถาบันอุดมศึกษา และในชุมชนที่สถาบันอุดมศึกษาตั้งอยู่ เพื่อให้เป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

### 3.4 การประเมินโปรแกรมการพัฒนานักศึกษา

กิจกรรมการประเมินโปรแกรมการพัฒนานักศึกษา เป็นการประเมินเพื่อให้แน่ใจ ว่า เป็นโปรแกรมการพัฒนานักศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมกับการพัฒนานักศึกษา การประเมินควรเริ่มที่การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมของโปรแกรม กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนักศึกษา การประเมินผลดังกล่าวนี้ เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่ทำให้วัตถุประสงค์ของ นักศึกษา และวัตถุประสงค์ของนักศึกษา และวัตถุประสงค์ของโปรแกรมมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

#### 2.2.4.2 ความหมายของการพัฒนานักศึกษา

การพัฒนานักศึกษา หมายถึง ความพยายามใด ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีพัฒนาการในด้านต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ และต้องคำนึงถึงความแตกต่างของนิสิตนักศึกษาแต่ละคน คิงและฟิลด์ส (King and Fields, 1980 อ้างถึงใน สำเนา ขจรศิลป์, 2538) กล่าวว่า การพัฒนานิสิตนักศึกษาเป็นด้านหนึ่งของกระบวนการพัฒนามนุษย์ และได้เสนอเป้าหมายในการพัฒนานิสิตนักศึกษาไว้ 4 ประการ คือ

1. การพัฒนาสติปัญญา เน้นการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการคิดและเรียนรู้ รวมทั้งกระบวนการในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้น เพื่อสร้างสรรค์ความหมายใหม่และประเมินคุณค่าและศักยภาพของข้อมูลนั้น
2. การพัฒนาเอกลักษณ์ เน้นการพัฒนาความรู้สึกเกี่ยวกับตนเองหมายถึงการค้นพบว่าตนเองเป็นใคร และบอกได้ว่าตนเองต้องการเป็นคนประเภทไหน ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นการพัฒนา “อีโก้” หรือ “ลักษณะเฉพาะของบุคคล”
3. การพัฒนาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล เน้นการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ผลของการปฏิสัมพันธ์ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น และการเรียนรู้ที่จะสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์
4. การพัฒนาค่านิยม เน้นการสร้างเกณฑ์เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต วิธีการกำหนดบทบาทตนเองในสังคมโดยคำนึงถึงอุดมคติในสังคม การพัฒนานิสิตนักศึกษาจึงมีความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษา ให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีความสมบูรณ์ทั้งทางด้านวิชาการ วิชาชีพ สติปัญญา สังคมอารมณ์

Pascarella และ Terenzini (อ้างถึงใน Chickering และ Reisser, 1993) ได้แยกประเภท ทฤษฎีการพัฒนานิสิตนักศึกษาไว้กว้างๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีจิตสังคม (Psychosocial theories) มองการพัฒนาว่าเป็นชุดของงานพัฒนาการหรือลำดับขั้นของการพัฒนา รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในด้านความคิดความรู้สึก การประพฤติดน ค่านิยม และส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นและตัวนักศึกษาเอง ตัวอย่างผู้คิดค้นทฤษฎีทางจิตสังคม ได้แก่ Erikson (1959), Chickering (1969), Marcia (1965, 1966), Cross (1971), Heath (1968, 1978), Chickering และ Havingshourst (1981) เป็นต้น
2. ทฤษฎีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ (Cognitive theories) บรรยายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านความคิดและกรอบของวิวัฒนาการเกี่ยวกับการสร้างค่านิยม ความเชื่อ และการสันนิษฐาน ตัวอย่างผู้คิดค้นทฤษฎีการพัฒนาด้านพุทธิปัญญานั้น ได้แก่ Perry (1970), BaxterMagolda (1992), Kohlberg (1969), Gilligan (1982), Loevinger (1976), Kegan (1982) เป็นต้น
3. ทฤษฎีสัญลักษณ์ (Typology theories) กล่าวถึงความแตกต่างในด้านแบบการเรียนบุคลิกภาพ อารมณ์ หรือภูมิหลังทางสังคม ในฐานะที่เป็นบริบทสำหรับการพัฒนา ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ แบบการเรียนของ Kolb (1976) ทฤษฎีด้านอารมณ์ของ Keirsey และ Bate (1978) เป็นต้น
4. ทฤษฎีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม เน้นการศึกษาว่าสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์กับลักษณะของแต่ละบุคคลอย่างไร ตัวอย่างทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีนิเวศวิทยาในมหาวิทยาลัยของ Banning และ Kaiser (1974) ทฤษฎีบุคลิกภาพทางอาชีพ และสภาพแวดล้อมการทำงานของ Holland (1966, 1985) เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งนี้ Pascarella และ Terenzini ได้ระบุไว้ว่า ทฤษฎี 2 กลุ่มหลังนั้นยังไม่ค่อยเป็นทฤษฎีเท่าไรนัก เพราะไม่ได้ระบุแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน รวมถึงวิธีในการประเมินการพัฒนา หรือวิธีการในการส่งเสริมการพัฒนาของนิสิตนักศึกษา

Brown (อ้างถึงใน สำเนา ของศิลป์, 2538) ได้เสนอเป้าหมายในการพัฒนานิสิตนักศึกษาไว้ 5 ประการ คือ

1. การพัฒนาเอกลักษณ์ ซึ่งรวมถึงการพัฒนาระบบค่านิยม การพัฒนาคุณธรรม และการพัฒนาเป้าหมายด้านอาชีพ
2. การพัฒนาทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ทักษะในการสื่อความหมาย การพัฒนาความเข้าใจ และความเห็นใจกับผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ที่มีความแตกต่างในด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม
3. การพัฒนาทักษะในด้านการเรียนและสติปัญญา ซึ่งจะช่วยให้เป็นบุคคลที่มีความสนใจและทำการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ ตลอดชีวิต
4. การพัฒนาด้านสุนทรียภาพ คือ การพัฒนาความเข้าใจ เห็นคุณค่าและเกิดความซาบซึ้งในธรรมชาติและศิลปะ ตลอดจนการพัฒนาทักษะในการสร้างสรรค์ในงานศิลปะ
5. การพัฒนาด้านร่างกายและทักษะในด้านนันทนาการ คือ การพัฒนาความเข้าใจ เห็นคุณค่าและบูรณาการกิจกรรมนันทนาการเข้ากับลักษณะการดำรงชีวิตของตน

จากแนวคิดและการเห็นความสำคัญของการพัฒนานิสิตนักศึกษา ได้ทำให้นักการศึกษา รวมทั้งนักจิตวิทยาหลายคนในต่างประเทศ โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา ได้มีการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยเกี่ยวกับลักษณะนิสิตนักศึกษา และการพัฒนานิสิตศึกษากันอย่างกว้างขวางตั้งแต่ทศวรรษ 1960 จนเกิดเป็นทฤษฎีต่างๆ ในการพัฒนานิสิตนักศึกษา

Winston และคณะ (1993) ได้กล่าวไว้ว่า ในทางทฤษฎีนั้น การพัฒนานิสิตศึกษามักจะเป็นการบรรยายถึงพัฒนาการของวัยผู้ใหญ่ตอนต้นในด้านต่างๆ 5 ด้านหลัก คือ การพัฒนาสติปัญญา การพัฒนาจริยธรรม การพัฒนาทางจิตสังคม การพัฒนาความเป็นตนเอง และการพัฒนาอาชีพ ในการมองทฤษฎีการพัฒนานิสิตนักศึกษาในลักษณะเป็นกลุ่มๆ ตามเป้าหมายในการพัฒนานิสิตศึกษานั้น นอกจากวินสตันแล้ว ยังมีนักการศึกษาคนอื่นๆ ที่ได้ศึกษาทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานิสิตนักศึกษาและแบ่งทฤษฎีเหล่านี้ออกเป็นกลุ่มต่างๆตามลักษณะแนวคิดและหลักการในการพัฒนา นิสิตนักศึกษาไว้ ดังนี้

Widick, Knefelkamp และ Parker (อ้างถึงใน Hurst และ Pratt, 1998) ได้แบ่งทฤษฎีและรูปแบบการพัฒนานิสิตนักศึกษา ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีจิตสังคม (Psychosocial Theories) ซึ่งเน้นการพัฒนาผ่านลำดับขั้นตอนต่างๆ ในชีวิต เช่น ทฤษฎีของ Erikson (1963) Chickering (1969) และ Keniston (1971)
2. ทฤษฎีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Development Theories) ซึ่งกล่าวถึงการพัฒนาว่าเป็นลำดับและขั้นตอนในการรับรู้และใช้เหตุผลเกี่ยวกับการมองโลกของแต่ละบุคคล เช่นทฤษฎีของ Piaget (1964), Perry (1970), Kohlberg (1971), และ Loevinger (1976)
3. รูปแบบความมีวุฒิภาวะ (Maturity Models) ซึ่งกล่าวถึงการพัฒนาบุคคลให้เป็น “บุคคลที่สมบูรณ์” โดยจะต้องมีระบบการใช้สติปัญญา มีค่านิยม และแนวคิดต่างๆ ที่เป็นของตนเอง แต่ในขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น และสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ เช่นทฤษฎีของ Heath (1977)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. รูปแบบสัญลักษณ์ (Typology Models) เป็นการมองมิติของบุคลิกลักษณะที่แต่ละบุคคลรับรู้และตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ โดยผ่านลำดับขั้นของการพัฒนาการ เช่น ทฤษฎีของ Heath (1964), Cross (1976)

5. รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (Person-environment Interaction Models) ซึ่งเน้นการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างปัจเจกบุคคลแต่ละคนกับสภาพแวดล้อมที่พวกเขาประสบ เช่น ทฤษฎีของ Stern (1964), Pervin และ Smith (1968), Holland (1973) และ Moos (1976)

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความสุขสมบูรณ์ (Wellness) ของนิสิตนักศึกษา ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาชีวิตของนิสิตนักศึกษา โดยจะต้องส่งเสริมให้นักศึกษาเกิดการพัฒนาความเป็นคนโดยสมบูรณ์ (the whole person) ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน ดังที่ ประพนอม รอดคำดี (2537) ได้สรุปไว้ ดังนี้

1. ด้านร่างกาย (Physical) บุคคลสามารถคงสภาพความยืดหยุ่นและความแข็งแรงของหลอดเลือดและหัวใจอยู่เสมอ ไม่มีอาการเหนื่อยง่าย ไม่เจ็บหน้าอก มีพฤติกรรมที่เหมาะสมด้านการป้องกันโรค รู้อาการเริ่มต้นของการเจ็บป่วย รวมทั้งรู้จักเลือกรับประทานอาหารที่มีประโยชน์

2. ด้านสังคม (Social) แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมหรือเสียสละเพื่อชุมชน อันแสดงถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของคนกับคนและคนกับธรรมชาติ เพื่อสร้างความสุขสมบูรณ์ให้เกิดขึ้นในสังคม

3. ด้านอารมณ์ (Emotional) แสดงถึงการตระหนักรู้ และยอมรับความรู้สึกของผู้อื่น การมีความรู้สึกต่อตนเองและต่อการมีชีวิตอยู่ในทางที่ดี มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสามารถประเมินสภาพอารมณ์และข้อเสีย (ทางอารมณ์) ของตนเองได้ตามความเป็นจริง เพื่อสร้างความสุขสมบูรณ์ของตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. ด้านสติปัญญา (Intellectual) มีส่วนร่วมคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมทุกอย่าง รู้จักใช้แหล่งทรัพยากรที่มีเพื่อขยายพรมแดนความรู้ไปสู่การพัฒนาทักษะและศักยภาพของตนจนสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นได้ ซึ่งเป็นความสุขสมบูรณ์ด้านสติปัญญา

5. ด้านงานอาชีพ (Occupational) แสดงถึงความพอใจต่อการทำงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งความรู้สึกด้านดีต่อการทำงานนั้นๆ เป็นความสุขสมบูรณ์ในหน้าที่ ซึ่งครอบคลุมการเรียนและการเตรียมอาชีพในอนาคตของนิสิตนักศึกษา

6. ด้านจิตวิญญาณ (Spiritual) แสดงออกถึงการมีเป้าหมายของชีวิต รวมทั้งแสดงความรู้สึกด้านดีงามต่อชีวิตและธรรมชาติที่อุบัติขึ้นในโลก อันเป็นความสุขสมบูรณ์ด้านจิตใจและคุณธรรมในประเทศไทย ได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานิสิตนักศึกษาไว้เช่นกัน แนวคิดต่างๆ มีความคล้ายคลึงกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษาในต่างประเทศด้วยเช่นกันโดยมักจะเน้นการพัฒนาตัวนิสิตนักศึกษาให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์พร้อมนั่นเองวัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2528) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนานิสิตนักศึกษาไว่ว่านิสิตนักศึกษาควรได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ 8 ด้าน คือ

1. การพัฒนาทางสติปัญญา ให้รู้จักความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียน หัดคิดอย่างมีระบบ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้

2. การพัฒนาวิชาชีพให้มีความสามารถในการประกอบอาชีพสามารถสร้างงานอาชีพ

ขึ้นใหม่ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การพัฒนาอารมณ์และการควบคุมอารมณ์ เข้าใจวิธีการรักษาอารมณ์ของตนเองได้
  4. การพัฒนาทักษะทางสังคม หมายถึงรวมถึง การใช้วาจาหรือภาษาที่เหมาะสมในการติดต่อสื่อสารในสังคม การเรียนรู้มารยาทต่างๆ ในการสมาคมติดต่อ การแต่งกายตามกาลเทศะการประพฤติปฏิบัติตามสังคม ทำเพื่อประโยชน์แก่สังคม
  5. ความเป็นตัวของตัวเอง ให้เข้าใจตนเอง รู้จักสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง รู้จักพึ่งตนเองได้ สร้างความมั่นใจให้แก่ตนเอง และสร้างบุคลิกที่ตนพอใจ
  6. การพัฒนาคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น มีความเสียสละ อดทน ต่องานทุกชนิด พยายามทำงานให้เสร็จ การคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวการตรงต่อเวลาไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อน ไม่ว่าจะเป็ทางกาย วาจา หรือใจ รักษาดี ภาควุมิใจในความเป็นชาติไทย มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ในทุุกบทบาท
  7. การพัฒนาทัศนคติ ทัศนคติที่ดีย่อมมีความรู้สึกเข้าใจเห็นใจผู้อื่นมากกว่ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ดี สามารถนำสังคมให้เป็นสุขได้ด้วยทัศนคติที่ดียอมส่งผลไปสู่การกระทำที่ดี
  8. การพัฒนาการจัดการให้นิสัยเป็นคนสูงนารู้จักการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลถูกต้องตามสังคม ตามหลักการ แสวงหาแนวทางในการจัดการกิจการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของตนเอง
- สำเนาว่า ขจรศิลป์ (2538) กล่าวว่า เป้าหมายในการพัฒนานิสิตนักศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ควรมีอย่างน้อย 7 ประการด้วยกัน คือ
1. ด้านวิชาการและวิชาชีพ โดยมุ่งพัฒนาเจตคติ และทักษะในการเรียน เพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาชีพ ความรู้และทักษะในการบริหาร ความรู้และทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศและคอมพิวเตอร์ ตลอดจนเป็นผู้ใฝ่รู้อยู่เสมอ
  2. ด้านสติปัญญาโดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการคิด การวิเคราะห์ ความรอบคอบ ไตร่ตรองและเห็นการณ์ไกล
  3. ด้านสังคมโดยเน้นการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นโดยกระบวนการประชาธิปไตย กิริยามารยาทในสังคม มนุษยสัมพันธ์ และรอบรู้ทั้งวัฒนธรรมไทยและต่างชาติที่ต้องติดต่อด้วย
  4. ด้านอารมณ์ โดยเน้นการทำความเข้าใจอารมณ์ของตนเอง การปรับและควบคุมอารมณ์ตลอดจนการพัฒนาอารมณ์ทางด้านสุนทรียภาพ เพื่อให้เห็นคุณค่าของศิลปะ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม
  5. ด้านเอกลักษณ์โดยเน้นการทำความเข้าใจบุคลิกภาพของตนเองในทุกๆ ด้าน การพัฒนาความสนใจในอาชีพ การวางแผนเพื่อประกอบอาชีพ การวางแผนการดำรงชีวิตให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพของตนเอง
  6. ด้านร่างกาย โดยเน้นการพัฒนาความเจริญเติบโตในช่วยวัยรุ่นตอนปลาย การพัฒนาเจตคติและทักษะในการรักษาสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตให้มีความสมบูรณ์แข็งแรงอยู่เสมอ
  7. ด้านคุณธรรม โดยเน้นคุณธรรมขั้นพื้นฐาน อันได้แก่ ความกตัญญูกตเวทีย ขยันซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน เสียสละเพื่อส่วนรวม ลดละเลิกอบายมุข ตลอดจนการส่งเสริมให้ยึดมั่นปฏิบัติตามคำสอนของศาสนา และจรรยาบรรณในอาชีพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยสำคัญในการพัฒนานิสิตนักศึกษา (กมลชนก กำเนิดนวก : การพัฒนาศักยภาพตนเองของนิสิตมหาวิทยาลัยนเรศวร :2551: ออนไลน์ )

ปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการพัฒนาของนิสิตนักศึกษาไปสู่เป้าหมายต่างๆ ดังที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดไว้นั้นมีหลายประการด้วยกัน เนื่องจากการพัฒนานิสิตนักศึกษาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย สำเนา ขจรศิลป์ (2538) กล่าวว่า การพัฒนานิสิตนักศึกษามีปัจจัยสำคัญ 8 ประการคือ ด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านกิจการนักศึกษา ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านนักศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมภายในสถาบันและด้านสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบัน ส่วนปัจจัยที่จะส่งผลต่อการพัฒนาของนิสิตนักศึกษานั้นได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ สิ่งแวดล้อม กลุ่มเพื่อน ความสัมพันธ์กับอาจารย์ และการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในสถาบัน ในขณะที่แอสตินก็เสนอแนวคิดสอดคล้องไปในทางเดียวกันว่า การมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษากับกลุ่มบุคคลและกิจกรรมต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งเสริมการพัฒนาของนิสิตนักศึกษาในด้านต่างๆ

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนานิสิตนักศึกษาดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับที่ ธิตารัตน์ บุญนุช (2525: 23) ได้กล่าวไว้ว่า โลกของนิสิตนักศึกษานั้นประกอบด้วยชุมชนที่รวมตัวกันอยู่ในมหาวิทยาลัย สภาพแวดล้อม เช่น พวกอาคารสถานที่ต่างๆ ในมหาวิทยาลัยและ สิ่งอื่นๆ ที่ประกอบอยู่มหาวิทยาลัยมีหน้าที่ต้องจัดแจงโลกของนิสิตนักศึกษานี้ให้เกิดประโยชน์ต่อนิสิตนักศึกษามากที่สุด โดยต้องยึดหลักดังนี้

1. ส่วนประกอบของกิจกรรมต่างๆ ต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย คือการพัฒนาตนเองของนิสิตนักศึกษา

2. ต้องจัดให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างกิจกรรมในชั้นเรียนและกิจกรรมนอกชั้นเรียน ที่ช่วยให้นักศึกษาเกิดการพัฒนานั้นคือ การผสมผสานระหว่างการเรียนรู้กับสังคม และต้องพิจารณาว่าการจัดกิจกรรมนั้นสนับสนุนให้นักศึกษาเป็นผู้ใหญ่และมีวุฒิภาวะหรือไม่ ช่วยให้เราสามารถนำประสบการณ์นั้นไปใช้ในชีวิตจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

3. ต้องมีความพอดีกันระหว่างนักศึกษากับกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยจัด จึงจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมาก เพราะถ้าจัดระดับของสิ่งเร้าไว้สูงเกินความพร้อมหรือความสามารถของนักศึกษา โอกาสที่จะให้พวกเขาพัฒนาตนเองก็จะหมดไป แต่ถ้าจัดสิ่งเร้าไว้ต่ำเกินไปการพัฒนาของนิสิตนักศึกษาก็จะเป็นไปอย่างช้าเพราะขาดสิ่งท้าทาย

4. ควรให้กิจกรรมที่จัดในมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกรั้วมหาวิทยาลัยทั้งนี้เพราะนิสิตนักศึกษาจะต้องใช้ชีวิตจริงในโลกภายนอก ถ้าเขาสามารถผสมผสานชีวิตในชุมชนมหาวิทยาลัยกับชีวิตในชุมชนนอกมหาวิทยาลัยได้มากเท่าไรก็ยิ่งดีกับเขาเท่านั้น

การจัดสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัยต้องให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของนักศึกษาหากมองว่าการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษานั้นเป็นระบบ ก็พบว่า นิสิตนักศึกษาเป็นตัวป้อนซึ่งจะต้องเข้ามาปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ ในระบบ นั่นคือ อาจารย์ กลุ่มเพื่อน ผู้บริหาร การเรียนการสอนและการทำกิจกรรมต่างๆในระหว่างที่ศึกษาอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนิสิตนักศึกษากับสิ่งต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษานั้นเป็นกระบวนการในการที่จะผลิตบัณฑิต ซึ่งเป็นผลผลิตที่จะออกมาจากระบบนี้นั่นเอง จึงเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะมองในทางทฤษฎีการพัฒนาของนิสิตนักศึกษาหรือมองในแง่ของระบบกิจกรรมนิสิตนักศึกษาก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนานิสิตนักศึกษาด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.2.4.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างมีระบบได้ดำเนินการต่อเนื่องมารวมร้อยปี เกิดมุมมองและความเชื่อต่าง ๆ ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำ จำนวนมากมาย ในที่นี้จะแบ่งเป็นกลุ่มทฤษฎีและยกมาเป็นตัวอย่างเพียงบางทฤษฎี เริ่มด้วยทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ กลุ่มทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ตัวอย่างบางทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงวิบุรุษ หรือภาวะผู้นำใหม่โดยเสนอทฤษฎี และประเด็นที่เป็นแนวโน้ม ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในอนาคตมีค่าสำคัญอยู่ 2 ค่าที่จำเป็นต้องเข้าใจในเริ่มแรก ก็คือคำว่า "leadership" ซึ่งมักเรียกว่า "ภาวะผู้นำ" หรือ "การเป็นผู้นำ" กับอีกคำหนึ่งคือ "Management" ซึ่งเรียกว่า "การบริหาร" หรือ "การบริหารจัดการ" ทั้งสองคำ มีความหมายแตกต่างกัน โดยมีนักวิชาการคนสำคัญให้ทัศนะไว้ ดังนี้ (Kotter, 1999) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญ กับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนได้ การบริหาร จัดการที่ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในแง่ มีแผนงานที่เป็น ทางการมีโครงสร้างขององค์การ ที่แน่นอนชัดเจน และมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ส่วนภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็น ตัวกำกับ ทิศทาง ขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจ วิสัยทัศน์ และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรค เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

House, 1996 แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย มีความเห็นคล้อยจองกับทัศนะดังกล่าว โดยเห็นว่า ผู้บริหาร (Manager) คือ ผู้ใช้อำนาจทางการ (Authority) ซึ่งมากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์การยอมปฏิบัติตาม การบริหารจัดการจึง ประกอบด้วย การนำวิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ของผู้นำลงสู่การปฏิบัติ การประสานงานและการจัดคนทำงานในองค์การ ตลอดจน การแก้ปัญหาประจำวัน ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำจำนวนมากหลายร้อย นิยามแต่นิยามที่เลือกใช้ในที่นี้ ได้ให้ความหมาย ของ ภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้แหล่งที่มาของ การมีอิทธิพล อาจเป็นอย่างไรก็ตาม เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากกับตำแหน่งทางบริหารขององค์การนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียงไร ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหาร ก็ทำให้บุคคลนั้น ได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมาอย่างไร ก็ตามความเป็นจริงพบว่า ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not all leaders are managers) และเช่นเดียวกัน ก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคน ที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all managers are leaders) ด้วยเหตุนี้เพียง แค่องค์การได้มอบหมาย อำนาจหน้าที่ให้แก่ ผู้บริหารนั้น ยังไม่มีหลักประกันอย่างเพียงพอว่าผู้นั้นจะสามารถในการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจ มีอิทธิพล จากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบมากกว่าอิทธิพลที่กำหนดตามโครงสร้างองค์การก็ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ได้ว่า ผู้นำสามารถเกิดขึ้น จากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือได้เช่นเดียวกับที่มาจากการแต่งตั้งอย่างทางการ ในองค์การที่ดีจำเป็นต้อง มีทั้ง ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ ที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิด ประสิทธิภาพได้สูงสุด โดยเฉพาะภายใต้ ภาวะของโลก ที่มีพลวัตสูง ย่อมต้องการได้ผู้นำที่กล้าท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถในการตัดสินใจสมาชิก ทั้งองค์การให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น แต่เราก็ยังต้องมีการบริหาร ที่สามารถกำหนดรายละเอียดของแผนงาน สามารถออกแบบโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพขององค์การ รวมทั้งติดตามตรวจสอบดูแล การปฏิบัติงานประจำวันอีกด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำคัญของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำนั่นเอง มีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำคนอื่น เช่น อดีตประธานาธิบดีเนลสัน แมนเดลา ของแอฟริกาใต้ ว่าเป็นผู้นำโดยบารมีหรือผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leaders) เป็นต้น ได้มีการศึกษาค้นคว้าในตะวันตก ตั้งแต่ ทศวรรษ 1930 เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมและด้านสติปัญญาเพื่อหาคำตอบว่า คนที่เป็นผู้นำมีอะไร แตกต่าง กับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของคนเป็นผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

1. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and ambition)
2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead)
3. ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity)
4. ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-confidence)
5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
6. ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant knowledge)

ต่อมาเมื่อมีผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High self-monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อ การปรับตัวกิจกรรมตนเอง ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี กล่าวโดยรวมผลการศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำกว่าครึ่งศตวรรษสรุปได้ว่า คุณลักษณะมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จของผู้นำมากขึ้น แต่ยังไม่พบว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ประกันต่อ ความสำเร็จ ดังกล่าวได้

การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะเป็นเกณฑ์นั้นพบว่ามีจุดอ่อนอยู่อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

- 1) ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์
- 2) คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้กับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน (Weak situation) แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน (Strong situation) เช่น เป็นองค์การแบบทางการที่มีโครงสร้างกฎระเบียบชัดเจน มีปทัสถานทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอน ในสถานการณ์ เช่นนี้ คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง
- 3) ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุและผลต่อกัน เช่นผู้นำมีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อน หรือว่าเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้ว ส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจตนเอง เป็นต้น
- 4) คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะชี้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

อย่างไรก็ตามในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์การทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ๆ เกิดขึ้น มากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตไม่เพียงแต่มีคุณลักษณะที่กล่าวแล้ว แต่ต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน (Cognitive complexity) ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ความสามารถด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น (Behavioral flexibility) ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity) ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ (Process analysis) และความสามารถในการประกอบอาชีพอิสระ (Entrepreneurial ability) เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ทฤษฎีและการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้บุคคลและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

### ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน อิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1. The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader-constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

### ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่เป็นผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกันนักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

1. Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

- 1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำการทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

## 2. Likert's Michigan Studies

2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมายโดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive –Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชยการติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent–Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative–Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ่ว่างใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมดจะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบนขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative–Democratic) ผู้บริหารให้ความใ่ว่างใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3. Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และ ผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานตำ่ มุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงานห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความคิดค้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าคุณค่าความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประเมินประเมินในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุกผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4. McGregor's : Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเองทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

##### 1. แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style

เรตติน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษย์สัมพันธ์ เรตตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรตตินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเรตติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือเทคโนโลยีปรัชญาองค์การผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตตินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

##### 2. Theory Z Organization

William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัวควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานและมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงานร่วมคิดพัฒนา และใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3. Life-Cycle Theories

Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เซย์ และบลันชาร์ดประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นดดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

### 4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้านงานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง Burns เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำอธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตามอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตามความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

Burns ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์น เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงานและในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตามเน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อกันไปเรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรมตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรรีตจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียวโครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ.1985 Bass พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบลส์ พบว่าพฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากขึ้นเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคมวัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคลและความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบลส์ หมายถึงการที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุนความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการเพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบลส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิธีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความหมายของภาวะผู้นำ คือ คำว่า “ผู้นำ”(Leader) พบว่ามีใช้ในภาษาอังกฤษ ค.ศ.1300 แต่คำว่า “ภาวะ” (Leadership) เพิ่งปรากฏประมาณ ค.ศ. 1800 (รศ.เทือน ทองแก้ว และ รศ.เฉลา ประเสริฐสังข์ 2542 : 2 อ้างอิงมาจาก ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร 2532 : 18) ทั้งคำว่าผู้นำ และ ภาวะผู้นำมีความ สัมพันธ์ใกล้ชิดกันจนบางครั้งนักการศึกษานำมาใช้เป็นคำเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณา ลักษณะของคำทั้งสองคำแล้ว จะมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่ม หรือการดำรงตำแหน่งของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำ จะหมายถึง กระบวนการ เทือน ทองแก้ว และ เฉลา ประเสริฐสังข์ 2542 : 2 อ้างอิงมาจาก Nath Bhanthumnavin 1985 : 27)

#### ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) คือบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยินยอมจากสมาชิกในกลุ่ม ให้เป็นหัวหน้า หรือมีตำแหน่ง และหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจในกลุ่ม (ประสาน หอมพลและทิพวรรณ หอมพล 2537: 82 อ้างอิงมาจาก สุทัศน์า มุขประภาต.2545 :5) Neagley, Evans และ Lynn (อ้างอิงมาจาก กวี วงศ์พัฒ. 2539 : 13-15 ) ได้ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ 6 ประการ คือ ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) ซึ่งหมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่นๆ ในกลุ่มผู้นำ คือผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal Determines) ซึ่งหมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานของกลุ่มผู้นำ คือ ผู้ที่กลุ่มเลือก หรือผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม (Sociometric Choice) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะเป็นที่นิยมชมชอบของกลุ่ม เนื่องจากเห็นว่ามี ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติพิเศษที่จะนำกลุ่มได้

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดง หรือประพฤติปฏิบัติเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ โดยจะอาสาสมัครนำเองก็ได้ หรือแสดงตนเป็นผู้นำ ในขณะที่กำลังร่วมกิจกรรมภายในกลุ่มก็ได้

ผู้นำ คือ ผู้ปฏิบัติตามบทบาท (Role-Image) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรม ให้เป็นไปตามบทบาท ซึ่งสมาชิกภายในกลุ่มเห็นพ้องกันว่าน่าจะแสดงบทบาทเช่นนั้น

ผู้นำ คือ ผู้ก่อให้เกิดความผสมกลมกลืนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ เป็นผู้ตั้งใจ และพยายามทำความเข้าใจความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม และจะต้องคำนึงถึงความสามัคคี เป็นสำคัญ

วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่นสรุปความหมายของผู้นำ

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการคัดเลือกให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาท และขณะเดียวกันก็สามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ความสมัครสามานสามัคคีกันปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกให้งานเจริญก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## การพัฒนาภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องพัฒนา ตัวเองอยู่เสมอให้หน้าหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเอง พัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำอาจทำได้ ดังนี้

1. Learn on the job คือ เรียนจากงานที่ทำ ส่วนมากเวลาเราไปศึกษาดูงานจากสถานศึกษา มักจะดู Product (ผลงาน) มากกว่า เช่น เราไปดูโรงเรียนดีเด่น ผู้บริหารของโรงเรียนดีเด่น มักจะไม่คิดว่าเขาทำอย่างไรจึงประสบความสำเร็จเป็นโรงเรียนดีเด่น คือเราไม่ดูกระบวนการ (Process) หรือ วิธีการ อย่าลืมนะ งานยิ่งทำหยาบมากเท่าไรคนยิ่งใช้ความพยายามมากขึ้น คนยิ่งกระตือรือร้นยิ่งขึ้น เป็นการท้าทายกระตุ้นความสามารถยิ่งขึ้น

2. Learn from people คือ เรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียนพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดี ผู้ใดที่อยู่ในกลุ่มคนเรียนเก่งก็จะเก่งไปด้วย แต่ตรงข้ามถ้าอยู่ในกลุ่มของคนเรียนอ่อนก็พลอยเป็นคนเรียนอ่อนไปด้วย เหมือนคำโบราณที่กล่าวว่า “คบคนพาลพาลพาไปหาผิด คบบัณฑิตบัณฑิตพาไปหาผล”

3. Learn from bosses คือ เรียนจากนาย ถ้าเราได้นายดี เราจะเรียนรู้อะไรมากมายจากนาย ตรงข้ามถ้านายเราไม่ดี เราก็พลอยแย่ไปด้วย ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นนายที่ดีของลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (Roles) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น ผู้นำหลายคนเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง ซึ่งความผิดพลาดจะกลายเป็นบทเรียนชั้นดีได้

4. Training and workshop คือการฝึกอบรมและปฏิบัติการเป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ การฝึกอบรม (Training) มีอยู่ 4 รูปแบบคือ

New Leader คือ ผู้นำคำใหม่ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งใหม่เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะต้องมีการฝึกอบรม เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ จะมีการฝึกอบรมก่อนจะเข้ารับตำแหน่งเสมอ

Management Development คือ การพัฒนาการวิธีการจัดการ การฝึกอบรมจะเน้นทักษะในการทำงาน จะต้องทำให้ดีกว่า เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่น เมื่อมีกฎระเบียบออกมาใหม่ จะต้องเข้าอบรมเสียก่อน จะต้องฝึกให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำก็เช่นเดียวกัน ถ้ารู้กฎระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อมูลใหม่ ๆ ท่านสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านได้

Leadership Enhancement คือ เพิ่มพูนภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ หมายถึงฝึกความสามารถ

Leadership Vitality คือ ฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ หมายถึงทุกคนรักความก้าวหน้า จะฝึกอย่างไรให้เขามีความก้าวหน้าเพราะทุกคนต้องการ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ เมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait)

2. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหาโดยสังเขป ดังต่อไปนี้ แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำโดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม

1. ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น
2. ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น

3. ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย

แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่ต่างกันอย่างออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544: 242-247)

1. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership – Autocratic leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่ต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ

- 2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน

- 2.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

- 2.3 การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ

- 2.3.1 พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

- 2.3.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดได้แก่ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 52)

แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ

1. การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 54)

2. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

3. การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่ง

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกปัญหาอุปสรรคต่างๆจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546 : 78) กลยุทธ์มีความหมายเหมือนคำว่ายุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบมาจากภาษาอังกฤษว่า Strategy ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง ศิลปะในการวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Strategia หมายถึง การบัญชาการกองทัพ (Generalship) ด้วยจุดมุ่งหมายต้องการเอาชนะศัตรู

การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning นั้นเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ในกิจการด้านการทหาร ในด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะในการบริหาร ในวงการธุรกิจเอกชนนั้น ประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นที่ยกย่องถึงกันมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานต่าง ๆ และวงงานของราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับความนิยมกันมากในวงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด

(Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อสาธารณะไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์การหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์การ สำหรับการดำเนินงานในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศมีถ้อยคำสำคัญที่จะได้พบเห็น ที่มีการกล่าวถึงกันมาก ในแวดวงการบริหารจัดการ และการวางแผนกลยุทธ์ และที่มักจะได้ยินอยู่เสมอๆ เช่น การมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ คิดกว้าง-มองไกล มองไปข้างหน้า วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในอนาคต รู้จุดแข็ง จุดอ่อนและสถานการณ์ขององค์การ รู้จักเลือก แล้วมุ่งความพยายามสู่โอกาสนั้น สร้างวิสัยทัศน์ สร้าง Vision มี Vision กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์การอย่างชัดเจนไม่ติดขัดกับปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาในระบบปัจจุบัน ปรับระบบและการทำงานปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดที่ต้องการในอนาคต

ดังนั้นจากการศึกษาความหมายของกลยุทธ์นั้น หมายถึง แผนการหรือวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดทำให้อยู่ในรูปแบบของแผนปฏิบัติการ รวมถึงโครงการต่าง ๆ ในเชิงปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

### 2.3.1 ความสำคัญของกลยุทธ์

2.3.1.1 การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2.3.1.2 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกๆระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์การ โดยองค์การและเพื่อองค์การไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

2.3.1.3 การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมมอบระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

2.3.1.4 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

2.3.1.5 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

ดังนั้นจากการศึกษาถึงความสำคัญของกลยุทธ์นั้น การกำหนดกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรต้องมี เพื่อเป็นการวางแผนในการพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสมทันต่อสภาพสังคมในปัจจุบัน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการหากระบวนการที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายได้โดย คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเป็นสำคัญ หากไม่มีการวางแผนกลยุทธ์แล้วอาจจะทำให้องค์กรล้มเหลวไม่มีทิศทางในการไปให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยทั่วไปแล้ว การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic) จะถูกจัดทำขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้สอดคล้องเป้าหมายขององค์กรแล้วประสานไปยังผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง และทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะการบริหารแบบบนลงล่าง (Top-Dow Planning) ที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่สุดการกำหนดกลยุทธ์จะกล่าวถึงขอบเขตกว้างของการจัดกิจกรรมขององค์กร ซึ่งต้องครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมดที่องค์กรมีอยู่ตลอดจนการพยากรณ์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป้าหมายของกำหนดกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นให้องค์กรเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ในอนาคต กับการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

### 2.3.2 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

การจัดทำกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่สภาพลักษณะใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต ซึ่งเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น โครงสร้างของแผนกลยุทธ์ อาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวทางหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ภายหลังจากที่ได้ทราบถึงแนวคิดพื้นฐานขั้นต้นแล้วได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- (1) การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
- (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
- (3) การวิเคราะห์องค์กร (SWOT หรือ Situation Analysis)
- (4) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- (5) การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
- (6) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
- (7) การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
- (8) การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
- (9) การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ดังนั้น จากการศึกษาระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์นั้น จะเริ่มจากการวิเคราะห์ภารกิจ จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมวิเคราะห์ SWOT กำหนดวิสัยทัศน์และทำการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย แล้วจึงทำการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดนโยบาย กำหนดกิจกรรม และ จัดทำเป็นแผนกลยุทธ์

### 2.3.3 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ทางการศึกษาเพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่นโดยแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาขององค์กรทางการศึกษาต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไขข้อจำกัดและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดรูปแบบการบริหารงานขององค์กรทางการศึกษาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นการศึกษาความต้องการของชุมชน เป็นการสำรวจความต้องการขององค์กรชุมชนที่องค์กรทางการศึกษาตั้งอยู่ ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและความต้องการของชาวบ้านในชุมชนสรุปมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนการวิเคราะห์สภาพขององค์กรทางการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษา จะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ด้วย เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งได้แก่

1. Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
2. Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
3. Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้
4. Threats - อุปสรรค หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำ Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคเพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป สภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงคือ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยสิ่งที่ตามมา คือ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่เป็นตัวแรงในการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นผลให้วิถีชีวิต และแบบแผนการดำเนินชีวิตได้เปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ภาพที่เกิดขึ้นต่าง ๆ ตามไปด้วย วิเคราะห์สภาพองค์กร จะทำให้ทราบจุดอ่อน/จุดแข็ง/โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาขององค์กร ในอนาคตทุกสิ่งในโลกเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ซึ่งหากนำเอา ผลของ SWOT มาขยายจะได้ว่า S จุดที่จะต้องทำ W จุดที่จะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับปรุง O จุดที่จะนำมาใช้ประโยชน์ หรือจุดเปิดสู่การปฏิบัติใหม่ๆ T จุดที่จะหลีกเลี่ยงในการปฏิบัติ หรือปรับให้เป็นโอกาส

ขั้นตอนในการวิเคราะห์ SWOT ขั้นตอนและกระบวนการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้กับองค์กรธุรกิจ และช่วยให้การบริหารงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้สำหรับองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

เป็นการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบ เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กร และสามารถฉกฉวยข้อดีมาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็ง ขึ้นได้ สำหรับอุปสรรคทางสภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรใดที่สามารถส่งผลกระทบที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อมซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

## 3. วิเคราะห์สถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาแล้ว ให้นำ จุดแข็ง จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส อุปสรรค จากปัจจัยภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์ เช่น สถานการณ์ที่เลวร้าย สถานการณ์ที่องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบ เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ

เมื่อทราบสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ใดๆ ก็สามารถที่จะนำสถานการณ์นั้นมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อให้องค์กรเกิดการได้เปรียบ ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ หรือลดผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายน้อยลง

การกำหนดจุดกลยุทธ์เมื่อนำมาใช้กับพลเรือน จะเป็นสิ่งที่ใช้ในภาคภาษาอังกฤษเรียกว่า Vision ผนวกกับความรู้เรื่อง Futurism (อนาคตนิยม) ซึ่งใช้วิชาสถิติมาคำนวณภาพอนาคตโดยเชื่อว่าสิ่งที่กำหนดในอนาคตคือสิ่งที่กำหนดในปัจจุบัน และใช้แผนเป็นเครื่องมือในการกำหนดอนาคต ซึ่งภาคธุรกิจเอกชนเป็นผู้นำมาใช้ก่อน โดยพบว่า สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตจะเกิดจากเงื่อนไขข้างหน้าที่ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน (mission analysis) เพื่อแสดงจุดมุ่งมั่นในระยะยาวมีเจตนารมย์ที่ชัดเจน และ จำได้ง่าย

พันธกิจ (Mission) พันธกิจมีคำที่ใช้แทนกันอยู่หลายคำ เช่น ภารกิจหรือปณิธาน พันธกิจคือ จุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงเหตุผลหรืออธิบายว่าทำไมองค์กรจึงถือกำเนิดขึ้นมาหรือดำรงอยู่เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจขององค์กร (Mission Analysis) เพื่อตรวจสอบว่า งานหลักขององค์กรที่ทำอยู่ปัจจุบัน ยังมีความเป็นอยู่หรือไม่ พันธกิจใดควรยกเลิก เพราะเหตุใด พันธกิจใดควรดำรงอยู่เพราะเหตุใด และพันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือเพิ่มขึ้นใหม่ เพราะเหตุใด บุคลากรในองค์กรต้องตระหนักว่าภารกิจใดคือภารกิจหลัก ภารกิจรอง ซึ่งบางหน่วยงานหลงบทบาทหน้าที่ ไปทำภารกิจรองแทน ภารกิจหลักก็จะทำให้องค์กรนั้นมีปัญหาในการดำเนินงานได้

เป้าประสงค์ เป้าประสงค์ คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ การกำหนดอาจช่วงเวลาต่างกัน 5 ปี 3 ปี หรือ 10 ปีแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว (Long term objective) อาจกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปีได้ หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (Target) เป้าประสงค์ขององค์กร เป้าประสงค์ขององค์กร หมายถึง การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อาจจะเป็น 3 ปีถึง 5 ปีก็ได้ เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเป็นเป้าประสงค์จากการดำเนินงานที่เป็นผลงานเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประจำปี หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “annual operational” นั้นการระบุออกมาเป็นจำนวนตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง ที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพสำหรับที่จะนำมาใช้บริหารงานในทางปฏิบัติ

แต่สำหรับเป้าประสงค์ระยะยาวนั้น โดยที่มีลักษณะเป็นการพิจารณาในทางกลยุทธ์ และมุ่งที่จะระบุให้เห็นถึงตำแหน่งฐานะที่ต้องการจะได้หรือต้องการจะเป็น มากกว่าการระบุถึงสิ่งที่จะทำให้เสร็จ การระบุเป้าประสงค์ระยะยาวจึงมีลักษณะเป็นการบรรยายความเป็นข้อความกะทัดรัด สั้นๆ แต่ชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกัน ขณะที่มีการจัดทำแผนดำเนินงานที่ทำความเข้าใจตามกันมานั้นเอง การระบุเป้าประสงค์ออกเป็นเป้าหมายผลสำเร็จต่างๆ ที่แยกย่อยลงมาอย่างครบถ้วน และมีความชัดเจนในตัวเหล่านี้ ย่อมจะสามารถส่งผลสนับสนุนให้องค์กรโดยรวมประสบผลสำเร็จเป็นไปตามที่ตั้งไว้ได้ ตัวอย่างเช่น ในกรณีของกิจการที่ทำธุรกิจด้านการให้บริการนั้น เป้าประสงค์ระยะยาวอาจจะระบุไว้ว่า “ต้องการที่จะเป็นผู้นำในด้านการให้บริการในส่วนของตลาดที่กำลังแข่งขันกันตอบสนองอยู่” ดังนั้นการจะทำให้ย่อมจะต้องได้จากการสามารถทำสำเร็จในหลายๆ สิ่ง คือ มีชนิดของบริการที่ดีเยี่ยม มีคุณภาพการให้บริการที่ดี สามารถเจาะเข้าตลาดได้ตามที่ตั้งเป้าไว้ ตลอดจนการสามารถจัดหาทรัพยากรด้านต่างๆ เข้ามาใช้เพื่อดำเนินงานตามแผนงานด้านต่างๆ อย่างได้ผล รวมทั้งการระบุถึงการครอบคลุมกลุ่มลูกค้าและตลาดอย่างชัดเจนในแผนดำเนินงานทั้งหลายด้วย

ในทางปฏิบัติ การกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวนั้น ขั้นตอนการจัดทำมักจะเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมาย การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ และการจัดวางกลยุทธ์ โดยภายใต้กระบวนการคิดและวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ดังกล่าวนี้เอง การแยกแยะพิจารณาเป้าประสงค์ระยะยาวก็จะกระทำพร้อมกันไปแต่อย่างใดก็ตาม ก่อนที่จะมีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวออกมาจริงนั้นๆ ในกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดทำแผน จะต้องมีการพิจารณาให้เห็นชัดเจนแยกกันระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนด้านดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น กรณีของการต้องมีการเปลี่ยนแปลง “พลังผลักดัน” ขององค์กรนั้น นับว่าเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องในทางกลยุทธ์โดยตรง แต่ในเวลาเดียวกัน ผลจากแผนกลยุทธ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในพลังผลักดันที่สำคัญๆ นั้น อาจส่งผลทำให้ต้องมีการจัดหาพนักงานหรือกำลังคนเข้ามารองรับหรือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย กรณีของการจัดเตรียมกำลังคนนี้เอง จะเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่จัดอยู่ในด้านการดำเนินงาน ที่จะต้องทำในส่วนของการจัดทำแผนดำเนินงาน

ตามความหมายที่กล่าวนี้เอง ย่อมชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์และการเกี่ยวข้องกันตลอดเวลาของการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนดำเนินงาน และแม้ว่าในความเป็นจริงนั้น การวางแผนดำเนินงานจะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ทางด้านการดำเนินงานโดยละเอียดเป็นด้านๆ ไปก็ตาม แต่การพิจารณาทำแผนดำเนินงานนั้นก็ยังคงเป็นงานที่กระทำมาจากอีกด้านหนึ่งต่างหาก และเป็นการพิจารณาวางแผนด้านปฏิบัติที่เป็นการวางแผนเกี่ยวกับงานประจำ ที่กระทำแยกกันมาจากอีกทางหนึ่งของ การวางแผนประจำปีหรือการวางแผนงบประมาณ แต่สำหรับการกำหนดเป้าประสงค์นั้น ขั้นตอนที่สำคัญๆ ที่ต้องกระทำเป็นลำดับแรกก่อนสิ่งใดทั้งหมดก็คือการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ทางกลยุทธ์ที่สำคัญๆ ตามกลุ่มปัจจัยที่เป็นพลังผลักดันนั่นเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิธีการกำหนดหรือเลือกเป้าประสงค์ขององค์กร การคัดเลือกหรือกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น มักจะทำโดยการประชุมพิจารณากันในคณะกรรมการวางแผนซึ่งส่วนมากมักจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การร่วมพิจารณาถึงปัจจัยทางกลยุทธ์ทั้งหลาย ที่จะมีผลกระทบเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการพิจารณาเป้าประสงค์ระยะยาว ทั้งนี้โดยพยายามคัดเลือกจัดลำดับปัจจัยทางกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษจำนวนหนึ่ง โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ และสำคัญรองลงมาเป็นลำดับ

2. พิจารณาลึกลงไปในแต่ละปัจจัยทางกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นชัดว่าปัจจัยกลยุทธ์อันใดที่จะสามารถส่งผลกระทบหรือส่งผลต่อองค์กร ให้สามารถเคลื่อนตัวเข้าไปสู่จุดมุ่งหมาย และสนับสนุนต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ผลกระทบหรือผลสำเร็จต่างๆ เหล่านี้ ควรจะต้องมีลักษณะขอบเขตกว้าง และมองเห็นได้ค่อนข้างชัด

3. พิจารณาคัดเลือกและงมตีเห็นชอบร่วมกันเกี่ยวกับเป้าประสงค์ระยะยาวที่ต้องกำหนดขึ้น ในการจัดทำเป้าประสงค์นี้ บางครั้งเป้าประสงค์ที่คัดเลือกมาอาจมีจำนวนค่อนข้างมาก และแต่ละข้อต่างก็มีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กรทั้งสิ้น ในกรณีเช่นนี้ การพิจารณาตัดออก ควรต้องมีการยึดถือตามแนวทางดังนี้ คือ เป้าประสงค์ที่มีความสำคัญจริงๆ ควรจะมีจำนวนน้อย เฉพาะที่มีความสำคัญมากจริงๆ และควรเป็นเป้าประสงค์ที่มีคุณค่ามากที่สุด ต่อการสนับสนุนองค์กรให้บรรลุผลในจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ที่ตั้งไว้มากที่สุด เป้าประสงค์ที่จะตกลงยอมรับกันนี้ ควรได้มาจากการลงมติโดยทุกฝ่ายเห็นชอบตรงกัน นอกเหนือจากนั้น สำหรับเป้าประสงค์อื่นที่เหลือหรือได้เพิ่มเติมเข้ามานั้น หากเห็นว่ายังมีคุณค่าความสำคัญที่ควรพิจารณารับไว้ ในทางปฏิบัติก็ควรจะนำไปพิจารณากำหนดเป็นเป้าประสงค์ของฝ่าย แผนก หรือหน่วยงานย่อยที่อยู่ต่ำลงมาก็ได้

#### คุณลักษณะของเป้าประสงค์ระยะยาวที่ดี

ในสภาพทั่วไปนั้น การกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาว มักจะกระทำโดยการเริ่มต้นด้วยการร่างข้อความขึ้นมาก่อนว่าต้องการจะให้ได้อะไร หรือต้องการจะเป็นอะไร มากกว่าที่จะมาจากการคิดอย่างรอบคอบ และมั่นใจว่าจะจะเป็นสิ่งที่สามารถจะทำให้สำเร็จลงได้จริงตามที่คาดคิด ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีการตรวจสอบข้อความแต่ละขั้นหรือทั้งหมดตามเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. การต้องสามารถวัดได้หรือตรวจนับได้ ความหมายก็คือ เป้าประสงค์จะต้องเป็นสิ่งที่เมื่อมีการปฏิบัติหรือทำไปแล้ว ท่านหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายสามารถวัดหรือตรวจสอบได้ ตัวอย่างเช่น ข้อความเป้าประสงค์ที่ว่า “เป็นผู้นำในการตอบสนองตลาด” ก็ย่อมต้องวัดได้ด้วย “ส่วนแบ่งตลาด (Market share)” หรือเกณฑ์การวัดอย่างใดอย่างหนึ่งที่คล้ายกัน พร้อมกันนั้นก็จะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับภาวะการแข่งขันให้สามารถพิจารณาประกอบควบคู่พร้อมกันไปด้วย

2. การพิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้สำเร็จผลได้ทั้งนี้ก็คือการต้องพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เป้าประสงค์กลายเป็นสิ่งที่สุดเอื้อม หรือเป็นไปได้ไม่ได้นั่นเอง การพิจารณาจึงต้องดูให้เห็นชัดว่า ความพยายามหรือการทุ่มเทที่สำคัญมีอะไรบ้าง หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายความสำคัญมากๆ ในการทำให้บรรลุเป้าประสงค์ได้นั้นมีอะไรบ้างและสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีโอกาสจะเป็นไปได้เพียงใด ซึ่งในการประเมินความเป็นไปได้นั้น ในทางปฏิบัติก็ควรต้องติดตามดูให้ลึกลงไปถึงประเด็นปัจจัยที่สำคัญๆ คือ ความสามารถของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ ความพร้อมของทรัพยากรทางการเงิน ปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสำคัญ ตลอดจนจนสภาพผลกระทบจากการแข่งขัน รวมทั้งอิทธิพลของปัจจัยภายนอก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกที่มีอยู่ ทั้งนี้การที่จะพิจารณาให้เห็นได้ชัดเจนตามแนวทางนี้ สิ่งจำเป็นที่ต้องทำให้ได้ก่อนก็คือ การต้องสามารถจัดแผนงานหลักต่างๆ ให้ชัดเจนออกมาได้ก่อน ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถมีพื้นฐานงานที่แบ่งชัดเจนออกมาสำหรับที่จะใช้นำมาจัดทำวัตถุประสงค์ให้ได้ออกมาก่อน จากนั้นการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์จึงจะสามารถกระทำได้

3. การต้องมีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้ ความจำเป็นในข้อนี้ก็เพราะสาเหตุสืบเนื่องจากเหตุผลที่ว่า ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้นมีปัจจัยหลายประการที่มีความไม่แน่นอน โดยอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้จึงต้องมีความคล่องตัวพอที่จะสามารถปรับตามทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องสอดคล้องเข้ากันได้กับโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ในการกำหนดวัตถุประสงค์บางอย่างที่จะทำไว้ในเวลา 5 ปีนั้น เมื่อปฏิบัติจริงผลที่ทำได้อาจไม่เหมือนอย่างที่กำหนดไว้ก็ได้ ทั้งนี้เพราะขณะที่มีการดำเนินการผ่านไปปีต่อปีนั้น เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไปความจำเป็นที่จะต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ก็จะดำเนินการเป็นระยะๆ ดังนี้ เป้าประสงค์ก็ต้องมีการปรับตามให้สอดคล้องกับข้อมูลตามสถานการณ์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย

4. การต้องให้ความสอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่นๆ นั่นคือการพิจารณาว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้แล้วนั้นจะมีส่วนช่วยนำให้ท่านเข้าไปสู่ฐานะที่ตั้ง ตามที่ได้มีการระบุหรือกำหนดเอาไว้ในขณะกำหนดจุดมุ่งหมาย การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ และกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้แล้วหรือเปล่าขอพิจารณาเกี่ยวกับสมมติฐานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในทางปฏิบัติที่เป็นจริงนั้น ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มักจะต้องมีการกำหนดข้อสมมติฐานขึ้นมา เพื่อใช้ประกอบในการวางแผนเสมอ แต่อย่างไรก็ตาม การตั้งข้อสมมติฐานขึ้นมาใช้นั้นนับว่าเป็นสิ่งจำเป็น และเหมาะสมที่จะต้องกระทำควบคู่กันกับการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวที่คาบเกี่ยวกับระยะเวลาที่ยาวนานออกไป ซึ่งไม่อาจพิจารณาวิเคราะห์หรือคาดคะเนสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจนนัก โดยเหตุผลความจำเป็นดังกล่าวนี้เอง จึงทำให้เป้าประสงค์ทั้งหลายต่างมีพื้นฐานผูกติดอยู่กับข้อสมมติฐานต่างๆ ที่องค์กรจะไม่สามารถมีอำนาจเหนือหรือควบคุมได้แต่ประการใดตัวอย่างเช่นในเป้าประสงค์ที่กำหนดว่า “จะเป็นผู้นำในการตอบสนองตลาด” นั้น อาจจะเป็นการกำหนดขึ้นมาภายใต้ข้อสมมติฐานดังนี้ก็ได้อีก เช่น

1. เชื่อว่าความต้องการบริการเหล่านั้นในส่วนแบ่งตลาดต่างๆ จะยังคงขยายตัวต่อไปตามสถิติการเติบโตของอุตสาหกรรมนั้นๆ
2. เชื่อว่าไม่น่าจะมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ ทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นมา จนมีผลกระทบทำให้ความต้องการบริการนั้นๆ หดหายไป

ดังนั้น หากได้ทราบว่ เป้าประสงค์ระยะยาวที่กำหนดขึ้น ได้กำหนดขึ้นภายใต้ข้อสมมติฐานดังกล่าว การวางแผนที่ถูกต้องนั้นก็ควรจะได้ครอบคลุมถึงส่วนของการกำหนดข้อสมมติฐานดังกล่าวนี้ไว้ ให้เป็นส่วนหนึ่งของเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นด้วย เพื่อว่าต่อมาภายหลัง ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผิดไปจากข้อสมมติฐานที่กำหนดเอาไว้ ดังนี้ การทบทวนเป้าประสงค์ก็จะต้องกระทำพร้อมกับการวิเคราะห์ทบทวนภายใต้ข้อมูลใหม่ๆ ที่ได้รับมาในภายหลัง

กล่าวโดยสรุป หลักในการกำหนดเป้าประสงค์ในด้านการจัดการศึกษาควรวีธีหลักดังนี้

1. ระบุเวลาที่ต้องการใช้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน
2. ไม่ควรมีจำนวนมาก/มีความเป็นไปได้
3. กำหนดเป้าหมายแต่ละเรื่องต้องชัดเจน

### กลยุทธ์ขององค์กร

การกำหนดวิสัยทัศน์ที่กล่าวข้างต้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นหัวใจของการกำหนดทิศทางองค์กร เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดของธุรกิจ การตัดสินใจนี้ก็คือยุทธศาสตร์ขององค์กรนั่นเอง ตัวอย่างของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคือ ในกรณีของบริษัทไอบีเอ็มในสหรัฐอเมริกา และบริษัทไมโครซอฟท์

ในอดีตนั้นบริษัทไอบีเอ็มได้เน้นการพัฒนาคอมพิวเตอร์ระบบเมนเฟรมโดยมองว่าจะมีทิศทางขยายตัวได้ดีในอนาคต นอกจากนั้นก็ได้กำหนดราคาเครื่องคอมพิวเตอร์อยู่ในระดับที่สูงกว่าคู่แข่งชั้นทั้งนี้ โดยมีสมมติฐานว่า ไอบีเอ็มนั้นมีเทคโนโลยีที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้นทั่วไป

อาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจในการเน้นการพัฒนาคอมพิวเตอร์เมนเฟรมแทนการเน้นการพัฒนาคอมพิวเตอร์พีซี และการเน้นจุดขายในความเหนือกว่าทางเทคโนโลยีโดยมองข้ามกลยุทธ์ในด้านราคาคือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นการตัดสินใจที่ซื้ออนาคตของบริษัท

ผลปรากฏว่าทิศทางของคอมพิวเตอร์นั้นขยายตัวมากในระบบพีซี นอกจากนั้นพัฒนาการในด้านเทคโนโลยีในประเทศต่างๆ และระหว่างบริษัทคอมพิวเตอร์ต่างๆ นั้นลดลง ในขณะเดียวกันคู่แข่งชั้นของไอบีเอ็มก็ได้เน้นกลยุทธ์ด้านราคา (Pricing) ที่ต่ำเป็นเกณฑ์ในการแข่งขัน ผลพวงดังกล่าวทำให้ไอบีเอ็มในสหรัฐอเมริกาต้องมีอันประสบปัญหาจากบริษัทที่ทำกำไรในอดีตอย่างมหาศาลมาเป็นการขาดทุนและอยู่ในช่วงของการปรับตัว

ในอีกกรณีหนึ่งคือ ไมโครซอฟท์ซึ่งได้เน้นการพัฒนาซอฟต์แวร์ โดยมองว่าตลาดแห่งการขยายตัวนั้นจะอยู่ที่ซอฟต์แวร์มากกว่า นอกจากนั้น เครื่องคอมพิวเตอร์จะกลายเป็นผลิตภัณฑ์มวลชน (Mass Product) ในอนาคต ฉะนั้นพัฒนาการต่อไปก็คือเล็กกลง และสะดวกต่อการดำเนินการในสภาพการณ์ดังกล่าว พัฒนาการของซอฟต์แวร์จะมีแนวโน้มการขยายตัวที่มีขอบเขตกว้างขวาง และทิศทางของซอฟต์แวร์ที่จะติดตามมวลชน จะต้องง่ายต่อการอ่านและการปฏิบัติงาน แนวนโยบายดังกล่าวนี้ว่าสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ และเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้บริษัทไมโครซอฟท์สามารถขยายตัวกลายเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่มีกำไรมหาศาลในปัจจุบัน การตัดสินใจในเชิงนโยบายดังกล่าวของบริษัทไมโครซอฟท์ในอดีตที่ส่งผลต่อความรุ่งเรืองในปัจจุบันคือการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ เพราะถือว่าการตัดสินใจที่มีผลต่อทิศทางของธุรกิจตลอดจนกำไรขาดทุนของบริษัท

จากตัวอย่างที่พิจารณาได้จาก “การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์” นั้น จะพบว่าองค์ประกอบของ “กลยุทธ์” จึงหมายถึงการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต คำว่า “กลยุทธ์ (Strategic)” ในองค์ประกอบแรกจึงหมายถึงความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจในเชิงของโอกาส (Opportunities) และภัยอันตราย (Threat) นั้นเอง

องค์ประกอบอีกประการหนึ่งของแนวคิดที่ว่าด้วย “กลยุทธ์ (Strategic)” ก็คือ ความสัมพันธ์การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในบริษัทหรือในธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์องค์กรในด้านโครงสร้าง ระบบบุคลากร ระบบการเงิน และอื่นๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ของธุรกิจ ธุรกิจที่มีจุดแข็งและอยู่ในส่วนที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมก็จะดำเนินนโยบายเชิงรุกและรักษาจุดแข็งเอาไว้ ในกรณีที่มีจุดอ่อนก็อาจต้องดำเนินนโยบายปรับจุดอ่อนหรือแก้จุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภายนอก ในกรณีที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงจุดอ่อนได้ก็ต้องดำเนินนโยบายไปสู่ธุรกิจที่สามารถแข่งได้ แทนการคว่ำไว้ในธุรกิจเดิม

อาจกล่าวได้ว่า เมื่อพูดถึงความหมายของ “กลยุทธ์” นั้น จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาหาโอกาสและภัยอันตรายต่อธุรกิจ ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็ง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงหมายถึงการบริหารหรือการจัดการธุรกิจในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการหรือดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างทางธุรกิจจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับจุดอ่อนจุดแข็งของตัวองค์กรของธุรกิจเองการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำธุรกิจ เป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจไทยที่กำลังเผชิญการทำลายจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดนวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถทำได้โดยวิธีการจัดประชุมคณะกรรมการวางแผนของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ทั้งนี้โดยต้องให้เป็นการประชุมที่มีจำนวนครั้งมากพอ และลักษณะการประชุมจะต้องเปิดกว้างโดยมีการขยายขอบเขตทั่วถึงทุกจุดงานที่มีความสำคัญ พร้อมกับต้องเป็นการประชุมที่มีคุณภาพ ที่ผู้บริหารทุกคนต่างก็ทุ่มเทเอาใจใส่ในผลสำเร็จต่างๆ ที่จะทำให้ได้ด้วยการในการจัดประชุมวางแผนนี้ จะมีการจัดการประชุมเพื่อพิจารณาส่วนประกอบของการวางแผนแต่ละส่วนหรือหลายส่วนรวมกันได้ ทั้งนี้สำหรับจำนวนครั้งของการประชุมจะมีมากครั้งเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความยากง่ายของแผนงานที่ต้องพิจารณา (ตัวอย่างเช่น กรณีการวางแผนขนาดใหญ่ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย การประชุมวางแผนโดยคณะกรรมการวางแผนของธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารทุกตำแหน่งลงมาถึงผู้จัดการฝ่ายนั้น ได้ใช้เวลาประชุมแผนกลยุทธ์ติดต่อกัน 4-6 วัน และเป็นการประชุมแผนดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ต่อเนื่องกันอีก 10-15 วัน โดยจะมีการสรุปแผนเมื่อการประชุมแผนสิ้นสุดลงในเดือนธันวาคมของทุกปี จากนั้นแผนงานก็จะถูกแจกจ่ายไปยังหน่วยต่างๆ เพื่อปฏิบัติ และการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนก็จะกระทำในทุก 5 วันและไม่เกิน 10 วันของเดือนถัดไป หลักจากที่การปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นลงในทุกปลายเดือน)

การให้ความสำคัญต่อการประชุมวางแผนในกระบวนการวางแผนนี้ นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการวางแผนได้ไม่แพ้เนื้อหาของตัวแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมา ทั้งนี้เพราะตามกระบวนการวางแผนที่มีการพัฒนาจัดทำแผนนั้น การคัดเลือกคณะกรรมการวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ตลอดจนการกำหนดลักษณะการประชุมและการกำกับการวางแผนตามขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้ นับว่ามีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะการร่วมกันคิด การร่วมปรึกษากัน ตลอดจนการโต้แย้งเหตุผลกัน และการปรับแก้ไขบางอย่างรวมทั้งการหาข้อสรุปที่ต้องกระทำภายในกระบวนการวางแผน หากทำได้ดีแล้ว คุณค่าของแผนงานก็จะมากขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตาม เนื้อหาของแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมาก็มีความสำคัญในตัวของมันเอง ซึ่งควรจะต้องจัดทำขึ้นมาอย่างเหมาะสมและเป็นระเบียบครบครันตามกรอบของการวางแผนทางกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วด้วย

ทัศนวิสัยทางยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ขององค์กร (SWOT) ประกอบด้วย

S : Strong (จุดแข็ง)

W : weak (จุดอ่อน)

O : Opportunity (โอกาส)

T : threat (อุปสรรค)

S และ W เป็น การวิเคราะห์ภายในองค์กร (Internal analysis)

O และ T เป็น การวิเคราะห์ภายนอกองค์กร (External analysis )

หลักการวิเคราะห์โดยตรวจสอบตนเองเปรียบเทียบกับสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งสภาวะแวดล้อมภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ หรือไม่ได้เกิดจากตัวองค์กรเอง

S เรามีจุดแข็งอะไรบ้างในองค์กร เช่น พนักงานมีประสิทธิภาพ อายุงานของพนักงานมาก และสามารถพัฒนาได้ง่าย

W เรามีจุดอ่อนอะไรบ้างในองค์กร เช่น การส่งมอบล่าช้ากว่าคู่แข่ง การประสานงานไม่ดี การบริการไม่ดี

O จากสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้าง ที่เอื้อประโยชน์ให้องค์กรเรา เช่น ถ้าเราอยู่ในธุรกิจขนส่ง ราคาน้ำมันที่ต่ำลงถือเป็นโอกาสในการทำกำไร เป็นต้น

T จากสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้าง ที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร เช่น ในธุรกิจขนส่ง ถ้าน้ำมันขึ้นราคา ถือว่าเป็นอุปสรรคต่อองค์กร เพราะจะทำให้ผลกำไรลดลง เป็นต้น

ส่วนใหญ่สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรจะเกี่ยวกับ การเมือง สังคม แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า รวมไปถึงสภาวะทางเศรษฐกิจในประเทศและต่างประเทศ ชาวโรคระบาด สงครามระหว่างประเทศ ซึ่งทีมงานขององค์กรต้องทำการวิเคราะห์ให้ดี ไม่เอนเอียง เพราะถ้าเอนเอียงแล้วจะไม่สามารถนำผลวิเคราะห์ทำการปรับปรุงองค์กรได้ หรือบางครั้งอาจเลวร้ายถึงขนาดชักนำองค์กรไปผิดทางได้

นอกจากนี้เราต้องจับสถานการณ์ภายนอกองค์กรให้ดี จุดแข็งบางเรื่องที่เคยเป็นจุดแข็งเมื่อมีคู่แข่งมากขึ้น จุดแข็งก็อาจจะกลายเป็นจุดอ่อนได้ เช่นกัน

จากประสบการณ์ที่ได้พบ ส่วนใหญ่ถ้าเราให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้นและกลางทำวิเคราะห์ SWOT องค์กรที่ไร จะเห็นว่าผลสรุปจะออกมาว่ามีปัญหาความไม่ชัดเจนของทิศทางองค์กร ขาดทรัพยากรสนับสนุน แต่ถ้าเป็น SWOT ที่ให้ระดับผู้บริหารระดับสูงทำการวิเคราะห์เอง จะเห็นผลการวิเคราะห์อีกแบบหนึ่ง เช่น การประสานงานไม่ดี ขาดระเบียบวินัย

ดังนั้น การทำ SWOT ควรใช้ทีมงานทุกแผนกและอาจจะใช้หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้นระดับกลาง และระดับสูงมาทำร่วมกัน และรวบรวมจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคทั้งหมดมารวมกัน และต้องเปิดโอกาสให้ผู้เสนอ SWOT ให้เหตุผลและอธิบายสาเหตุว่าทำไมจึงให้หัวข้อนี้เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรค จากนั้นให้ที่ประชุมซักถามและออกความเห็น แล้วใช้มติที่ประชุมเป็นการชี้ขาดว่าเห็นชอบหรือไม่ หรือจะเปลี่ยนเป็นประเภทอื่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกจากการ SWOT โดยวิเคราะห์ทีละด้านแล้ว ยังมีวิธีการ SWOT อีกแบบที่น่าสนใจบางครั้งเราอาจจับคู่ทำการวิเคราะห์แบบนี้ได้

SO วิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสที่สนับสนุนจุดแข็งนั้น เช่น ในธุรกิจการขนส่ง พนักงานของเรามีความชำนาญเส้นทาง สามารถลดระยะทางการขนส่งได้ และประจวบกับราคาน้ำมันลดลงทำให้โอกาสทำกำไรมีสูงขึ้น

ST วิเคราะห์อุปสรรค และสามารถไขจุดแข็งแก้ไขอุปสรรคนั้นได้อย่างไร เช่น ในธุรกิจท่องเที่ยว ในช่วงหน้ามรสุมนักท่องเที่ยวจะลดลง โรงแรมเรามีจุดแข็งในด้านการจัดกิจกรรมเสริมและสถานที่อบรมสัมมนา อาจจะต้องดูให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการโรงแรมได้อย่างสม่ำเสมอ

WO วิเคราะห์ว่า มีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เอื้อโอกาสให้เราแล้ว แต่ถ้าเรายังมีจุดอ่อนอะไรที่จะทำให้เราฉกฉวยโอกาสนั้นไม่ได้

WT วิเคราะห์ว่า มีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคกับและยังกระทบกับจุดอ่อนของเราโดยตรงด้วย

เมื่อทำการวิเคราะห์แล้วเราจะได้รายการหัวข้อ SWOT ออกมา อยากรู้ลองจัดประเภทดูว่าเป็น SO, ST, WO, WT อย่างละกี่รายการ และจัดลำดับความสำคัญว่าควรปรับปรุงและแก้ไขรายการใดก่อนอยากเน้นการใช้ประโยชน์จาก SWOT ให้มาก เพราะการทำ SWOT จะช่วยให้หัวหน้าสถานการณื และมีการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม บางครั้งเมื่อโอกาสมาถึง องค์กรจะได้เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้ทันและเต็มที่ หรือ ถ้าเรารู้ว่าแนวโน้มจะมีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นกับองค์กร เราจะได้มีการเตรียมตัวรับมือ ผ่อนสถานการณ์ที่เลวร้ายให้บรรเทาลงได้

แต่ทั้งนี้การทำ SWOT ที่มงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างธุรกิจของตัวเอง องค์กรเอง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจต้นน้ำ ปลายน้ำของเรา ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลคู่แข่ง ข่าวสารทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศมาเป็นตัวช่วยในการวิเคราะห์ อย่าลืมว่า เราต้องวิเคราะห์โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง ไม่ใช่จินตนาการ

ความหมายของ SWOT Analysis (อัมพร ไหลประเสริฐ : การวิเคราะห์องค์กรโดยใช้เทคนิค SWOT analysis,2556:7)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ดังนี้

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก องค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดีเป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิตจุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดีเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ ปัญหา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายในนักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้อุปสรรคบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

SWOT Analysis		
สภาพแวดล้อม ภายใน	Strength (S) จุดแข็ง จุดเด่น ข้อได้เปรียบ	Weakness (W) จุดอ่อน ข้อเสียเปรียบ
สภาพแวดล้อม ภายนอก	Opportunity (O) โอกาส สิ่งเกื้อกูล ที่จะดำเนินกิจกรรม	Threats(T) อุปสรรคที่จะทำให้ ดำเนินกิจกรรมไม่สำเร็จ

#### ประโยชน์ของ SWOT

- นำ SWOT ไปจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร
- การทำ SWOT จะช่วยให้หัวหน้าสถานการณ์และมีการเตรียมความพร้อมกับการปรับเปลี่ยนของสภาพแวดล้อม บางครั้งเมื่อโอกาสมาถึง องค์กรจะได้เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้ทันและเต็มที่ หรือ ถ้าเรารู้ว่าแนวโน้มจะมีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นกับองค์กร เราจะได้มีการเตรียมตัวรับมือผ่านสถานการณ์ที่เลวร้ายให้บรรเทาลงได้

#### วิธีการทำ SWOT Analysis

การทำ SWOT นั้นทีมงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับ โครงสร้างของตัวองค์กรเอง ข้อมูลลูกค้า ข้อมูล คู่แข่ง ข่าวสารทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศมาเป็นตัวช่วยในการวิเคราะห์ อย่าลืมว่า เราต้องวิเคราะห์โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงไม่ใช่จินตนาการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

SWOT ต้องทำให้เป็นไปในทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือ เป้าหมาย (Vision, Mission และ Objective) หรือเข้ากับทรัพยากรในองค์กรและความสามารถที่เข้ากับสิ่งที่องค์กรถนัด แล้วนำ SWOT มาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร โดยเขียน รายการออกมาให้น้อยที่สุด โดยดูข้อมูลจาก Strengths Weaknesses Opportunities และ Threats

ตัวชี้วัดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การบริหาร ภาพพจน์ขององค์กรประชาชนยอมรับหรือไม่ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ไหม โครงสร้างขององค์กรสอดคล้องกับบุคลากรเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมหรือไม่ สนับสนุนการตัดสินใจที่รวดเร็วหรือไม่ สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ระบบการวางแผนงาน มาตรฐานและกระบวนการปฏิบัติงาน ระบบการควบคุมปฏิบัติได้สอดคล้องกันหรือไม่ บุคลากร ทักษะคติของพนักงานความสามารถในการทำงาน ประสิทธิภาพ จำนวนพนักงาน มีกลไกเหมาะสมเพื่อได้มา รักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ เงินทุน แหล่งที่มาของเงินทุน ต้นทุนของเงินทุน ปริมาณเงิน ระยะเวลาในการใช้คืน ระบบบัญชีเพื่อการคำนวณต้นทุน การกำหนดงบประมาณสอดคล้องกับแผนงานขององค์กรหรือไม่ ฐานะการเงินขององค์กร เพิ่มพูนรายได้ได้อย่างไร การควบคุมทางการเงินเป็นอย่างไร

เครื่องจักร/ครุภัณฑ์/สิ่งก่อสร้าง มีประสิทธิภาพแค่ไหน เหมาะสมกับปริมาณงานหรือไม่ เครื่องมือถูกใช้เต็มที่หรือถูกใช้บางส่วน การดัดแปลงใช้กับงานอื่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง

วัตถุดิบ ปริมาณ ต้นทุนในการดำเนินงาน จำนวนผู้ผลิตและผู้ขาย ฤดูกาล ระยะเวลาในการสั่งซื้อ

เทคโนโลยี/นวัตกรรม เทคโนโลยีทันสมัยหรือล้าสมัย การสร้างมูลค่าเพิ่ม ความได้เปรียบในเชิงเปรียบเทียบ การวิจัยและพัฒนา

นอกจากการวิเคราะห์ SWOT ที่ละด้านแล้ว ยังมีวิธีการ SWOT อีกแบบที่น่าสนใจบางครั้ง เราอาจจับคู่ทำการวิเคราะห์แบบนี้ได้ เรียกว่า TWOS Matrix ดังตารางที่ 2

SO วิเคราะห์พร้อมกันเลยว่า เรามีจุดแข็งอะไรและมีโอกาสอะไรที่สนับสนุนจุดแข็งนั้น เช่น ในธุรกิจการขนส่ง พนักงานของเรามีความชำนาญเส้นทาง สามารถลดระยะเวลาทางการขนส่งได้และประหยัดกับราคาน้ำมันลดลงทำให้โอกาสทำกำไรมีสูงขึ้น

ST วิเคราะห์ว่าเรามีอุปสรรคอะไรบ้าง และเราจะสามารถใช้จุดแข็งแก้ไขอุปสรรคนั้นได้อย่างไร เช่น ในธุรกิจท่องเที่ยว ในช่วงหน้ามรสุมนักท่องเที่ยวจะลดลง โรงแรมเรามีจุดแข็งในด้านการจัดกิจกรรมเสริมและสถานที่อบรมสัมนา อาจจะดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการโรงแรมได้อย่างสม่ำเสมอ

WO วิเคราะห์ว่า มีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เอื้อโอกาสให้เราแล้ว แต่ถ้าเรายังมีจุดอ่อน อะไรที่จะทำให้เราฉกฉวยโอกาสนั้นไม่ได้

WT วิเคราะห์ว่า มีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคกับเราและยังกระทบกับจุดอ่อนของเราโดยตรงด้วย

ตารางที่ 2.2 ตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix

TOWS Matrix	จุดแข็งที่สำคัญ	จุดอ่อนที่สำคัญ
โอกาสที่สำคัญ	S-O Strategies นำจุดแข็งไปเพิ่มโอกาส	W-O Strategies นำโอกาสไปลดจุดอ่อน
อุปสรรคที่สำคัญ	S-T Strategies นำจุดแข็งไปลดอุปสรรค	W-T Strategies ปิดจุดอ่อนเพื่อลดอุปสรรค

ดังนั้นจากการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT นั้น การวิเคราะห์ SWOT ต้องวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้รู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะทราบถึงสภาพปัจจุบันของหน่วยงานรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานต่อไป

#### 2.3.4 TOWS Matrix

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็ก็นำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่างๆ เทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้นจะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ขององค์กรหรือหน่วยงานจะเป็นการวิเคราะห์จากบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจริงของหน่วยงาน หากได้ข้อแตกต่างก็สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดที่ละเอียดในทุกแง่มุมเพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดก็จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์ไม่สามารถแก้ปัญหาขององค์กรได้

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัดคืองบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลามากขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น

การนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์

เมื่อทำการวิเคราะห์แล้วเราจะได้รายการหัวข้อ SWOT ออกมา ให้จัดประเภทดูว่า เป็น SO ST WO WT อย่างละกี่รายการ และจัดลำดับความสำคัญว่าควรปรับปรุงและแก้ไขรายการใดก่อนกลยุทธ์ที่คิดขึ้นมาแต่ละข้อสามารถเชื่อมและเสริมกันได้ เช่น กลยุทธ์ในช่อง WT สามารถแปลงให้เป็นโอกาสทางธุรกิจและนำไปเชื่อมและสร้างกลยุทธ์ในช่อง SO ได้ ซึ่งจะเห็นว่าเมื่อเอามาจับคู่กันแล้วก็จะเข้าใจองค์กรและปัญหาที่เกิดขึ้น มองภาพรวมออก และสามารถวางกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างถูกต้องและถูกทิศทาง แต่ที่สำคัญ คือ ควรเขียนรายการ SWOT ออกมาให้สั้นที่สุดโดยควรเขียนออกมาไม่เกินสามรายการต่อหนึ่งตัวหรือทั้งหมดควรรวมกันไม่เกิน 12 รายการ โดยเอาสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรมากที่สุดขึ้นมา ไม่เช่นนั้นเวลาทำรายการของกลยุทธ์ออกมาจะมากเกินไปและเมื่อนำไปปฏิบัติจะเยอะและทำได้ยาก

การกำหนดแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix

กลยุทธ์ WT รับผิดชอบต่อจุดอ่อน และหลีกเลี่ยง อุปสรรค กลยุทธ์ WO เลี่ยงจุดอ่อนนำความสามารถเฉพาะอย่างมาใช้ให้ได้เปรียบในส่วนที่มีโอกาสสูง กลยุทธ์ ST เอาจุดแข็งสูงสุดไปข่มอุปสรรค เช่น ใช้จุดแข็งทางเทคโนโลยีการจัดการ เพื่อจัดการอุปสรรคที่มีคู่แข่งมากกลยุทธ์ SO เป็นสถานการณ์ที่บริษัทต้องการมากที่สุดโดยใช้จุดแข็งและโอกาสที่ดี สร้างแผนรุก

กลยุทธ์ WT เมื่อเห็นจุดอ่อนและอุปสรรคสูงกว่าคู่แข่ง ต้อง พัฒนาอีกระยะ จึงจะแข่งขันได้ (กลยุทธ์ถอย) เลือก WO มีจุดอ่อนสูงแต่โอกาสก็สูงด้วย ต้องคอยหลีกเลี่ยง บางจุดอ่อนเพื่อโอกาส ควรเลือกแผนตั้งรับ (Defensive) เลือก ST มีจุดแข็งสูงแต่เจออุปสรรคแข่งขันสูง หรือผู้บริหารยังขาดความมั่นใจ ควรเลือกแผนทดสอบโครงการ Pilot test เพื่อดูความเป็นไปได้ของแผน บางตัวที่คาดว่าจะสร้างตลาดใหม่ได้ (Competitive) เลือก SO มีทั้งจุดแข็งและโอกาสสูง เลือกแผนรุก (Aggressive) และลงทุนด้านงบประมาณเต็มที่เพื่อชัยชนะในการแข่งขันและยึดตลาดได้ก่อนคู่แข่ง (Competitive)

จะเห็นได้ว่า ถ้าให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้นและกลางทำวิเคราะห์ SWOT องค์กรที่ใด จะเห็นว่าผลลัพธ์จะออกมาว่ามีปัญหาความไม่ชัดเจนของทิศทางองค์กรขาดทรัพยากรสนับสนุนแต่ถ้าเป็น SWOT ที่ให้ระดับผู้บริหารระดับสูงทำการวิเคราะห์เอง จะเห็นผลการวิเคราะห์อีกแบบหนึ่ง เช่น การประสานงานไม่ดี ขาดระเบียบวินัย

ดังนั้น การทำ SWOT ควรใช้ทีมงานทุกแผนกและอาจจะใช้หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้นระดับกลาง และระดับสูงมาทำร่วมกัน และรวบรวมจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคทั้งหมดมา รวมกัน ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้ผู้เสนอ SWOT ให้เหตุผลและอธิบายสาเหตุว่าทำไมจึงให้หัวข้อนี้เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรค จากนั้นให้ที่ประชุมซักถามและออกความเห็น แล้วใช้มติที่ประชุมเป็นการชี้ขาดว่าเห็นชอบหรือไม่ หรือจะเปลี่ยนเป็นประเภทอื่น

### 2.3.6 การประเมินกลยุทธ์

การประเมินกลยุทธ์ หรือทางเลือกที่เหมาะสมจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ 3 ประการ ความเหมาะสม คือการคัดเลือกกลยุทธ์บนพื้นฐานของเหตุผล จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อที่จะดูสิ่งดังนี้

โอกาส (Opportunities)

เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัท โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการที่จำเป็นต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ โดยการวิเคราะห์สิ่งแวดลอมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดเวลา เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันในตลาด และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

อุปสรรค (Threats)

เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อธุรกิจ เช่น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้อง และพยายามจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้

ความเป็นไปได้ คือ การพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงสิ่งดังนี้

จุดอ่อน (Weaknesses) จุดด้อยหรือจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท เช่น การขาดเงินทุน นโยบาย และทิศทาง การบริการที่ไม่แน่นอน หรือบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท

จุดแข็ง (Strengths) จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน และข้อได้เปรียบด้านการผลิตและด้านทรัพยากรบุคคล โดยบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

การยอมรับขององค์กร คือ การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์จะต้องมองถึงสิ่งดังนี้

ค่านิยมองค์กร คุณลักษณะของมนุษย์เกิดขึ้นมาจากการผสมผสานระหว่างความนึกคิด จิตใจ และพฤติกรรม สิ่งเหล่านี้ทำให้มนุษย์ทุกคนมีความแตกต่างกัน เกิดเป็นบุคลิกภาพและมนุษย์ก็สะท้อนบุคลิกภาพของตนเองผ่านทาง การพูดจา การแต่งกาย หรือความชอบส่วนบุคคล เช่นกันกับองค์กรที่ต่างก็กำเนิดจากจุดมุ่งหมายที่มีความแตกต่างกัน และต่างก็ต้องการสะท้อนบุคลิกภาพขององค์กรสู่สังคม เพื่อสื่อสารกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้รับทราบถึงความแตกต่างของบริการหรือผลิตภัณฑ์ของตนเองที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้นั่นเอง

หากแต่การสะท้อนบุคลิกภาพขององค์กรไม่ได้เกิดจากเจ้าของหรือพนักงานกลุ่มหนึ่งเพียงเท่านั้น แต่ต้องได้รับการสนับสนุนและเกิดจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานทั้งองค์กร เพื่อที่จะสามารถสะท้อนบุคลิกภาพอันแท้จริงขององค์กรและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของทุกคนในองค์กรเพื่อการสื่อสารประเด็นสำคัญหรือค่านิยมในองค์กรให้แก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาดได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง

ค่านิยมหลัก (Core Value) จึงหมายถึง คุณลักษณะและบรรทัดฐานที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของพนักงานในองค์กร

องค์กรใดๆสามารถสร้างค่านิยมหลัก และถ่ายทอดความปรารถนานั้นๆให้แก่พนักงานทุกคนให้ปฏิบัติตามได้แล้ว องค์กรนั้นก็ย่อมสามารถสร้างความแตกต่างและการจดจำให้แก่ลูกค้าและตลาดได้เช่นกัน เพราะลูกค้าและตลาดจะไม่เพียงได้รับการบริการหรือใช้ผลิตภัณฑ์จากองค์กรหนึ่งๆ แต่จะได้รับประสบการณ์และความเอาใจใส่ เกิดการสื่อสารกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่ไม่ใช่แค่องค์กรหรือธุรกิจแต่เป็นองค์กรที่มีเลือดเนื้อ มีสำนึกที่รับรู้ผิดชอบ มีความมุ่งมั่น เปรียบได้กับองค์กรมีชีวิต

ค่านิยมผู้บริหาร

เรื่องของค่านิยมขององค์กรนั้น ปัจจุบันมีหลายๆ องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการที่องค์กรส่วนใหญ่มีการกำหนดคุณค่า หรือค่านิยมขององค์กรปิดไว้ตามที่ต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้เห็น และนำไปปฏิบัติได้ ประเด็นก็คือ พนักงานของเราให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้มากเพียงใด หรือมองว่าเป็นแค่เพียงคำขวัญ เหมือนคำขวัญวันเด็ก ผ่านมาแล้วก็ผ่านไป ไม่เคยคิดที่จะเอามาทำอะไรกับการทำงานเลย ผู้บริหารเองให้ความสำคัญแค่ไหน หรือมองว่าเป็นแค่เพียงคำพูดสวยหรู ที่คนอื่นเขามีกัน แล้วเราก็เลยต้องมีด้วย แต่มีแล้วก็ไม่ได้เอามาใช้ทำอะไร แค้โชว์คนอื่นได้ว่าเราก็มีเหมือนกันนะ ถ้าถามว่าเรื่องของค่านิยมองค์กรนั้นสำคัญแค่ไหน ก็คงต้องตอบว่าสำคัญมาก เพราะเป็นตัวที่บอกถึงคุณลักษณะเด่นขององค์กร ที่ทำให้องค์กรของเรามีความโดดเด่น และแตกต่างจากที่อื่นแม้ว่าจะอยู่ในธุรกิจเดียวกันก็ตาม ความโดดเด่นนี้เองที่จะทำให้เราได้เปรียบคู่แข่ง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของเราได้ ทำให้ลูกค้า และบุคคลภายนอกทั่วไปรับรู้ถึงจุดเด่น และจุดแข็งของเราเอง ทำให้ลูกค้ามั่นใจที่จะใช้สินค้าและบริการของเรามากขึ้น

นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมในการทำงานที่สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรอยากให้เป็น จนสุดท้ายก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่สุดในที่สุด ที่มีผลต่อเนืองมากกว่านี้ก็คือ ทำให้บุคคลภายนอกที่อยากจะทำงานกับเรานั้นสามารถที่จะเห็นจุดเด่นขององค์กรนี้ และดึงดูดให้คนต้องการมาทำงานกับบริษัทได้มากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้ผู้สมัครพิจารณาตนเองได้ว่า ตนเองมีอุปนิสัยที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรนี้หรือไม่ และควรจะมาสมัครงานหรือไม่ อย่างน้อยก็ช่วยกรองให้ได้คนที่เหมาะกับองค์กรแบบเราได้ เราเห็นความสำคัญของค่านิยมองค์กรแล้ว ลองมาดูในทางปฏิบัติจริงๆว่า ทำไม่องค์กรหลายแห่งถึงไม่สามารถทำตามค่านิยมที่กำหนดไว้ได้

การยอมรับของบุคลากรในองค์กร

สนั่น เกษารี่(2009) เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กร ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กร ธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้ เช่น เงินทุน ทักษะ เวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

โดยองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงสูง จะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์กร ธุรกิจที่จะต้องมีความตื่นตัว เผลียวฉลาดในการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล เพราะองค์กรธุรกิจในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก

กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กร ธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสามารถของผู้บริหาร รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร จึงจะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงมัก จะได้รับการต่อต้านจากบุคลากรในองค์กร

ดังนั้นผู้บริหารองค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะและความรอบคอบในการจัดการ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการเปลี่ยนแปลง การวางบทบาทของตนเองในการจัดการการเปลี่ยนแปลง และต้องสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งเป็นวิธีที่บริหารได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารองค์กร เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนั้น ปัญหาสำคัญที่องค์กรมักจะต้องเผชิญ คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรในองค์กร เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่จะเกิดความไม่มั่นใจและเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้เกิดความยุ่งยากตามมาได้

ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงควรพิจารณาถึงความร่วมมือ และความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร โดยที่ควรเริ่มจากสิ่งที่ยากก่อน แล้วค่อยพัฒนาไปสู่สิ่งที่ยากจึงจะทำให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมี 2 ปัจจัยหลักด้วยกันคือ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน

#### **การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน**

การวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในบริษัททุก ๆ ด้านเพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในคือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของบริษัทเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย

#### **การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก**

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท ทำให้สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรค การดำเนินงานของบริษัทที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น บทบัญญัติกฎหมายต่าง ๆ มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการบริการ

#### **การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control)**

ใช้หลักการสร้างการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน ควรมีการปรับกลยุทธ์ การใช้ขั้นตอนและกฎระเบียบ การขจัดอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงานและการสร้างกลไกโดยอาศัยเครื่องมือทางธุรกิจเป็นมาตรการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แสดงตามภาพขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์ ดังนี้ (ภาณุ สิมมานนท์, 2549 : 34)

## **2.4 สภาพแวดล้อมในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี**

### **2.4.1 สภาพแวดล้อมภายนอก**

#### **2.4.1.1 พรบ.การศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552**

เน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ ดังที่ได้บัญญัติไว้ใน หมวด 1 มาตรา 6 ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และมาตรา 7 ว่า ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากล เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเองมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551–2565)

เน้นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงด้านประชากร พลังงานและสิ่งแวดล้อม การมีงานทำ และตลาดแรงงานในอนาคตการจัดการความขัดแย้งและความรุนแรงการกระจายอำนาจการปกครองเยาวชนไทย นักศึกษาไทยและบัณฑิตในอนาคต และเศรษฐกิจพอเพียง ส่วนที่สองเป็นปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษา ประกอบด้วย 9 เรื่อง คือ รอยต่อกับการศึกษาระดับอื่น การแก้ปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบัน ธรรมชาติและการบริหารจัดการ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การเงินอุดมศึกษา การพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา เครือข่ายอุดมศึกษา การพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และโครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ เป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 2 เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ.2565 คือ การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมชาติการเงินการกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลายและเอกภาพเชิงระบบ ผู้ได้รับผลโดยตรงของแผนอุดมศึกษาระยะยาวคือ เยาวชนไทย นักศึกษาไทยและบัณฑิตในอนาคต อุดมศึกษาควรเพิ่มพื้นที่การเรียนรู้ของเยาวชนและนักศึกษาในแบบของทักษะชีวิต ทักษะสังคม(Socialization) สมรรถนะพื้นฐานร่วม (Baseline Competencies) ที่ข้ามพ้นความรู้วิชาการที่เป็นแท่งความรู้และความสามารถเชิงบูรณาการที่ฝังตัว(Tacit Knowledge and Ability) ที่หาไม่ได้จากการเรียนการสอนในห้องที่ขาดปฏิสัมพันธ์ สร้างความพร้อมเพื่อเปิดโลกทัศน์สำหรับบัณฑิตในสภาวะโลกาภิวัตน์ด้านภาษาและวัฒนธรรม รู้และเห็นคุณค่าของพหุลักษณะพหุวัฒนธรรม เพิ่มการเคลื่อนฐานะทางสังคม (Mobility) และความหลากหลาย (Diversity) ของนักศึกษาต่างวัย ต่างภูมิหลังวัฒนธรรมและสังคม ต่างเผ่าพันธุ์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนอาจารย์และการจัดหลักสูตรสองภาษา อุดมศึกษาพึงจัดให้มีการศึกษาในระบบ“ศิลปศาสตร์” (Liberal Arts Education) ในยุค Post Modern-Post Industrialization รวมทั้งสาระแห่งศาสตร์และกระบวนการแห่งศาสตร์ การเรียนรู้บนฐานการทำงานในภาคการผลิตและภาคสังคม(Work-based/Community-based Education) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

#### 2.4.1.2 นโยบายการศึกษา

การอุดมศึกษา ปี2559

1. กำหนดบทบาทการผลิตนักศึกษาให้ชัดเจน ตามความถนัดและความเป็นเลิศของแต่ละสถาบันเพื่อลดความซ้ำซ้อน
2. กำหนดผลลัพธ์ (Outcome) ของสถาบันอุดมศึกษา เช่น เป็นศูนย์วิจัยที่มีคุณภาพมีการวิจัยและพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรมจากทรัพยากรในท้องถิ่น เพื่อเพิ่มมูลค่าการส่งออกของประเทศ
3. จัดให้สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่สถานศึกษาในท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาท้องถิ่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## การอาชีวศึกษา

1. ปรับทัศนคติเปลี่ยนค่านิยมของผู้ปกครองและนักเรียน ให้เห็นความสำคัญและเข้าสู่การเรียนสายอาชีวศึกษาให้มากขึ้น

2. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนแบบทวิศึกษา โดยร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) เมื่อจบการศึกษาแล้วให้ได้รับวุฒิการศึกษารับรอง 2 ใบ ซึ่งสามารถนำไปประกอบอาชีพได้

3. ร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการศึกษาระหว่างสถานประกอบการและสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติจริง และเมื่อจบการศึกษาแล้วสามารถประกอบอาชีพได้ทันที

4. แก้ไขปัญหาการทะเลาะวิวาทของนักศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความปลอดภัยให้กับนักเรียนนักศึกษา

4.1 ให้ความสนใจกับนักศึกษาทุกคนอย่างทั่วถึง

4.2 เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เข้าฝึกงานในสถานประกอบการ เพื่อเสริมสร้างนิสัยรักการประกอบอาชีพ การตรงต่อเวลา ความอดทน ความมั่นใจตนเอง และมองถึงอนาคตข้างหน้า

5. ส่งเสริมให้สถานศึกษาระดับอาชีวศึกษามีความเป็นเลิศเฉพาะด้าน อาทิ การจัดการศึกษาด้านเทคโนโลยีฐานวิทยาศาสตร์ ด้านปิโตรเคมี การท่องเที่ยว การโรงแรม อาหาร และมัคคุเทศก์ เป็นต้น

6. จัดหลักสูตรเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศด้านสาธารณสุขและอื่น ๆ อาทิ เปิดสอนหลักสูตรเกี่ยวกับการขนส่งระบบราง หลักสูตรการซ่อมแซมยุทธโธปกรณ์ และหลักสูตรเกี่ยวกับการบิน เป็นต้น

7. จัดการศึกษาอาชีวศึกษาสู่มาตรฐานสากล จัดการอาชีวศึกษาอาเซียน โดยร่วมมือกับกลุ่มประชาคมอาเซียน รวมทั้งประเทศจีน ญี่ปุ่น เกาหลี

### 2.4.1.3 สถานประกอบการ

คุณลักษณะแรงงานในสถานประกอบการ เมื่อสอบถามถึงคุณลักษณะ ของแรงงาน โดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถของแรงงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้นพบว่า สถานประกอบการ ต้องการแรงงานทางด้าน ความรู้พื้นฐานในตำแหน่งงานที่ทำ การมีทักษะฝีมือแรงงาน มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความขยันและอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีระเบียบวินัยใน การทำงาน ตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีทักษะการแสวงหาความรู้ มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ รู้จักบริหารเวลา และการมีจิตสาธารณะ สถานประกอบการรายงานว่า ในภาพรวมโดยเฉลี่ยแล้ว แรงงาน ส่วนใหญ่ มีคุณลักษณะ ดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะของแรงงานที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการ ใน แต่ละความรู้ความสามารถพบว่าคุณลักษณะที่มีอยู่ในระดับมากได้แก่ การมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความขยันและอดทน และตรงต่อเวลาส่วนคุณลักษณะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสามารถในการ คิดวิเคราะห์ มีทักษะการแสวงหาความรู้ มีจิตสาธารณะ มีทักษะฝีมือแรงงาน ความรู้พื้นฐานในตำแหน่งงานที่ทำรู้จักบริหารเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหา มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความมีระเบียบวินัยในการทำงาน ความมีระเบียบวินัยในการทำงานและความรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านคอมพิวเตอร์ แรงงาน ส่วนใหญ่มีคุณลักษณะดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลางสำหรับความรู้ด้านภาษาต่างประเทศแรงงานส่วนใหญ่ยังมีทักษะความรู้ความสามารถในระดับน้อยการสำรวจความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ พ.ศ. 2556 : 2 )

ดังนั้นจากการศึกษาความต้องการของสถานประกอบการจากการสำรวจความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ พ.ศ. 2556 นั้นเมื่อพิจารณาความต้องการของสถานประกอบการแล้วพบว่าสิ่งที่สถานประกอบการให้ความสำคัญและต้องการคือทางด้านของทักษะการใช้ชีวิต การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการแก้ปัญหา มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นคุณสมบัติของภาวะผู้นำทั้งสิ้น ซึ่งทางสถานประกอบการได้ให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้ มากกว่าทักษะทางด้านความรู้

#### 2.4.1.2 สภาพแวดล้อมภายใน

##### 2.4.1.2.1 นโยบาย

วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม มีเป้าหมายที่จะเปิดบริการทางการศึกษาในสาขาวิชาที่หลากหลายโดยคำนึงถึงความต้องการที่แท้จริงของภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม และเป็นการเชื่อมต่อกับโลกแห่งการศึกษาและโลกแห่งงานที่แท้จริงเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายยิ่งขึ้นของสังคม ที่ได้สร้างมาตรฐานความเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษา เพื่อประโยชน์ที่แท้จริงต่อสังคมมิใช่ผู้ตามเพียงกระแสนิยม วิสัยทัศน์และพันธกิจ ของวิทยาลัย

วิทยาลัยเทคโนโลยีสยามจะเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีความโดดเด่นในการจัดการศึกษาด้านเทคโนโลยีและวิชาชีพที่มีมาตรฐานระดับสากลสนองความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม สร้างสรรค์ผลงานวิจัย นวัตกรรมเข้าแข่งขันจนเป็นที่รู้จักของสังคม จะปฏิรูปวิธีการเรียนการสอนและบูรณาการการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) สามารถกระจายบริการทางการศึกษาโดยไม่จำกัดสถานที่และเวลาตลอดจนจัดการศึกษาเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษารองรับความต้องการของกลุ่มผู้เรียนควบคู่กับการจัดการศึกษาสู่หลักสูตรนานาชาติ พร้อมทั้งจะพัฒนาการบริหารจัดการให้มีระบบและกลไกในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการบูรณาการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและบุคลากรมีศักยภาพด้านภาษาต่างประเทศ

ดังนั้นเมื่อทำการศึกษานโยบายของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามแล้วพบว่าวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามมีนโยบายในการผลิตบัณฑิตที่ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ และ พัฒนาศักยภาพบัณฑิตให้มีคุณภาพตามมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพเทียบเคียงกับมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพระดับสากล

##### 2.4.1.3 การบริหารจัดการ

ภายใต้สถานการณ์และปัจจัยที่มีเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในประเทศ อันจะส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต ขณะที่การพัฒนาประเทศในระยะที่ผ่านมา สะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการประเทศที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว อีกทั้งมีความเสี่ยงในหลายมิติที่อาจทำให้ปัญหาต่างๆรุนแรงมากขึ้นในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยเทคโนโลยีสยามได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อม และสร้างภูมิคุ้มกันให้เข้มแข็งภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมั่นคง โดยพิจารณาจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายใน ประเทศ และภายนอกประเทศ

#### 2.4.1.4 บุคลากร

อาจารย์มีจำนวนเพียงพอ ตรงความต้องการในการผลิตบัณฑิต มีความสามารถในการทำงานวิจัย งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีทักษะประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถดำรงตนอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ได้รับการยกย่องจากสังคม และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ รวมทั้งพัฒนาผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ทางวิชาการหรือวิชาชีพ ให้เข้าสู่การเป็นอาจารย์ เพิ่มปริมาณอาจารย์ให้ตรงตามความต้องการในการผลิตบัณฑิต พัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพอย่างเป็นระบบ พัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีความแข็งแกร่งในการทำวิจัย

#### 2.4.1.5 สภาพแวดล้อมในการจัดการเรียนการสอน

ผู้สอนต่างปรารถนาให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างราบรื่น และผู้เรียนเกิดพฤติกรรมตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร บรรยากาศในชั้นเรียนมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้ความปรารถนานี้เป็นจริง พรรณี ชูทัย (2522 : 261–263) กล่าวถึงบรรยากาศในชั้นเรียนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการสอน จัดแบ่งได้ 6 ลักษณะ สรุปได้ดังนี้

1. บรรยากาศที่ท้าทาย (Challenge) เป็นบรรยากาศที่ครูกระตุ้นให้กำลังนักเรียน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการทำงาน นักเรียนจะเกิดความเชื่อมั่นในตนเองและพยายามทำงานให้สำเร็จ

2. บรรยากาศที่มีอิสระ (Freedom) เป็นบรรยากาศที่นักเรียนมีโอกาสได้คิด ได้ตัดสินใจเลือกสิ่งที่มีความหมายและมีคุณค่า รวมถึงโอกาสที่จะทำผิดด้วย โดยปราศจากความกลัว และวิตกกังวล บรรยากาศเช่นนี้จะส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้เรียนจะปฏิบัติกิจกรรมด้วยความตั้งใจโดยไม่รู้สึกรังเกียจ

3. บรรยากาศที่มีการยอมรับนับถือ (Respect) เป็นบรรยากาศที่ครูรู้สึกว่ามีนักเรียนเป็นบุคคลสำคัญ มีคุณค่า และสามารถเรียนได้ อันส่งผลให้นักเรียนเกิดความเชื่อมั่นในตนเองและเกิดความยอมรับนับถือตนเอง

4. บรรยากาศที่มีความอบอุ่น (Warmth) เป็นบรรยากาศทางด้านจิตใจ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการเรียน การที่ครูมีความเข้าใจนักเรียน เป็นมิตร ยอมรับให้ความช่วยเหลือ จะทำให้นักเรียนเกิดความอบอุ่น สบายใจ รักครู รักโรงเรียน และรักการมาเรียน

5. บรรยากาศแห่งการควบคุม (Control) การควบคุมในที่นี้ หมายถึง การฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัย มีใช้การควบคุม ไม่ให้มีอิสระ ครูต้องมีเทคนิคในการปกครองชั้นเรียนและฝึกให้นักเรียนรู้จักใช้สิทธิหน้าที่ของตนเองอย่างมีขอบเขต

6. บรรยากาศแห่งความสำเร็จ (Success) เป็นบรรยากาศที่ผู้เรียนเกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จในงานที่ทำ ซึ่งส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น ผู้สอนจึงควรพูดถึงสิ่งที่ผู้เรียนประสบความสำเร็จให้มากกว่าการพูดถึงความล้มเหลว เพราะการที่คนเราคำนึงถึงแต่สิ่งที่ล้มเหลว เพราะการที่คนเราคำนึงถึงแต่ความล้มเหลวจะมีผลทำให้ความคาดหวังต่ำ ซึ่งไม่ส่งเสริมให้การเรียนรู้ดีขึ้น

บรรยากาศทั้ง 6 ลักษณะนี้ มีผลต่อความสำเร็จของผู้สอนและความสำเร็จของผู้เรียนผู้สอนควรสร้างให้เกิดในชั้นเรียน

#### 2.4.1.6 งบประมาณ

ในด้านงบประมาณการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา มีงบประมาณด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมีจำนวนเพียงพอและมีความคล่องตัวสูง ด้านการพัฒนานักศึกษาอย่างพอเพียง

#### 2.4.1.7 หลักสูตร

หลักสูตรจะต้องพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพตามมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพเทียบเคียงกับมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพระดับสากลโดยสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ สถานประกอบการภาคธุรกิจอุตสาหกรรมสร้างระบบการบริหารพัฒนางานวิจัยนวัตกรรมให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน จัดการเรียนการสอนโดยใช้คำถามเป็นฐาน (Question-Based Learning : QBL) และจัดทำสื่อ E-learning เพื่อการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาการรับนักศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนและสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อจัดทำหลักสูตรนานาชาติ บริหารจัดการองค์การอย่างมีธรรมาภิบาลและความคุ้มค่าโดยจัดภาระหน้าที่งานตามโครงสร้างการบริหารงาน มีแผนการดำเนินงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีระบบกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารงาน ให้มีความเชื่อมโยงและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งพัฒนาบุคลากรด้านภาษาต่างประเทศ ตลอดจนมุ่งบริการวิชาการแก่สังคมเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและเชิดชูความเป็นไทย

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี

### 2.5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

กรองทิพย์ นาควิเชตร (2557 :บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้มนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้มนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนมีความเหมาะสม เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้มนักศึกษาในฐานะทีมงานของฝ่ายกิจการนักศึกษาที่จะร่วมดำเนินงานพัฒนานักศึกษาของมหาวิทยาลัย รุ่นพี่พัฒนารุ่นน้อง โดยใช้กรอบตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้มนักศึกษา

รภัศรา พิมพ์า (2557:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของนิสิตครูหลักสูตรการศึกษาบัณฑิต มีวัตถุประสงค์พบว่า นิสิตครูมีความลักษณะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วยภาวะผู้นำสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำแบบปรับใช้ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ และภาวะผู้นำตามสภาพจริง โดยกลุ่มของครูพี่เลี้ยง นิสิตปฏิบัติการสอนและอาจารย์นิเทศ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนิสิตตามความเป็นจริง ว่ามีภาวะนำทางจิตวิญญาณแต่ในคาดหวังของผู้ร่วมผลิตนิสิตครูหลักสูตรการศึกษาบัณฑิต อยากให้บัณฑิตมีภาวะผู้นำแบบหลากหลาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จักรกฤษณ์ โปตาพล (2557 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษาบัณฑิตศึกษาศาขการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษามี 3 องค์ประกอบ คือ จินตนาการ ความยืดหยุ่น และวิสัยทัศน์ ซึ่งการประเมินผลการพัฒนาพบว่านักศึกษามีความเข้าใจในความหมาย องค์ประกอบ และเห็นบุคคลตัวอย่างที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตระหนักในความสำคัญ ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น

เอกชัย เอื้อเฟื้อ (2556 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม พบว่า ความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การสร้างขวัญ กำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อิทธิพลของผู้นำ การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

นพลักษณ์ หนักแน่น (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ระดับปริญญาบัณฑิต ระหว่าง พ.ศ. 2555-2564 พบว่า ภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ระดับปริญญาบัณฑิตในปัจจุบัน ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าสังคม ด้านการนำและการจัดการ ด้านปฏิภาณไหวพริบ ด้านทักษะในการทำงาน ด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรมจริยธรรมทุกด้านอยู่ในระดับ การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ระดับปริญญาบัณฑิต ระหว่าง พ.ศ. 2555-2564 ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ นิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ มีภาวะผู้นำและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง นิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ และนิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์เป็นที่ยอมรับของประเทศและภูมิภาคอาเซียน

เสถียร แป้นเหลือ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บังคับการกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้บังคับการกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีลำดับความสำคัญดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำ
2. การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
3. ศิลปะการสื่อสาร
4. การสร้างวิสัยทัศน์
5. คุณธรรมจริยธรรม
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน
7. การสร้างมนุษยสัมพันธ์
8. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
9. การปรับตัวและการบริหารงานแบบยืดหยุ่น
10. การตัดสินใจ
11. ศิลปะการจูงใจ
12. การจัดการความขัดแย้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จันทร์ศร ภูติอริยวัฒน์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า การฝึกอบรม และการศึกษา ต่อในระดับสูงขึ้นไปเพื่อพัฒนาภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแนวทางสำคัญต่อการ พัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดม ศึกษาเอกชน

ธานี กล่อมใจ และวารุณี เกตุอินทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของนักศึกษา พยาบาลภายหลังการฝึกปฏิบัติบทบาทผู้นำทางการพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัด เพชรบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาพยาบาลหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต 30 คน พบว่า ภาวะ ผู้นำของนักศึกษาพยาบาล โดยรวมหลังฝึกบทบาทผู้นำทางการพยาบาลในการฝึกปฏิบัติวิชาการ บริหารการพยาบาลด้านการสร้างวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระ ตุ้นปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกตบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ภาวะผู้นำ ของนักศึกษาพยาบาลก่อนและหลังการฝึกบทบาทผู้นำทางการพยาบาล พบว่า แตกต่างกันในด้าน การสร้างวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการคำนึง ถึงความเป็นเอกตบุคคลและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำใน ระดับอุดมศึกษาผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำระดับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีการ ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ มีเครือข่ายความร่วมมือในกลุ่มสถาบันแต่ละกลุ่ม การดำเนินงานใน กลุ่มสถาบันยังอยู่ในระดับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันมากกว่าการดำเนินงานเชิงรุกที่จะมีผลต่อ การขึ้นนโยบายในระดับชาติ ความเป็นผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาที่เข้มแข็งจะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของ ผู้บริหารและมีคณาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่างๆ ทั้งด้านการสอนและการวิจัยมีหลักสูตร พัฒนาผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย และมีการศึกษาดูงานในต่างประเทศเพื่อให้เกิดแนวคิดใน การพัฒนาตนเองและสถาบัน

มานิต บุญประเสริฐและคณะ (2549 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะ ผู้นำในระดับอุดมศึกษา ซึ่งพบว่าความสำเร็จในการบริหารองค์กนของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยเรื่องรูป แบบการบริหาร ปัจจัยเอื้ออำนวยในสถานการณ์ต่างๆ และความสามารถของผู้ปฏิบัติตามโดยภาพ รวมจึงสามารถสรุปได้ว่าการบริหารที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับรูปแบบ การบริหารงานของผู้นำตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

### 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Al-omari (2008 : 194-201) ได้ทำการวิจัยเพื่อสำรวจทักษะที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนา ภาวะผู้นำของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 จำแนกตามเพศซึ่งผลจากการวิจัยจะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวาง นโยบายและการสร้างหลักสูตรของการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาโปรแกรมการสร้างภาวะ ผู้นำของนิสิตนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ของมหาวิทยาลัยในประเทศจอร์แดนโดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 296 คน เพศหญิง 156 คน เพศชาย 140 คน เก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม SLOI (Student Leadership Outcome) ซึ่งเป็นแบบวัดเกี่ยวกับทักษะพื้นฐานที่จะไปสู่ภาวะผู้นำจำนวน 8 ทักษะเรียงตามลำดับ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ทักษะในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา
2. ทักษะในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ
3. ความมั่นใจในตนเอง
4. ทักษะการใช้เทคโนโลยี
5. ทักษะในการวางแผนและการจัดการ
6. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
7. ทักษะในการบริหารจัดการตนเอง
8. การตระหนักรู้ในตนเอง

Dean (2007 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ โดยการมีกลยุทธ์ความฉลาดทางวัฒนธรรม หรือกลยุทธ์ซีกิว ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งของผู้นำโลกาภิวัตน์ ในการศึกษาผู้นำกับกลุ่มพนักงานซึ่งมีวัฒนธรรมและเชื้อชาติที่หลากหลาย ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำโลกาภิวัตน์ที่ยอมรับหลักการความฉลาดทางวัฒนธรรมและนำไปใช้กับกลุ่มพนักงานซึ่งมีความหลากหลายของวัฒนธรรมและเชื้อชาติโดยผ่านกระบวนการภาวะผู้นำนั้น จะมีอิทธิพลต่อกลุ่มพนักงานดังกล่าว นอกจากนี้ ยังมีข้อค้นพบว่า ผู้นำโลกาภิวัตน์ซึ่งขอใช้กลยุทธ์ซีกิวกับกลุ่มพนักงานที่ต่างวัฒนธรรม จะทำให้เกิดการบูรณาการเอกลักษณ์ของพนักงานแต่ละวัฒนธรรม

Kouzes and Posner (2007:บทคัดย่อ) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้ได้อย่างกว้างขวาง ผู้นำสามารถนำไปพัฒนาตนเองได้วันต่อวัน ปีต่อปี ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำต้องฝึกฝนให้เกิดคุณสมบัติ 5 ประการกับตนเอง คือ

1. ทำทลายกระบวนการ (Challenging the process) ค้นหาโอกาสใหม่ๆ ที่ท้าทายสู่การเปลี่ยนแปลงพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ มีการทดลอง บริการความเสี่ยง และเรียนรู้จากความผิดพลาด
2. ดลบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม(Inspiring A shared vision) ตระหนักถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคตสร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับค่านิยม ความคาดหวัง ความสนใจ และความใฝ่ฝันของผู้ตาม
3. สนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติ (Enabling others to act) ส่งเสริมความร่วมมือมุ่งสู่เป้าหมาย และสร้างความไว้วางใจ
4. สร้างวิถีทางต้นแบบ (Modeling the heart)ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในงานที่ง่ายเพื่อสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นผูกพันสร้างตัวอย่างสำหรับผู้ตามเพื่อให้เป็นแนวทางมุ่งสู่ความสำเร็จ
5. ส่งเสริมกำลังใจ (Encouraging the heart) ระลึกไว้เสมอว่าผู้ตามแต่ละคนนั้นมีความเสียสละ เพื่อความสำเร็จของทุกโครงการควรมีการฉลองเมื่องานประสบความสำเร็จ

McCullum (2000 :บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเอง ในส่วนจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ คือ พฤติกรรมท้าทายกระบวนการ ดลบันดาลภาพฝัน ชัยนถามไถ่ ให้กำลังใจเป็นนิจ พุดทำคิดเป็นแบบอย่าง ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคลและเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ และเป็นที่ยอมรับกันดีว่าโครงการดังกล่าว ใช้วิธีการที่มีผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์การได้ดีและพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตั้งแต่แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ สภาพแวดล้อมในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะพื้นฐานที่ผู้นำควรมี รวมไปถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรีว่าเป็นอย่างไร และหาแนวทางการพัฒนาอย่างไร เพื่อประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษาในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรีต่อไป



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้ วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม กำหนด และประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม โดยมีขั้นตอนในการทำวิจัยดังนี้

- 3.1 แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล
- 3.2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จำแนกแหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัยดังนี้

3.1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยศึกษาจากผู้บริหารระดับคณบดี อาจารย์ นักศึกษา และสถานประกอบการปีการศึกษา 2559-2560 รวมจำนวน 42 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้ที่ได้รับคัดเลือกเป็นผู้ได้รับการยอมรับว่ามีความรู้ความสามารถ และเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามเป็นอย่างดี โดยมีคุณลักษณะดังนี้

1. ผู้บริหารระดับคณบดี จะต้องเป็นคณบดี หรือรองคณบดี คนปัจจุบันของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ใน 6 คณะวิชา รวม 6 คน
2. อาจารย์จำนวน 12 คน จะต้องเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ระดับปริญญาตรีที่ทำงานในวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี รวม 6 คณะวิชา คณะวิชาละ 2 คน รวม 12 คน
3. นักศึกษาจำนวน 12 คน จะต้องเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 3 ชั้นปีที่ 4 ที่ผ่านการฝึกงานในสถานประกอบการแล้ว และนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามและได้งานทำไม่ต่ำกว่า 1 ปี
4. สถานประกอบการจะต้องเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ในบริษัทที่รับนักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามเข้าฝึกงานหรือเข้าทำงาน ในปีการศึกษา 2559-2560

3.1.2 วิเคราะห์ SWOT เพื่อหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามร่วมกัน โดยวิธี Tows Matrix รวม 7 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้ที่ได้รับคัดเลือกเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับ คณะ หรือระดับวิทยาลัย โดยมีคุณลักษณะดังนี้

1. ผู้บริหารระดับคณบดี 1 คน จะต้องเป็นคณบดี หรือรองคณบดี คนปัจจุบันของวิทยาลัย เทคโนโลยีสยาม ปี 2558-2560

2. ผู้บริหารระดับหัวหน้าสาขาจำนวน 2 คน จะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดทำ กลยุทธ์ของวิทยาลัย หรือของคณะ และทำงานในวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี

3. อาจารย์ 2 คน จะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดทำกลยุทธ์ของวิทยาลัยหรือของ คณะ และทำงานในวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี

4. ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ 1 คน จะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์ไม่ ต่ำกว่า 5 ปี

5. ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ 1 คน จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ และมี ประสบการณ์ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำไม่ต่ำกว่า 5 ปี

การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม จากกล ยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญกลุ่มแรก 7 คน แล้วนำมาประเมินโดยวิธีการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ที่เป็นคนละกลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญที่กำหนดกลยุทธ์ ผู้ประเมินกลยุทธ์ รวม 5 คน ใช้วิธีค ดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้ที่ได้รับคัดเลือกเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีความ เชี่ยวชาญด้านการประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา 1 คน จะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี

2. ผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำกลยุทธ์ จำนวน 1 คน จะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้าน การกำหนดกลยุทธ์ไม่ต่ำกว่า 5 ปี

3. ผู้บริหารระดับคณบดี จำนวน 1 คน จะต้องเป็นคณบดีหรือรองคณบดี ที่ไม่ใช่ผู้กำหนด กลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 3.1.2.1

4. อาจารย์ จำนวน 2 คน จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบหลักสูตรของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ไม่ต่ำกว่า 3 ปี และมีประสบการณ์ในการจัดทำกลยุทธ์ ไม่ต่ำกว่า 3 ปี

## 3.2 การสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

3.2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกตามแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ 4H โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกและการพัฒนาภาวะผู้นำ 4H

2. สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแล้วนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างเป็นคำถามปลายเปิด (Structure Interview Form)

3. นำข้อคำถามแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเพื่อสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์ (interview form) การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาภาพรวมด้านเนื้อหาภาษาและความครอบคลุม ตามกรอบแนวคิดที่กำหนด (สรายุทธ์ กันหลง 2555 : 1 ออนไลน์) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้เชี่ยวชาญ

3.2.2 วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

1. นำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ และสร้างตารางบันทึกการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตามหลักการของ (Humphrey, 1960) (อ้างถึงใน ศรีณย์ ยุววรรณ, 2554:15) แล้วนำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อนำไปใช้ในการจัดการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ

2. สร้างตารางบันทึกการวิเคราะห์ TOWS Matrix จากการนำ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากการทำ SWOT Analysis มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมตามแนวทางของ เอกชัย อภิศักดิ์ภูริและพรรณระ บุษขวัณ, 2550 (อ้างถึงใน ศรีณย์ ยุววรรณ, 2554:16)

3.2.3 กำหนดและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

1. จากแบบบันทึกการวิเคราะห์ TOWS Matrix แล้วนำผลที่ได้มากำหนดกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ

2. สร้างแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม เพื่อหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ (ขวัญดาว แจ่มแจ่ม, 2556:97) และนำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเพื่อสอบความถูกต้องและความเหมาะสม แล้วจึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมเชิงเนื้อหา ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยมีเกณฑ์ตัดสินคือ ค่า IOC ที่คำนวณได้มากกว่า 0.5 จึงจะถือว่าสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาประเมินโดยใช้แบบประเมินชนิดมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) 5ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 82-83)

เกณฑ์การประเมิน ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.3.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา ระดับปริญญาตรี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

2. ผู้วิจัยติดต่อขอนัดวันและเวลาในการเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม - ธันวาคม 2560

3. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตัวเอง และเก็บรวบรวมข้อมูลมาเขียนสรุปผลการสัมภาษณ์ลงในแบบบันทึกข้อมูล โดยกลุ่มของคณบดี อาจารย์ และนักศึกษา ผู้วิจัยใช้สถานที่ในวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ส่วนสถานประกอบการผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่สถานประกอบการด้วยตนเอง ในวันพุธที่ 6 และวันพฤหัสบดีที่ 7 กันยายน 2560

3.3.2 วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

2. ผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม ณ ห้องประชุมคณะเทคโนโลยี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ในวันศุกร์ที่ 22 มิถุนายน 2561 เวลา 10.00-12.00 น. โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเอง

3. บันทึกข้อมูลลงในตารางบันทึกการวิเคราะห์ SWOT Analysis การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

4. จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญทำการวิเคราะห์ Tows Matrix โดยผู้วิจัยบันทึกข้อมูลลงในตารางบันทึกการวิเคราะห์ TOWS Matrix โดยการนำ ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากการทำ SWOT Analysis มาวิเคราะห์เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสม

3.3.3. ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H วิทยาลัยเทคโนโลยีสยามมีวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่มเพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม ณ ห้องประชุมคณะเทคโนโลยี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

2. ในวันอังคารที่ 3 กรกฎาคม 2561 เวลา 10.00–12.00 น. โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเอง

3. จากนั้นผู้วิจัยอธิบายถึงขั้นตอนที่ได้มาซึ่ง กลยุทธ์ให้ผู้เชี่ยวชาญฟัง พร้อมทั้งอธิบายรายละเอียดของกลยุทธ์

4. จากนั้นผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 **ขั้นตอนที่ 1** วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

3.4.2 **ขั้นตอนที่ 2** วิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ใช้วิธีการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) คือ การจำแนกข้อมูลเป็นชนิด (Typologies) ซึ่งหมายถึง ขั้นตอนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ชาย โพธิ์สิตา, 2549) แบบไม่ใช่ทฤษฎี คือการจำแนกข้อมูลที่จะวิเคราะห์ตามความเหมาะสมกับข้อมูล ซึ่งอาจใช้สามัญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะจำแนกข้อมูลเป็นชนิดได้ง่ายๆ ตามประเภทที่ผู้วิจัยสังเกต เมื่อจำแนกข้อมูลเป็นชนิดแล้ว ผู้วิจัยจะพิจารณาความสม่ำเสมอของการเกิดของข้อมูลต่างๆ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการอธิบายสาเหตุของปรากฏการณ์ ในการจำแนกข้อมูลเป็นชนิดทั้งโดยใช้ หรือไม่ใช้กรอบแนวทฤษฎีนี้ ผู้วิจัยจะได้กำหนดหน่วยวิเคราะห์ให้แก่ข้อมูลด้วย (Miles & Huberman, 1994) อ้างถึงใน แนน้อย ย่านวารี (2553:5)

3.4.3 **ขั้นตอนที่ 3** วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินกลยุทธ์ด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้โดยใช้ค่าเฉลี่ยโดยมีเกณฑ์ดังนี้ คะแนนที่ได้จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มาหาค่าเฉลี่ย โดยเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 82-83)

เกณฑ์การประเมินระดับความเหมาะสม/เป็นไปได้ของกลยุทธ์

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ดังสรุปได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงขั้นตอน กระบวนการ และผลที่ได้รับจากการศึกษาวิจัย

วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลที่ได้
1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม	1.1 สัมภาษณ์	1.1 ผลการสัมภาษณ์ตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
1.2 วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ อุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม	1.2 Focus Group	1.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม 1.2 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม
1.3 กำหนดและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม	1.3.1 Focus Group	1.3 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาศึกษาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H ของ Iowa State University และทำการศึกษาข้อมูลต่างๆ เพื่อรู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาระบบผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยามโดยใช้ทฤษฎี SWOT ของ Harvard Business School โดยมุ่งเน้นในการศึกษาภาวะผู้นำของนักศึกษาในวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม รวม 6 คณะ ประกอบด้วยคณะเทคโนโลยี คณะบริหารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์ คณะบัญชี คณะรัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์สุขภาพโดยมีผลการวิจัยดังนี้

### 4.1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการพัฒนาระบบผู้นำของนักศึกษา ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

4.2.1 ผลการสัมภาษณ์ อาจารย์ นักศึกษา และ สถานประกอบการ รวม 42 คน ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวกับ นโยบายของวิทยาลัย การบริหารจัดการ บุคลากร สภาพแวดล้อมงบประมาณ หลักสูตร และสภาพแวดล้อมนอก เกี่ยวกับพรบ.การศึกษา นโยบายการศึกษา สถานประกอบการ สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. ด้านสภาพแวดล้อมภายใน

##### ประเด็นที่ 1 นโยบาย

“ผมว่าวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามมีความชัดเจนในเรื่องของการพัฒนานักศึกษาให้มีคุณภาพ แต่ไม่ได้พูดถึงรายละเอียด พวกการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเรียนรู้ที่จะเรียน ด้านการจัดการเลย มันไม่ได้ลงรายละเอียดขนาดนั้น แต่ก็มียุทธศาสตร์ชัดเจนนะ ทำยังไงเราจะเน้นภาวะผู้นำในด้านนี้ได้ ผมว่าผู้บริหารเราพร้อมสนับสนุนนะ เสนอมาสิ”

ตัวแทนกลุ่มคณบดี

“นโยบายส่วนใหญ่เน้นเรื่องความรู้และทักษะปฏิบัติ ไม่ได้เน้น ภาวะผู้นำ ไม่ได้พูดถึง 4H อะไรนี่เลยนะ อ้าวว่าอะไรเลยนะ อาจารย์ยังไม่รู้จักภาวะผู้นำเลย ถ้าจะให้ดีต้องเริ่มจากให้อาจารย์รู้เรื่องภาวะผู้นำก่อน แล้วค่อยลงรายละเอียดเรื่อง อย่างเวลาทำกิจกรรมอะไรก็ไม่ได้ทำต่อเนื่องผลเลยไม่รู้ใจว่านักศึกษาได้พัฒนาระบบผู้นำจริงรึเปล่า”

ตัวแทนกลุ่มอาจารย์

“เอาจริงๆ ผมไม่มีความรู้เรื่องนโยบายของวิทยาลัยหรอกครับ แต่ผมว่าคนที่อยู่ในสโมสร นักศึกษาน่าจะรู้นโยบายของวิทยาลัยบ้างนะ แต่เท่าที่เห็นก็ไม่ได้มีการให้ความรู้เรื่องภาวะผู้นำอะไรนี่เลยนะครับ”

ตัวแทนกลุ่มนักศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

“ผมก็ไม่รู้ว่าทางวิทยาลัยควรจะมีนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาขนาดไหน นะครับแต่ผมที่อยู่ในสถานประกอบการก็อยากให้เห็นเรื่องนี้ ยิ่งถ้าได้ 4H ที่ว่ามานี้ ผมว่า นักศึกษาจะ ทำงานกับสถานประกอบการอย่างผมได้ ที่ผ่านมามีมาอย่างขาดอีกหลายอย่างนะครับ”

ตัวแทนกลุ่มสถานประกอบการ

## ประเด็นที่ 2 การบริหารจัดการ

“จริงๆ ในเรื่องการบริหารจัดการของหลักสูตร พวกหัวหน้าสาขากับพวกอาจารย์ในสาขาน่าจะรู้ดีกว่าผมนะ ส่วนการบริหารระดับของคณะอย่างคณะของผมก็ให้ความไว้วางใจกับทางหัวหน้าสาขานะ ให้สิทธิ์เต็มที่ในการบริหารจัดการ ทำยังไงให้นักศึกษามาภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน Head Heart Hand Health ควรจัดกิจกรรมมัยหรือยังไง แล้วแต่หลักสูตรบริหารจัดการนะผมว่า”

ตัวแทนกลุ่มคณบดี

“ถ้าเรื่องการบริหารจัดการนี้ผมว่านักศึกษามีส่วนร่วมน้อยนะไม่ว่าจะกิจกรรมของวิทยาลัยของคณะ ถ้าไม่ใช่เด็กสโม ไม่น่าจะได้เข้าร่วม หรือแสดงความคิดเห็นอะไรหรอกครับ ผมอะ อยากให้มีชมรมศิษย์เก่า ถ้ามีได้ก็ดีนะผมว่ารุ่นพี่รุ่นน้องจะได้ช่วยเหลือกันได้ อย่างรับเข้าทำงานหรือให้คำแนะนำอะไรแบบนี้อะครับ”

“ผมอยู่ในสโมสรักศึกษาผมว่าทางวิไลย์ให้โอกาสนักศึกษาในการเสนอความคิดเห็นนะ ครับ ให้เราเสนอกิจกรรม ดำเนินการเอง บริหารจัดการเอง อันนี้ผมว่าดี มันอยู่ที่จะทำรีเปาด้วยครับ”

ตัวแทนกลุ่มนักศึกษา

## ประเด็นที่ 3 บุคลากร

“ผมว่าวิทยาลัยของเราน่าจะยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านนี้โดยตรงนะ พัฒนาภาวะผู้นำเนี่ย ยังตอนนี้จัดกิจกรรมอะไรก็เหมือนไม่ค่อยได้อะไร อย่างว่าแต่ฝ่ายกิจการนักศึกษาเลย อาจารย์เองก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำหรอก มีแทรกบ้างเล็กน้อย พวกความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ทำงานเป็นกลุ่มๆ อะไรแบบนี้อะ ถ้าเรามีคนที่มีความรู้ด้านนี้น่าจะดีนะ”

ตัวแทนกลุ่มคณบดี

“ผมว่าอาจารย์บางท่านยังไม่เข้าใจในเรื่องของการสอดแทรกการมีภาวะผู้นำของนักศึกษานะ อย่างผมเองไม่รู้เลยว่าจะสอนยังไงให้มีความรับผิดชอบ แต่พอมาฟังๆ อ้อ การส่งงานตรงเวลา ก็ฝึกความรับผิดชอบนี้ ผมว่าบางทีสิ่งเหล่านี้เราต้องให้ความรู้เรื่องนี้ก่อน พวก 4H อะไรนี้ ผมว่าดีนะ แต่จะทำได้รีเปาผมไม่แน่ใจ เด็กเราเอาจริงๆ ผมว่าก็ไม่รู้หรือกรอกเรื่องภาวะผู้นำเนี่ย แต่ที่สังเกตเด็กก็มีนะ 4H แต่มีไม่ครบทุกข้อและไม่ครบทุกคน”

“จริงๆ ก็คิดว่าตัวอาจารย์เอง น่าจะมีความรู้เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำก่อนนะคะ ถึงจะพัฒนานักศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบ 4H ได้ ตัวเด็กเองก็ไม่รู้หรือกรอกอะไรคือ ภาวะผู้นำ พอเราสอนแบบให้แสดงความคิดเห็น หรือให้วิเคราะห์สถานการณ์ เด็กไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ก็ต้องเปลี่ยนวิธีการสอนไปคะ บางทีอาจารย์เองก็มีภาระเยอะมาก อยากสอนแบบให้ คิดวิเคราะห์ ให้แก้ปัญหาได้ วางแผนเป็น อาจารย์ต้องเตรียมการสอนเยอะนะ แต่ตอนนี้งานอื่นเยอะคะ บอกตรงๆ เตรียมการสอนแบบเดิมๆ เลย”

ตัวแทนกลุ่มอาจารย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

“เอาจริงๆ ผมไม่รู้หรอกครับว่าภาวะผู้นำคืออะไร แต่ถ้าบอกว่า คิดเป็น วิเคราะห์เป็น แก้ปัญหาได้ นี่ผมพอจะเข้าใจ ทุกวันนี้ผมว่าอาจารย์ก็มีการสอนแบบนี้ว่านะ แบ่งกลุ่มทำงาน อะไรแบบนี้ แต่บางทีพวกผมก็ไม่เข้าใจหรอกว่าอาจารย์ฝึกอะไรพวกผม จนจบมาทำงานทำถึงได้อ้อ ที่อาจารย์เคยสอนนิ พวกวิชาสัมมนาอะไรแบบนี้ล่ะครับ อาจารย์ให้วางแผนกันเอง ติดต่อเอง อะไร เอง ผมก็ว่าทำไปทำไม แต่วิธีพวกนี้ บางคนก็ไม่ให้ความร่วมมือนะ กลุ่มนุง 5 คน ทำแค่ 2 คนจริง”

ตัวแทนกลุ่มนักศึกษา

“ผมว่าทางวิไลก็มีบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทางอยู่แล้วนะ แต่ทางด้านของการพัฒนาภาวะผู้นำ นี่ผมไม่แน่ใจ แต่ที่ผมเห็นจากน้องๆ ที่มาฝึกงานกับผมนี่ผมว่าก็ใช้ได้นะ มีสัมมาคาราวะ อดทน ให้ทำอะไรก็ทำ ทำงานกับคนอื่นได้ อันนี้ผมโอเค แต่บางทีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่บางที่ยังไม่ค่อยเห็นนะ แบบว่างานตัวเองเสร็จแล้วยื่นมือช่วยคนอื่น ๆ อะ ผมว่าผมยังไม่เห็นนะ ถ้ามีได้ครบ 4H นี่ผมว่าเยี่ยมเลย”

ตัวแทนกลุ่มสถานประกอบการ

#### ประเด็นที่ 4 สภาพแวดล้อม

“วิทยาลัยเรามีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการจัดกิจกรรมเล็กๆ นะ แบบเฉพาะกลุ่มหรือคณะเท่านั้น มันไม่มีที่ให้เด็กเล่นกีฬา ที่นี้เราจะทำยังไงให้จัดกิจกรรมในสภาพแวดล้อมที่เราทำได้ก็ต้องจัดกิจกรรมในห้องเรียนอะไรแบบนี้ล่ะคะ จัดการเรียนการสอนดีๆ ก็พัฒนา 4H ได้นะ หรือไม่อีกทีก็พานักศึกษาไปข้างนอกเลย ร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอก”

ตัวแทนกลุ่มคณบดี

“สภาพแวดล้อมในห้องเรียนบางทีก็ไม่เหมาะกับการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำนะคะ แต่ก็ไม่ทุกห้องหรือบางทีห้องก็ไม่ว่างอะไร้อะไร ถ้าจัดกลุ่มเล็กๆ ก็โอเคนะ แต่ถ้ากลุ่มใหญ่ ก็ต้องดูว่าใหญ่ขนาดไหน เอาจริง ๆ ถ้าจัดกิจกรรมกลุ่มใหญ่ก็พัฒนาภาวะผู้นำไม่ได้ผลหรอก”

ตัวแทนกลุ่มอาจารย์

#### ประเด็นที่ 5 งบประมาณ

“ถ้าพูดถึงงบประมาณที่วิทยาลัยมีในเรื่องการสนับสนุนให้นักศึกษาดำเนินกิจกรรม ผมว่าก็น่าจะเพียงพอนะ แต่ปัญหาก็คือในแต่ละสาขาฯ ไม่ได้จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาอย่างจริงจัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาจารย์ผู้สอนไม่ได้เน้นในเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษามั้ง บางทีจัดกิจกรรมไปแข่งโน่นนี่นั่น ก็ไม่ได้บอกวัตถุประสงค์ให้เด็กรู้ เด็กก็ไม่รู้หรอกว่าได้ฝึกอะไรบ้างนอกจากรู้ผลการแข่งขัน”

ตัวแทนกลุ่มคณบดี

“เวลาพานักศึกษาออกไปร่วมกิจกรรมข้างนอก เวลาเบิกเงินมันใช้เวลานาน คงเพราะมันผ่านหลายขั้นตอน บางทีก็ไม่ทันกิจกรรมเขา อาจารย์ก็ต้องออกไปก่อน แต่ก็เบิกคืนได้นะ”

ตัวแทนกลุ่มอาจารย์

“เรื่องงบประมาณผมไม่รู้ครับ แต่การจัดกิจกรรมภายนอกนี้ผมว่าดินะได้เจออะไรหลายอย่าง แต่การเข้าร่วมกิจกรรมนักศึกษาอย่างพวกผมไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมเลย อาจารย์จัดการให้หมดเลยครับ ไปร่วมกิจกรรมอย่างเดียว”

ตัวแทนกลุ่มนักศึกษา

“ผมว่านักศึกษาที่ผ่านการทำกิจกรรมต่างๆ สามารถร่วมงานกับสถานประกอบการได้อย่างดีค่อนข้างดินะ เนื่องจากนักศึกษาเข้าใจกระบวนการเข้าใจระบบการทำงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้สามารถออกไปปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่นได้”

ตัวแทนกลุ่มสถานประกอบการ

## ประเด็นที่ 6 หลักสูตร

“ตอนนี้เวลาสอนวิชาต่างๆ ก็พยายามใช้ Project based Learning โดยการทำงานเป็นทีม การวางแผน การแก้ปัญหา การคิดแบบเป็นระบบ รู้จักการปรับตัว ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ แต่ก็มีปัญหาที่ไม่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ทุกคน เนื่องจากเมื่อทำงานกลุ่มแล้วบางคนไม่ได้ร่วมวางแผนหรือคิดร่วมกับเพื่อนในกลุ่ม แต่ก็ทำไม่ได้ทุกวิชาหรอก”

ตัวแทนกลุ่มอาจารย์

## 2. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

### ประเด็นที่ 1 พรบ.การศึกษา

“ผมว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาว่าในพระราชบัญญัติการศึกษาไม่ได้มีบ่งบอกไว้ชัดเจนในเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาโดยในพระราชบัญญัติจะเน้นไปทางด้านของการให้ความรู้เน้นให้การมีทักษะในการทำงาน มีการวางกรอบกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศไทยในการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยทุกช่วงวัยให้เต็มตามศักยภาพและให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลก กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการผลิตรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ทั้งนี้การจัดการศึกษาจะต้องพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญา มีความรู้และมีคุณธรรมจริยธรรมรวมถึงวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้ยังต้องการให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังจะต้องมีการพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งถ้าพูดถึง 4H ผมว่าครอบคลุมนะ ”

ตัวแทนกลุ่มคณบดี

## ประเด็นที่ 2 นโยบายการศึกษา

“ตอนนี้เขาเน้นให้มีการพัฒนานักศึกษาให้มีคุณภาพโดยจะต้องตอบสนองความต้องการ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศและเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ โดยจะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ และมุ่งเน้นให้สถาบันการศึกษาพัฒนานักศึกษาให้มีคุณภาพ โดยเน้นทางด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร ส่งเสริมให้สถาบันศึกษามีเป้าหมายที่ชัดเจนปฏิบัติตามเพื่อที่จะผลิตนักศึกษาที่มีคุณภาพออกสู่สังคม เรากียึดนโยบายการศึกษาชาติเป็นหลักนะเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกัน อันนี้ก็ตรงกับ 4H นะ”

ตัวแทนกลุ่มคณบดี

## ประเด็นที่ 3 สถานประกอบการ

“สำหรับผมนะผมคิดว่าสถานประกอบการพิจารณาจากความสามารถในการเรียนรู้ ความซื่อสัตย์ การตรงต่อเวลา พวกนี้ผมว่าสำคัญ ถ้าได้ครบทั้ง 4H นี้ผมว่าสถานประกอบการรับเลย”

ตัวแทนกลุ่มคณบดี

“สำหรับผมนะสถานประกอบการให้ความสำคัญกับการมีภาวะผู้นำของนักศึกษาเยอะ แต่ยังไม่มีการส่งเสริมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักศึกษาเท่าที่ควร โดยเฉพาะในระดับปริญญาตรี ที่จะเน้นการเรียนการสอนในห้องเรียนเป็นหลัก มุ่งเน้นในเรื่องของทฤษฎี และ ความรู้ในตำราเน้นผลการเรียนจากการสอบตามตำรา มากกว่า ความรู้จากการปฏิบัติ จนทำให้นักศึกษาจบใหม่ ไม่สามารถประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนมาในตำรา มาใช้กับการทำงานจริงได้เท่าที่ควร เวลามาทำงานที่ผมนี้ถ้ามีพวก ความสามารถในการเรียนรู้ ตัดสินใจได้ นี้อยู่กับผมได้นาน”

ตัวแทนกลุ่มสถานประกอบการ

สรุปประเด็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก  
ดังตารางที่ 4.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ด้านนโยบาย

วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม	คณบดี (6)	อาจารย์ (12)	นักศึกษา (12)	สถาน ประกอบการ (12)	แสดงความ คิดเห็น		ไม่แสดงความ คิดเห็น		ลำดับ การแสดงความ คิดเห็น	
					ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
<b>1. ด้านสภาพแวดล้อมภายใน</b>										
<b>ประเด็นที่ 1 นโยบาย</b>										
1	ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้หลักการมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	6	10	0	0	16	38.10	26	61.90	1
2	ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H	6	10	0	0	16	38.10	26	61.90	1
3	นโยบายการพัฒนาวิทยาลัยมีความชัดเจนในการพัฒนานักศึกษาตามหลัก 4H	5	9	0	0	14	33.33	28	66.67	3
4	ขาดแผนการส่งเสริมนักศึกษาในการแสดงออกอย่างเต็มศักยภาพ	3	9	0	0	12	28.57	30	71.43	4
5	ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H	6	8	0	0	14	33.33	28	66.67	3

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ให้ข้อมูลด้านนโยบายของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามร้อยละ 38.10 ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามส่วนใหญ่ใช้หลักการมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H รองลงมาร้อยละ 33.33 เห็นว่า นโยบายการพัฒนาวิทยาลัยมีความชัดเจนในการพัฒนานักศึกษาแต่ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา ส่วนขาดแผนการส่งเสริมนักศึกษาในการแสดงออกอย่างเต็มศักยภาพเป็นลำดับสุดท้าย เป็นที่สังเกตว่านักศึกษาและสถานประกอบการ ไม่แสดงความคิดเห็นในประเด็นเรื่องนโยบายของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม แต่ให้ข้อเสนอแนะว่าวิทยาลัยควรจะมีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องของการให้สถานประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลด้านความต้องการของสถานประกอบการ

ตารางที่ 4.2 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ด้านการบริหารจัดการ

วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม	คณบดี (6)	อาจารย์ (12)	นักศึกษา (12)	สถาน ประกอบการ (12)	แสดงความคิดเห็น		ไม่แสดงความคิดเห็น		ลำดับ	
					ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
<b>1. ด้านสภาพแวดล้อมภายใน</b>										
<b>ประเด็นที่ 2 การบริหารจัดการ</b>										
1	แบ่งสัดส่วนในการบริหารที่ชัดเจน	4	10	0	0	14	33.33	28	66.67	3
2	อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นรวมถึงกำหนดนโยบาย	6	12	0	0	18	42.86	24	57.14	2
3	นักศึกษาจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นผ่านทางสโมสร	0	12	8	0	20	47.62	22	52.38	1

จากตารางที่ 4.2 ผู้ให้ข้อมูลด้านการบริหารจัดการ พบว่า ร้อยละ 47.62 ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับนักศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นผ่านทางสโมสร รองลงมาร้อยละ 42.86 อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นรวมถึงกำหนดนโยบาย และลำดับสุดท้ายคือ แบ่งสัดส่วนในการบริหารที่ชัดเจน ส่วนนักศึกษาและสถานประกอบการไม่ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ด้านบุคลากร

	คณบดี (6)	อาจารย์ (12)	นักศึกษา (12)	สถาน ประกอบการ (12)	แสดงความ คิดเห็น		ไม่แสดงความ คิดเห็น		ลำดับ	
					ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม										
ด้านสภาพแวดล้อมภายใน										
ประเด็นที่ 3 บุคลากร										
1	อาจารย์มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับในสังคม	6	12	12	12	42	100.00	0	0.00	1
2	อาจารย์มีภาระงานมากทำให้ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาได้	6	12	10	0	28	66.67	14	33.33	8
3	ขาดการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ฝึกให้นักศึกษามีทักษะคิดวิเคราะห์และ คิดแก้ปัญหา	6	9	12	10	37	88.10	5	11.90	6
4	การประสานงานกับภายนอกไม่มีความต่อเนื่องทำให้วิทยาลัยขาดความร่วมมือ กับสถาบันอื่น	5	8	8	9	30	71.43	12	28.57	7
5	บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษามีการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานบ่อยทำให้ระบบงาน ขาดความต่อเนื่อง	6	12	12	8	38	90.48	4	9.52	5
6	ขาดการประสานสัมพันธ์อันดีกับคณะและสาขาวิชาในการกระตุ้นให้นักศึกษา เข้าร่วมกิจกรรม	6	10	11	0	27	64.29	15	35.71	4
7	การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างยาก	6	12	0	0	18	42.86	24	57.14	1
8	ไม่มีระบบการบริหารงานเพื่อการติดต่อสื่อสารการจัดกิจกรรมร่วมกับศิษย์เก่า	6	12	12	12	42	100.00	0	0.00	1
9	นักศึกษาไม่เห็นความสำคัญของการมีภาวะผู้นำตามหลัก 4H	6	12	12	7	37	88.10	5	11.90	6

จากตารางที่ 4.3 ผู้ให้ข้อมูลด้าน บุคลากร ร้อยละ 100 เห็นว่า อาจารย์ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับในสังคม รองลงมาร้อยละ 88.10 ให้ความเห็นว่า นักศึกษาไม่เห็นความสำคัญของการมีภาวะผู้นำ รองลงมาร้อยละ 71.43 เห็นว่าบุคลากร มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อยทำให้ระบบงานขาดความต่อเนื่องและไม่มีระบบการบริหารงานเพื่อการติดต่อสื่อสารการจัดกิจกรรมร่วมกับศิษย์เก่า รองลงมาร้อยละ 66.67 เห็นว่า อาจารย์มีภาระงานมาก ทำให้ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาได้ รองลงมาร้อยละ 64.29 เห็นว่า ขาดการประสานสัมพันธ์อันดีกับคณะและสาขาวิชา ส่งผลให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมน้อย รองลงมาร้อยละ 54.76 อาจารย์ขาดการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ฝึกให้นักศึกษามีทักษะการคิดและแก้ปัญหา รองลงมาร้อยละ 50 เห็นว่า การประสานงาน กับภายนอกไม่มีความต่อเนื่องทำให้วิทยาลัยขาดความร่วมมือกับสถาบันอื่น รองลงมาร้อยละ 45.24 อาจารย์ขาดการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ฝึกให้นักศึกษามีทักษะการคิดและแก้ปัญหา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ด้านสภาพแวดล้อม

	วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม	คณบดี (6)	อาจารย์ (12)	นักศึกษา (12)	สถาน ประกอบการ (12)	แสดงความ คิดเห็น		ไม่แสดงความ คิดเห็น		ลำดับ
						ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	
<b>1. ด้านสภาพแวดล้อมภายใน</b>										
<b>ประเด็นที่ 4 สภาพแวดล้อม</b>										
1	สภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งเร้าใจค่อนข้างมากทำให้นักศึกษาเกิดค่านิยมที่ผิด	6	10	11	11	38	90.48	4	9.52	2
2	การจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียนไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H	5	9	10	10	34	80.95	8	19.05	4
3	สภาพแวดล้อมของวิทยาลัยไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H	6	11	12	12	41	97.62	1	2.38	1
4	สภาพแวดล้อมในห้องเรียนสามารถที่จะจัดการเรียนการสอนให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำได้	6	9	10	11	36	85.71	6	14.29	3

จากตารางที่ 4.4 ผู้ให้ข้อมูลด้าน บุคลากร ร้อยละ 97.62 เห็นว่า สภาพแวดล้อมของวิทยาลัยไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H รองลงมา ร้อยละ 90.48 สภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งเร้าใจค่อนข้างมากทำให้นักศึกษาเกิดค่านิยมที่ผิด รองลงมา ร้อยละ 85.71 เห็นว่า สภาพแวดล้อมในห้องเรียนสามารถที่จะจัดการเรียนการสอนให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ได้ และสุดท้าย ร้อยละ 90.48 เห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งเร้าใจค่อนข้างมากทำให้นักศึกษาเกิดค่านิยมที่ผิด

ตารางที่ 4.5 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ด้านงบประมาณ

วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม	คณบดี (6)	อาจารย์ (12)	นักศึกษา (12)	สถาน ประกอบการ (12)	แสดงความ คิดเห็น		ไม่แสดงความ คิดเห็น		ลำดับ	
					ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
<b>1. ด้านสภาพแวดล้อมภายใน</b>										
<b>ประเด็นที่ 5 งบประมาณ</b>										
1	ขั้นตอนในการเบิกงบประมาณมีหลายขั้นตอน	2	12	0	0	14	33.33	28	66.67	3
2	ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลัก 4Hของนักศึกษา	6	11	10	0	27	64.29	15	35.71	1
3	สถาบันการศึกษามีงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำ ตามหลัก 4Hของนักศึกษา	6	12	0	0	18	42.86	24	57.14	2

จากตารางที่ 4.5 ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 64.29 เห็นว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H รองลงมาร้อยละ 42.86 เห็นว่า สถาบันการศึกษามีงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4Hของนักศึกษา ร้อยละ33.33 เห็นว่า ขั้นตอนในการเบิกงบประมาณมีหลายขั้นตอน

ตารางที่ 4.6 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ด้านหลักสูตร

วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม	คณบดี (6)	อาจารย์ (12)	นักศึกษา (12)	สถาน ประกอบการ (12)	แสดงความ คิดเห็น		ไม่แสดงความ คิดเห็น		ลำดับ	
					ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
<b>1. ด้านสภาพแวดล้อมภายใน</b>										
<b>ประเด็นที่ 6 หลักสูตร</b>										
1	ไม่มีการนำผลการประเมินหลักสูตรจากผู้เกี่ยวข้องมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตร	2	6	0	0	8	19.05	34	80.95	5
2	มีการจัดกิจกรรมสอดแทรกด้านการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษาในชั้นเรียน	6	11	12	11	40	95.24	2	4.76	1
3	หลักสูตรมีการสอดแทรกการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อความตรงต่อเวลาการทำงานเป็นทีม	5	11	12	12	40	95.24	2	4.76	1
4	ขาดการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H อย่างต่อเนื่อง	6	12	9	0	27	64.29	15	35.71	4
5	ขาดการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา	6	12	10	8	36	85.71	6	14.29	3

จากตารางที่ 4.6 ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 95.24 ให้ความเห็นว่า หลักสูตรมีการจัดกิจกรรมสอดแทรกด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาในชั้นเรียน และหลักสูตรมีการสอดแทรกการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อความตรงต่อเวลาการทำงานเป็นทีม รองลงมาร้อยละ 85.71 เห็นว่า ขาดการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา รองลงมาร้อยละ 64.29 เห็นว่าขาดการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H อย่างต่อเนื่อง และสุดท้ายร้อยละ 19.05 เห็นว่าไม่มีการนำผลการประเมินหลักสูตรจากผู้เกี่ยวข้องมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตร

ตารางที่ 4.7 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก ด้าน พรบ.การศึกษา

วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม	คนบตี (6)	อาจารย์ (12)	นักศึกษา (12)	สถาน ประกอบการ (12)	แสดงความ คิดเห็น		ไม่แสดงความ คิดเห็น		ลำดับ	
					ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
<b>2. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก</b>										
<b>ประเด็นที่ 1 ด้านพระราชบัญญัติการศึกษา</b>										
1	พรบ.สนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีทักษะใน การดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคม	6	8	0	2	16	38.10	26	61.90	3
2	พรบ.เน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะการสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยี	6	12	10	12	40	95.24	2	4.76	1
3	พรบ.เน้นการพัฒนานักศึกษาให้มีความเข้มแข็งในด้านของการใช้ชีวิตในสังคม	6	12	0	0	18	42.86	24	57.14	2

จากตารางที่ 4.7 ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 95.24 เห็นว่า พรบ. เน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะการสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยี รองลงมา ร้อยละ 42.86 เห็นว่า พรบ. เน้นการพัฒนานักศึกษาให้มีความเข้มแข็งในด้านของการใช้ชีวิตในสังคม และสุดท้ายร้อยละ 38.10 พรบ. สนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคม ส่วนนักศึกษาไม่ได้แสดงความคิดเห็นเนื่องจากไม่มีความรู้เกี่ยวกับ พรบ. การศึกษา

ตารางที่ 4.8 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านนโยบายการศึกษา

วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม	คณบดี (6)	อาจารย์ (12)	นักศึกษา (12)	สถาน ประกอบการ (12)	แสดงความ คิดเห็น		ไม่แสดงความ คิดเห็น		ลำดับ	
					ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
<b>2. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก</b>										
<b>ประเด็นที่ 2 นโยบายการศึกษา</b>										
1	ไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา	4	7	8	8	27	64.29	15	35.71	4
2	ขาดงบประมาณจากส่วนกลางในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา	4	10	6	6	26	61.90	16	38.10	5
3	นโยบายการศึกษาของชาติเน้นทางด้านของเทคโนโลยีการเรียนรู้การปฏิบัติ สามารถประกอบอาชีพได้	5	12	12	10	39	92.86	3	7.14	1
4	นโยบายของการศึกษาเน้นให้สถาบันการศึกษาผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความ ต้องการของสถานประกอบการ	4	10	10	10	34	80.95	8	19.05	2
5	นโยบายการศึกษาควรให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนานักศึกษาทั้ง ทางด้านความรู้ด้านทักษะและด้านอื่นๆ	5	10	10	9	34	80.95	8	19.05	2

จากตารางที่ 4.8 ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 92.86 เห็นว่า นโยบายการศึกษาของชาติเน้นทางด้านของเทคโนโลยีการเรียนรู้การปฏิบัติสามารถประกอบอาชีพได้ รองลงมาร้อยละ 80.95 เห็นว่า นโยบายของการศึกษาเน้นให้สถาบันการศึกษาผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ นโยบายการศึกษาควรให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนานักศึกษาทั้งทางด้านความรู้ด้านทักษะและด้านอื่นๆ รองลงมาร้อยละ 64.29 เห็นว่า ไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา และสุดท้ายร้อยละ 61.90 เห็นว่า ขาดงบประมาณจากส่วนกลางในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา

ตารางที่ 4.9 แสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านสถานประกอบการ

วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม	คณบดี (6)	อาจารย์ (12)	นักศึกษา (12)	สถาน ประกอบการ (12)	แสดงความ คิดเห็น		ไม่แสดงความ คิดเห็น		ลำดับ	
					ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
<b>2. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก</b>										
<b>ประเด็นที่ 3 สถานประกอบการ</b>										
1	สถานประกอบการมีความต้องการนักศึกษาที่มีภาวะผู้นำตามหลัก 4H	6	12	12	12	42	100.00	0	0.00	1
2	สถานประกอบการให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา	6	9	6	10	31	73.81	11	26.19	2

จากตารางที่ 4.9 ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 100 เห็นว่า สถานประกอบการมีความต้องการนักศึกษาที่มีภาวะผู้นำตามหลัก 4H รองลงมาร้อยละ 73.81 เห็นว่า สถานประกอบการให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา

## 4.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา มาจัดสนทนากลุ่ม Focus Group สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และโอกาส ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส

ด้านสภาพแวดล้อมภายใน	
ประเด็นที่ 1 นโยบาย	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้หลักการมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร</li> <li>● ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา</li> <li>● นโยบายการพัฒนาวิทยาลัยมีความชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขาดแผนการส่งเสริมนักศึกษาในการแสดงออกอย่างเต็มศักยภาพ</li> <li>● ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา</li> </ul>
บุคลากร	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● อาจารย์มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับในสังคม</li> <li>● บุคลากรมีความพร้อมให้ความร่วมมือในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา</li> <li>● บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาตนเอง</li> <li>● มีความร่วมมือกับสถานประกอบการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● อาจารย์มีภาระงานมากทำให้ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาได้</li> <li>● อาจารย์ขาดการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ฝึกให้นักศึกษามีทักษะคิดวิเคราะห์และคิดแก้ปัญหา</li> <li>● การประสานงานกิจกรรมนักศึกษาภายนอกไม่มีความต่อเนื่องทำให้วิทยาลัยขาดความร่วมมือกับสถาบันอื่น</li> <li>● บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษามีการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานบ่อยทำให้ระบบงานขาดความต่อเนื่อง</li> <li>● การประสานงานการจัดกิจกรรมนักศึกษาของฝ่ายกิจการนักศึกษาขาดการประสานสัมพันธ์อันดีกับคณะและสาขาวิชาในการกระตุ้นให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมส่งผลให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมน้อย</li> </ul>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

บุคลากร	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กลไกการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างยาก</li> <li>● ความร่วมมือกับศิษย์เก่าไม่มีระบบการบริหารงานเพื่อการติดต่อสื่อสารการจัดกิจกรรมร่วมกับศิษย์เก่า</li> <li>● นักศึกษาไม่เห็นความสำคัญของการมีภาวะผู้นำตามหลัก 4H</li> </ul>
สภาพแวดล้อม	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● สภาพแวดล้อมในห้องเรียนสามารถที่จะจัดการเรียนการสอนให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ได้</li> <li>● สภาพแวดล้อมในห้องเรียนสามารถที่จะจัดการเรียนการสอนให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งรบกวนค่อนข้างมากทำให้นักศึกษาเกิดค่านิยมที่ผิด</li> <li>● การจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียนไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H</li> <li>● สภาพแวดล้อมของสถาบันการศึกษาไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา</li> </ul>
งบประมาณ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา</li> <li>● สถาบันการศึกษามีงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขั้นตอนการเบิกงบประมาณมีหลายขั้นตอน</li> </ul>
ประเด็นที่ 6 หลักสูตร	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การนำผลการประเมินหลักสูตรจากผู้เกี่ยวข้องมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตร</li> <li>● มีการจัดกิจกรรมสอดแทรกด้านการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษาในชั้นเรียน</li> <li>● หลักสูตรมีการสอดแทรกการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบความตรงต่อเวลาการทำงานเป็นทีม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ขาดการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4Hอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● ขาดการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา</li> </ul>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก	
พรบ.การศึกษา	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● พรบ.สนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคม</li> <li>● พรบ.เน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยี</li> <li>● พรบ.เน้นการพัฒนานักศึกษาให้มีความเข้มแข็งในด้านของการใช้ชีวิตในสังคม</li> </ul>	
ประเด็นที่ 2 นโยบายการศึกษา	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● นโยบายการศึกษาของชาติเน้นทางด้านของเทคโนโลยีการเรียนรู้การปฏิบัติสามารถประกอบอาชีพได้</li> <li>● นโยบายของการศึกษาเน้นให้สถาบันการศึกษาผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ</li> <li>● นโยบายการศึกษาควรให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนานักศึกษาทั้งทางด้านความรู้ด้านทักษะและด้านอื่นๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา</li> <li>● ขาดงบประมาณจากส่วนกลางในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา</li> <li>● ไม่มีหน่วยงานของรัฐบาลเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา</li> <li>● หน่วยงานด้านการศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา</li> </ul>
ประเด็นที่ 3 สถานประกอบการ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● สถานประกอบการมีความต้องการนักศึกษาที่มีภาวะผู้นำตามหลัก 4H</li> <li>● สถานประกอบการให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา</li> </ul>	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 4.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส (SWOT)

ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ โดยจะทำในรูปแบบทาว์นเมทริกซ์ TOWS Matrix ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส (SWOT)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้หลักการมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	W1 ขาดแผนการส่งเสริมนักศึกษาในการแสดงออกอย่างเต็มศักยภาพ
S2 ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา	W2 ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา
S3 นโยบายการพัฒนาวิทยาลัยมีความชัดเจน	W3 อาจารย์มีภาระงานมากทำให้ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาได้
S4 อาจารย์มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับในสังคม	W4 อาจารย์ขาดการจัดการกระบวนการเรียนการสอนที่ฝึกให้นักศึกษามีทักษะคิดวิเคราะห์และคิดแก้ปัญหา
S5 บุคลากรมีความพร้อมให้ความร่วมมือในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา	W5 การประสานงานกับภายนอกไม่มีความต่อเนื่องทำให้วิทยาลัยขาดความร่วมมือกับสถาบันอื่น
S6 บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาตนเอง	W6 บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษามีการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานบ่อยทำให้ระบบงานขาดความต่อเนื่อง
S7 มีความร่วมมือกับสถานประกอบการ	W7 การประสานงานการจัดกิจกรรมนักศึกษาของฝ่ายกิจการนักศึกษาขาดการประสานสัมพันธ์อันดีกับคณะและสาขาวิชาในการกระตุ้นให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมส่งผลให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมน้อย
S8 สภาพแวดล้อมในห้องเรียนสามารถที่จะ	W8 กลไกการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพยาก
S9 จัดการเรียนการสอนให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำได้	W9 ความร่วมมือกับศิษย์เก่าไม่มีระบบการบริหารงานเพื่อการติดต่อสื่อสารการจัดกิจกรรมร่วมกับศิษย์เก่า
S10 ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา	W10 นักศึกษาไม่เห็นความสำคัญของการมีภาวะผู้นำ
S11 สถาบันศึกษามีงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา	W11 สภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งรบกวนใจค่อนข้างมากทำให้นักศึกษาเกิดค่านิยมที่ผิด
S12 มีการนำผลการประเมินหลักสูตรจากผู้เกี่ยวข้องมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตร	
S13 มีการจัดกิจกรรมสอดแทรกด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาในชั้นเรียน	
S14 หลักสูตรมีการสอดแทรกการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบความตรงต่อเวลาการทำงานเป็นทีม	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	<p>W12 การจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียนไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้ศึกษา</p> <p>W13 สภาพแวดล้อมของสถาบันการศึกษาไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของ นักศึกษา</p> <p>W14 ขาดการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง</p> <p>W15 ขาดการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาภาวะ ผู้นำของนักศึกษา</p>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Treats)
<p>O1 พรบ.สนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคม</p> <p>O2 พรบ.เน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยี</p> <p>O3 พรบ.เน้นการพัฒนานักศึกษาให้มีความเข้มแข็งในด้านของการใช้ชีวิตในสังคม</p> <p>O4 นโยบายการศึกษาของชาติเน้นทางด้านของเทคโนโลยีการเรียนรู้การปฏิบัติสามารถประกอบอาชีพได้</p> <p>O5 นโยบายของการศึกษาเน้นให้สถาบันการศึกษาผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ</p> <p>O6 นโยบายการศึกษาควรให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนานักศึกษาทั้งทางด้านความรู้ด้านทักษะและด้านอื่นๆ</p> <p>O7 สถานประกอบการมีความต้องการนักศึกษาที่มีภาวะผู้นำ</p> <p>O8 สถานประกอบการให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา</p>	<p>T1 สภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งรบกวนค่อนข้างมากทำให้นักศึกษาเกิดค่านิยมที่ผิดของนักศึกษา</p> <p>T3 ขาดงบประมาณจากส่วนกลางในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา</p> <p>T4 หน่วยงานด้านการศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา</p> <p>T5 ไม่มีหน่วยงานของรัฐบาลเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการวิเคราะห์ SWOT ของการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคมาใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Matrix โดยการจับคู่จุดแข็งหลัก โอกาสหลักคือใช้จุดแข็งเพื่อได้รับโอกาสมากที่สุดจับคู่จุดแข็งหลักและอุปสรรคใช้จุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยง อุปสรรคลดจุดอ่อนหลีกเลี่ยงอุปสรรคโดยกำหนดทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา ดังนี้

#### 4.4 การวิเคราะห์เทอว์เมทริกซ์ (TOWS Matrix)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Studies) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับ คณบดี บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ประเมินประเด็น SWOT มาการวิเคราะห์เชิงรับ หรือ WT.การ วิเคราะห์เชิงพัฒนา หรือ WO การวิเคราะห์เชิงป้องกัน หรือ ST การวิเคราะห์เชิงรุก หรือ SO ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์เชิงรุก หรือ SO

S จุดแข็ง	O (Opportunities) โอกาส
S1 ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้หลักการมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	O1 พบ.สนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคม
S2 ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา	O2 พบ.เน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยี
S3 นโยบายการพัฒนาวิทยาลัยมีความชัดเจน	O3 พบ.เน้นการพัฒนานักศึกษาให้มีความเข้มแข็งในด้านของการใช้ชีวิตในสังคม
S4 อาจารย์มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับในสังคม	O4 นโยบายการศึกษาของชาติเน้นทางด้านของเทคโนโลยีการเรียนรู้การปฏิบัติสามารถประกอบอาชีพได้
S5 บุคลากรมีความพร้อมให้ความร่วมมือในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา	O5 นโยบายของการศึกษาเน้นให้สถาบันการศึกษาผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ
S6 บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาตนเอง	O6 นโยบายการศึกษาควรให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนานักศึกษาทั้งทางด้านความรู้ด้านทักษะและด้านอื่นๆ
S7 มีความร่วมมือกับสถานประกอบการ	O7 สถานประกอบการมีความต้องการนักศึกษาที่มีภาวะผู้นำ
S8 จัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียนให้ดี	O8 สถานประกอบการให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา
S9 จัดการเรียนการสอนให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำได้	
S10 ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา	
S11 สถาบันการศึกษามีงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา	
S12 มีการนำผลการประเมินหลักสูตรจากผู้เกี่ยวข้องมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตร	
S13 มีการจัดกิจกรรมสอดแทรกด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาในชั้นเรียน	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

S จุดแข็ง	O (Opportunities) โอกาส
S14 หลักสูตรมีการสอดแทรกการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อเวลาการทำงานเป็นทีม	
<b>ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์</b>	
SO1 ส่งเสริมกิจกรรม/ โครงการความร่วมมือระหว่างสถานประกอบการและสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาอาจารย์และนักศึกษา (S1 S2 S3 S9 S13 S14 S8 O1 O3 O5 O6 O8)	
SO2 กำหนดคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ชัดเจนให้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ (S1 S3 S10 S7 O5 O6 O7 O8)	
SO3 จัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย S10 S13 S14 O2 O4 O6	
SO4 จัดการเรียนการสอนสอดแทรกในรายวิชา S10 S13 S14	



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตารางที่ 4.13** กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)

ด้านจุดแข็ง (Strengths)	ด้านอุปสรรค (Treats)
<p>S1 ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้หลักการมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร</p> <p>S2 ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา</p> <p>S3 นโยบายการพัฒนาวิทยาลัยมีความชัดเจน</p> <p>S4 อาจารย์มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับในสังคม</p> <p>S5 บุคลากรมีความพร้อมให้ความร่วมมือในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา</p> <p>S6 บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาตนเอง</p> <p>S7 มีความร่วมมือกับสถานประกอบการ</p> <p>S8 สภาพแวดล้อมในห้องเรียนให้ดี</p> <p>S9 จัดการเรียนการสอนให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำได้</p> <p>S10 ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา</p> <p>S11 สถาบันศึกษามีงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา</p> <p>S12 มีการนำผลการประเมินหลักสูตรจากผู้เกี่ยวข้องมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตร</p> <p>S13 มีการจัดกิจกรรมสอดแทรกด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาในชั้นเรียน</p> <p>S14 หลักสูตรมีการสอดแทรกการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบความตรงต่อเวลาการทำงานเป็นทีม</p>	<p>T1 สภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งรบกวนค่อนข้างมากทำให้นักศึกษาเกิดค่านิยมที่ผิดของนักศึกษา</p> <p>T2 ขาดงบประมาณจากส่วนกลางในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา</p> <p>T3 หน่วยงานด้านการศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา</p> <p>T4 ไม่มีหน่วยงานของรัฐบาลเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา</p>
<b>ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์</b>	
ST1 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง S5 S11 S13 S14 T3	
ST2 ปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในให้มีสภาพที่เหมาะสมกับการทำกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา T1 T3	
ST3 จัดหาทุนในการจัดทำโครงการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาจากหน่วยงานภายนอก S1 S2 S11 S10 T1 T2 T3 T4	
ST4 จัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาในชั้นเรียนเพื่อให้นักศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำ S1 S2 S3 S4 S10 T3 T4	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.14 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)

การจุดอ่อน (Weaknesses)	ด้านโอกาส (Opportunities)
W1 ขาดแผนการส่งเสริมนักศึกษาในการแสดงออกอย่างเต็มศักยภาพ	O1 พรบ.สนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคม
W2 ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา	O2 พรบ.เน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี
W3 อาจารย์มีภาระงานมากทำให้ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาได้	O3 พรบ.เน้นการพัฒนาให้นักศึกษาให้มีความเข้มแข็งในด้านของการใช้ชีวิตในสังคม
W4 อาจารย์ขาดการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ฝึกให้นักศึกษามีทักษะคิดวิเคราะห์และคิดแก้ปัญหา	O4 นโยบายการศึกษาของชาติเน้นทางด้านของเทคโนโลยีการเรียนรู้การปฏิบัติสามารถประกอบอาชีพได้
W5 การประสานงานกิจกรรมนักศึกษากับภายนอกไม่มีความต่อเนื่องทำให้วิทยาลัยขาดความร่วมมือกับสถาบันอื่น	O5 นโยบายของการศึกษาเน้นให้สถาบันการศึกษาผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ
W6 บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษามีการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานบ่อยทำให้ระบบงานขาดความต่อเนื่อง	O6 นโยบายการศึกษาควรให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนานักศึกษาทั้งทางด้านความรู้ด้านทักษะและด้านอื่นๆ
W7 การประสานงานการจัดกิจกรรมนักศึกษาของฝ่ายกิจการนักศึกษาขาดการประสานสัมพันธ์อันดีกับคณะและสาขาวิชาในการกระตุ้นให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมส่งผลให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมน้อย	O7 สถานประกอบการมีความต้องการนักศึกษาที่มีภาวะผู้นำ
W8 การสรรหาบุคลากรไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ	O8 สถานประกอบการให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา
W9 ความร่วมมือกับศิษย์เก่าไม่มีระบบการบริหารงานเพื่อการติดต่อสื่อสารการจัดกิจกรรมร่วมกับศิษย์เก่า	
W10 นักศึกษาไม่เห็นความสำคัญของการมีภาวะผู้นำ	
W11 สภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งเร้าใจค่อนข้างมากทำให้นักศึกษาเกิดค่านิยมที่ผิด	
W12 การจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียนไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำความรู้ศึกษา	
W13 สภาพแวดล้อมของสถาบันการศึกษาไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา	
W14 ขาดการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง	
W15 ขาดการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์

WO1 กำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามความต้องการของสถานประกอบการ

W1 W2 W4 O5 O6 O7 O8

WO2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการเรียนการสอนเพื่อลดภาระงานของอาจารย์

W3 W4 O1 O2 O3 O4

WO3 สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาโดยให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม

W7 W9 W10 W12 W13 W14 W15 O1 O2 O3 O4



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.15 กลยุทธ์เชิงรับ (WT)

กลยุทธ์เชิงรับ (WT)	
การจุดอ่อน (Weaknesses)	ด้านอุปสรรค (Treats)
W1 ขาดแผนการส่งเสริมนักศึกษาในการแสดงออกอย่างเต็มศักยภาพ	T1 สภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งเร้าใจค่อนข้างมากทำให้นักศึกษาเกิดค่านิยมที่ผิดของนักศึกษา
W2 ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา	T2 ขาดงบประมาณจากส่วนกลางในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา
W3 อาจารย์มีภาระงานมากทำให้ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาได้	T3 หน่วยงานด้านการศึกษาไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา
W4 อาจารย์ขาดการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ฝึกให้นักศึกษามีทักษะคิดวิเคราะห์และคิดแก้ปัญหา	T4 ไม่มีหน่วยงานของรัฐบาลเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา
W5 การประสานงานกิจกรรมนักศึกษากับภายนอกไม่มีความต่อเนื่องทำให้วิทยาลัยขาดความร่วมมือกับสถาบันอื่น	
W6 บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษามีการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานบ่อยทำให้ระบบงานขาดความต่อเนื่อง	
W7 การประสานงานการจัดกิจกรรมนักศึกษาของฝ่ายกิจการนักศึกษาขาดการประสานสัมพันธ์อันดีกับคณะและสาขาวิชาในการกระตุ้นให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมส่งผลให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมน้อย	
W8 กลไกการสรรหาบุคลากรสายสนับสนุนไม่มีการพิจารณาความสามารถด้านภาษาอังกฤษเป็นสมรรถนะหลักทำให้บุคลากรสายสนับสนุนที่เข้ามาทำงานส่วนใหญ่ไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
W9 ความร่วมมือกับศิษย์เก่าไม่มีระบบการบริหารงานเพื่อการติดต่อสื่อสารการจัดกิจกรรมร่วมกับศิษย์เก่า	
W10 นักศึกษาไม่เห็นความสำคัญของการมีภาวะผู้นำ	
W11 สภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งเร้าใจค่อนข้างมากทำให้นักศึกษาเกิดค่านิยมที่ผิด	
W12 การจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียนไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำความรู้ศึกษา	
W13 สภาพแวดล้อมของสถาบันการศึกษาไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา	
W14 ขาดการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง	
W15 ขาดการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

### ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์

WT1 พัฒนาหลักสูตรให้มีการสอดแทรกการพัฒนาภาวะผู้นำตามความต้องการของสถานประกอบการ

W1 W4 T1 T4

WT2 จัดสภาพแวดล้อมภายในให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา

W11 W12 W13 W14 W15 T1 T4

WT3 จัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำสอดแทรกไปในการเรียนการสอนทุกรายวิชา

W1 W2 W4 W14 W15 T1 T2

WT4 จัดทำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาเพื่อให้ความต่อเนื่อง

W1 W2 W3 W14 W15 T1 T2 T3 T4

หลังจากได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรีแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส และวิเคราะห์ TOWS matrix และข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ดังนี้

**ด้านจุดแข็ง(Strengths)** ของการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H พบว่าสถาบันการศึกษามีบุคลากรหรืออาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับในสังคม มีการจัดกิจกรรมสอดแทรกการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H ในชั้นเรียน นักศึกษาและอาจารย์มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H รวมถึงผู้บริหารสถาบันการศึกษามีความพร้อมที่จะสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H โดยใช้งบประมาณที่เพียงพอ

**การจุดอ่อน (Weaknesses)** ของการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H พบว่าสถาบันการศึกษาไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H อย่างจริงจัง การจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียนไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม ขาดการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H ทำให้นักศึกษาไม่เห็นความสำคัญของการมีภาวะผู้นำตามหลัก 4H โดยเฉพาะอย่างยิ่งขาดการชี้เป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H รวมถึงอาจารย์ผู้สอนมีภาระงานมากเกินไปทำให้ไม่ได้จัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H อย่างต่อเนื่อง

**ด้านโอกาส (Opportunities)** ของการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา พบว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญกับการมีภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H โดยสถานประกอบการมีความต้องการนักศึกษาที่มีภาวะผู้นำตามหลัก 4H เข้าไปร่วมทำงานมากกว่านักศึกษาที่ความรู้ด้านวิชาการแต่ขาดภาวะผู้นำ และสถานประกอบการพร้อมให้การสนับสนุนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H กับสถาบันการศึกษา นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยียังสามารถทำให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้สะดวกมากยิ่งขึ้นทำให้โอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำมีมากขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ด้านอุปสรรค (Treats)** ของการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีสิ่งเร้าใจค่อนข้างมากทำให้นักศึกษาเกิดค่านิยมที่ผิดและนอกจากนี้ยังมีอุปสรรคที่เกิดจากตัวนักศึกษาเองที่ขาดความเชื่อมั่นในการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H อีกทั้งหน่วยงานส่วนกลางที่รับผิดชอบด้านการศึกษาไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาอย่างจริงจัง ซึ่งในปัจจุบันไม่มีหน่วยงานของรัฐบาลเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมถึงไม่ได้มีงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H อย่างชัดเจน

## 4.5 กำหนดและประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

จากการวิเคราะห์ SWOT ของการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา ผู้เชี่ยวชาญนำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค มาใช้เทคนิคการวิเคราะห์ Tows Matrix โดยได้ดังนี้

### 4.5.1 กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

**1. กลยุทธ์เชิงรุก SO Strategy** เป็นการจับคู่หาความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส เพื่อให้ได้โอกาสที่มากที่สุด ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้มีกิจกรรม / โครงการความร่วมมือระหว่างสถานประกอบการและสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของอาจารย์และนักศึกษาและกำหนดคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ชัดเจนให้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H โดยจะต้องกำหนดภาวะผู้นำตามหลัก 4H ที่ประกอบไปด้วย

- 1.1 การพัฒนาด้านกรคิด (Head)
- 1.2 การพัฒนาด้านความสัมพันธ์(Heart)
- 1.3 การพัฒนาด้านการทำงาน (Hand)
- 1.4 การพัฒนาตนเอง (Health) ได้กลยุทธ์ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1** ผลិតบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีภาวะผู้นำที่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ด้านวิชาการและมีทักษะด้านวิชาชีพโดยการบูรณาการวิชาการกับกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียนทำให้เกิดการเรียนรู้และมีทักษะด้านการมีภาวะผู้นำตามหลัก 4H ที่ประกอบไปด้วย Head การพัฒนาด้านความคิดและการจัดการ (Managing) ด้านความคิด Heart การพัฒนาด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ (Relating) และดูแล (Caring) Hand การให้ความช่วยเหลือ (Giving) และHealth การพัฒนาด้านการดำเนินชีวิตและการพัฒนาตนเอง

**2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)** เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรคเพื่อป้องกันอุปสรรคต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยการส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาอย่างต่อเนื่องปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในให้มีสภาพที่เหมาะสมกับการทำกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H จัดหาทุนในการจัดทำโครงการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาจากหน่วยงานภายนอกจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H ในชั้นเรียนเพื่อให้นักศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำได้กลยุทธ์ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการปรับปรุงหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี** ปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนและกระบวนการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นรูปแบบ Project based Learning เพื่อให้นักศึกษาได้พัฒนาศักยภาพด้านการเป็นผู้นำทางทักษะกระบวนการคิด การวางแผน การแก้ปัญหา (Head) รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและมีทักษะการทำงานเป็นทีม (Heart) ช่วยเหลือสังคม Hand และมีความพร้อมในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ Health พัฒนาระบบการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญฝึกกระบวนการคิดและทักษะการปฏิบัติงานให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมภายในห้องเรียนและสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมนอกห้องเรียนเพื่อฝึกประสบการณ์และพัฒนาทักษะการใช้ชีวิตในสังคม

**3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)** เป็นการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาสเพื่อใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่มี โดยจะต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามความต้องการของสถานประกอบการ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการเรียนการสอนเพื่อลดภาระงานของอาจารย์ สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H โดยให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมได้กลยุทธ์ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 3 ร่วมมือกับสถานประกอบการในการฝึกภาวะผู้นำตามความต้องการของสถานประกอบการ** ปรับปรุงรูปแบบการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพโดยศึกษาความต้องการของสถานประกอบการสังคมและชุมชน หรือกลุ่มเป้าหมายโดยกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนจัดทำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ได้แก่

- 3.1 การพัฒนาด้านความคิด (Head)
- 3.2 การพัฒนาด้านความสัมพันธ์(Heart)
- 3.3 การพัฒนาด้านการทำงาน (Hand)
- 3.4 การพัฒนาตนเอง (Health)

ของนักศึกษาโดยสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกหรือสถานประกอบการให้มีความเข้มแข็งจนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้หน่วยงานภายนอกหรือสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการบูรณาการการเรียนการสอนโดยส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำร่วมกับสถานประกอบการเพื่อสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง

**4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT)** เป็นการจับคู่หาความสัมพันธ์ระหว่างจุดอ่อนกับอุปสรรคเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับรู้อุปสรรคต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เริ่มจากการพัฒนาหลักสูตรให้มีการสอดแทรกการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก4H ตามความต้องการของสถานประกอบการจัดสภาพแวดล้อมภายในให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก4H สอดแทรกไปในการเรียนการสอนทุกรายวิชา จัดทำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H เพื่อให้มีความต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจกับนักศึกษาเรื่องภาวะผู้นำตามหลัก 4H ได้กลยุทธ์ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 4 บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่สอดแทรกการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี** พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรีโดยนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดทำสื่อการเรียนการสอนปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยก้าวทันเทคโนโลยีเพื่อลดภาระอาจารย์และลดงบประมาณในการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำโดยสอดแทรกการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาตามหลัก 4H ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 4.1 การพัฒนาดานการคิด (Head)
- 4.2 การพัฒนาดานความสัมพันธ์(Heart)
- 4.3 การพัฒนาดานการทำงาน (Hand)
- 4.4 การพัฒนาตนเอง (Health)

เข้าไปในการเรียนการสอนในรายวิชา สร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษาให้เป็นที่ยอมรับในสังคมและสถานประกอบการ

#### 4.5.2 กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยามการประเมินกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้นำผลจากการร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยามให้ผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์ ด้านภาวะผู้นำ รวม 5 คน ประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD และนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ผลการประเมินที่ได้มี ดังนี้

ตารางที่ 4.16 ผลการประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้			
	X	SD	ระดับ ความคิด เห็น	ลำดับ	X	SD	ระดับ ความคิด เห็น	ลำดับ
กลยุทธ์ที่ 1 ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีภาวะผู้นำตามหลัก 4H ที่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ	4.40	0.55	มาก	2	3.80	0.45	ปานกลาง	2
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการปรับปรุงหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี	4.60	0.55	มากที่สุด	1	4.60	0.55	ปานกลาง	1
กลยุทธ์ที่ 3 ร่วมมือกับสถานประกอบการในการฝึกภาวะผู้นำตามหลัก 4H ตามความต้องการของสถานประกอบการ	3.00	0.00	ปานกลาง	3	3.60	0.89	ปานกลาง	3
กลยุทธ์ที่ 4 บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่สอดแทรกการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี	1.20	0.45	น้อยที่สุด	4	2.20	1.10	น้อย	4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนา

**กลยุทธ์ที่ 1** ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีภาวะผู้นำตามหลัก 4H ที่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่ามีที่เหมาะสมที่ระดับ 4.40 คือมีความเหมาะสมในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ คะแนน 2.71 คือมีความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง

โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นว่าการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพจะต้องออกไปทำงานได้จริง ทั้งนี้ต้องมีการศึกษาความต้องการของสถานประกอบการอย่างจริงจังแล้วพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนให้เหมาะสมและจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง รวมถึงติดตามผลหลังจากการสำเร็จการศึกษาด้วยเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงในปีการศึกษาต่อไป

**กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาการปรับปรุงหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่ามีที่เหมาะสมอยู่ที่ 4.60 คะแนน คือมีความเหมาะสมมากที่สุดและมีความเป็นไปได้ 3.29 คะแนน คือมีความเป็นไปได้ปานกลาง

โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการปรับปรุงหลักสูตรมีความสำคัญมากควรปรับปรุงหลักสูตรให้มีความทันสมัย ต้องกำหนดรูปแบบให้ชัดเจน เช่น Project base learning ฝึกทักษะด้านความคิด Head ฝึกการช่วยเหลือเพื่อนที่เรียนด้วยกัน อาจจะใช้วิธีการจับบัดดี เพื่อให้นักศึกษาดูแลกัน (Heart) รวมถึงจัดกิจกรรมที่ใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้นักศึกษามีทักษะในการสื่อสารการใช้เทคโนโลยี (Hand) และเน้นการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Health) โดยในการวิพากษ์หลักสูตร ควรให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรด้วย และสิ่งที่สำคัญคือจะต้องปรับปรุงรูปแบบการสอนแบบเดิมๆ จากการบรรยายอย่างเดียวมาเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียนและนอกห้องเรียน โดยควรจะพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาในทุกๆ ด้าน

**กลยุทธ์ที่ 3** ร่วมมือกับสถานประกอบการในการฝึกภาวะผู้นำตามหลัก 4H ตามความต้องการของสถานประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่ามีที่เหมาะสมอยู่ที่ 3.00 คือมีความเหมาะสมน้อย และมีความเป็นไปได้ 2.57 ในระดับปานกลาง

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า สถานประกอบการยินดีให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H แต่ก็มีข้อจำกัดหลายอย่าง เช่น ในเรื่องของเวลา ที่อาจจะไม่ตรงกัน หรือ สถานประกอบการจัดกิจกรรมขึ้นมา การส่งนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมเป็นสิ่งที่ดี แต่เราไม่สามารถส่งนักศึกษาทั้งหมดเข้าร่วมกิจกรรมได้ ดังนั้นจึงควรพิจารณาการเข้าร่วมกิจกรรมกับสถานประกอบการ หรือจัดกิจกรรมในวิทยาลัยนักศึกษาทุกคนควรมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม

**กลยุทธ์ที่ 4** บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่ามีที่เหมาะสมอยู่ที่ 1.20 คือมีความเหมาะสมน้อยที่สุดและมีความเป็นไปได้ 1.57 อยู่ในระดับน้อย

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษาเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น และความสมบูรณ์ของอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญ ต้องพัฒนาเทคโนโลยีก่อน และการใช้เทคโนโลยีมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนั้นการนำเทคโนโลยีมาใช้จะต้องมีการควบคุมที่ดี เนื่องจากข้อมูลมีทั้งจริงและไม่จริง รวมถึงมีสิ่งเร้าค่อนข้างมาก จึงต้องมีการวางแผนและควบคุมให้ดี

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม มีวัตถุประสงค์เพื่อ กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม โดยมีขั้นตอนดังนี้ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมนอก โดยศึกษาจาก ผู้บริหาร ระดับคณบดี อาจารย์ นักศึกษา และสถานประกอบการปีการศึกษา 2559-2560 รวมจำนวน 42 คน จากนั้นวิเคราะห์ SWOT เพื่อหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมนอก และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยามร่วมกัน โดยวิธี Tows Matrix

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

กลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรีเพื่อให้นักศึกษามีภาวะผู้นำตามหลักของ 4H ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1** ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีภาวะผู้นำที่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ

**กลยุทธ์ที่ 2** การพัฒนาการปรับปรุงหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี

**กลยุทธ์ที่ 3** การร่วมมือกับสถานประกอบการในการฝึกภาวะผู้นำตามความต้องการของสถานประกอบการ

**กลยุทธ์ที่ 4** การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่สอดแทรกการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี

#### 5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม พบว่า ได้กลยุทธ์ที่ เสริมสร้างและพัฒนาให้นักศึกษาระดับปริญญาตรี ใหมมีลักษณะภาวะผู้นำทางการพัฒนาด้านความคิดและการจัดการ (Heart) ให้มีทัศนคติที่ดี มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม จริยธรรม ตามความต้องการของสังคมและสถานประกอบการ **ด้านความคิด Head** จะต้องมีการคิดอย่างเป็นระบบ มีการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ มีความรู้ มีความความสามารถในวิชาชีพของตนเอง สามารถนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาตนเองและสังคมได้ **การพัฒนาด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น Hand** มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีความพร้อมในการใช้ทักษะในการพัฒนานวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ ตามเทคโนโลยีทัน สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างชาญฉลาด **การพัฒนาด้านการให้ความช่วยเหลือ (Giving) Health** การพัฒนาด้านการดำเนินชีวิตและการเอื้อกันนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแผนกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสร้างโอกาสทางการศึกษาให้คนไทย ได้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้คนไทยทุกกลุ่มทุกวัยมีคุณภาพ มีความพร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีความเป็นพลเมืองที่ดี ตระหนักและรู้คุณค่าของ ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรมที่ดีงาม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง และตอบสนอง ต่อทิศทางการพัฒนาประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555) และสอดคล้องกับความคาดหวังของ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ที่มุ่งหวังให้บัณฑิตมีความรู้และมีทักษะในวิชาชีพ รวมถึงมีคุณธรรม มีความพร้อมในการเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับเปลี่ยนแปลงของสังคม (วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม, 2555) จากผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาในระดับปริญญาตรีเพื่อให้นักศึกษามีภาวะผู้นำตามหลักของ 4H ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีภาวะผู้นำที่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ
2. กลยุทธ์การพัฒนาการปรับปรุงหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาในระดับปริญญาตรี
3. กลยุทธ์การร่วมมือกับสถานประกอบการในการฝึกภาวะผู้นำตามความต้องการของสถานประกอบการ
4. กลยุทธ์การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาในระดับปริญญาตรี อภิปรายได้ดังนี้

จากผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดที่ต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการมีดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 2** การพัฒนาการปรับปรุงหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาในระดับปริญญาตรี กำหนดให้สถานประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร ผู้เชี่ยวชาญประเมินว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ดังนั้นจึงต้องมี ต้องมีการกำหนดนโยบาย/แนวทางในการดำเนินงาน จัดให้มีการพัฒนาหลักสูตร ร่วมกับสถานประกอบการ บูรณาการวิชาการกับกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียนให้มีทักษะด้านการมีภาวะผู้นำ พัฒนาการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พัฒนารูปแบบการเรียนการสอนให้พัฒนาศักยภาพของนักศึกษาปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนและกระบวนการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นรูปแบบ Project based Learning ปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนโดยเน้นการพัฒนาศักยภาพด้านการเป็นผู้นำทางทักษะกระบวนการคิดให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมภายในห้องเรียนและสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมนอกห้องเรียน พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ กระบวนการคิด (HEAD) และทักษะการปฏิบัติงาน ซึ่งพระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, 2546) กล่าวว่า การศึกษาที่แท้จริงต้อง พัฒนาสมรรถภาพ (Learning to do) หมายถึง เรียนเพื่อใช้ทำงาน มุ่งภาคปฏิบัติให้มี ความสามารถในการนำความรู้มาปฏิบัติให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ความสามารถและทักษะนี้ เกิดขึ้นได้ถ้าผู้เรียนได้มีโอกาสทดลองและพัฒนาความสามารถของตนโดยมีส่วนร่วมในโครงการ ประสบการณ์ในงานอาชีพหรืองานทางสังคมอย่างแท้จริง ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ นักศึกษามีบทบาทหรือมีส่วนร่วมอย่างตื่นตัว (active participation) ทั้งด้านร่างกาย ความคิด (สติปัญญา) ความรู้สึก (อารมณ์) และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (สังคม) ในกระบวนการเรียนรู้ (ทิสนา แคมมณี, 2545) สอดคล้องกับข้อเสนอแนะนโยบายและยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง ด้านการพัฒนาคุณภาพเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และมาตรฐานการศึกษา ครูและคณาจารย์ทุกระดับ การศึกษาต้องร่วมกันปรับวิธีเรียนและเปลี่ยนวิธีสอน เพื่อให้ผู้เรียนคิดเป็นทำเป็นแก้ปัญหาได้ รู้จักค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองสามารถแยกแยะความรู้ที่ดี มีประโยชน์ และปรับใช้ในการดำรงชีวิตได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 1 ผลลัพธ์ที่ดีที่มีคุณภาพและมีภาวะผู้นำที่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในลำดับที่ 2 ซึ่งต้องมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาที่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ โดยจะต้องมีการกำหนดนโยบาย/แนวทางในการดำเนินงานด้วยการศึกษาความต้องการของสถานประกอบการ กำหนดให้มีกิจกรรมส่งเสริมภาวะผู้นำในแผนการดำเนินงานของแต่ละคณะดำเนินกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำร่วมกับสถานประกอบการ โดยกำหนดให้มีกิจกรรมส่งเสริมภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง จัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยให้มีกิจกรรมการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน

1. การพัฒนาด้านการคิด (Head)
2. การพัฒนาด้าน ความสัมพันธ์ (Heart)
3. การพัฒนาด้านการทำงาน (Hand)
4. การพัฒนาตนเอง (Health)

ติดตามผลการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3 การร่วมมือกับสถานประกอบการในการฝึกภาวะผู้นำตามความต้องการของสถานประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในลำดับที่ 3 ทำความร่วมมือกับสถานประกอบการ นโยบาย/แนวทางในการดำเนินงานจัดทำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาร่วมกับสถานประกอบการ มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานโดยทำความร่วมมือกับสถานประกอบการ ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมเชิญผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการมาให้ความรู้กับนักศึกษาในวิทยาลัย จัดกิจกรรมส่งเสริมภาวะผู้นำโดยให้มีกิจกรรมการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน

1. การพัฒนาด้านการคิด (Head)
2. การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ (Heart)
3. การพัฒนาด้านการทำงาน (Hand)
4. การพัฒนาตนเอง (Health)

ร่วมกับสถานประกอบการ เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำกับหน่วยงานภายนอกส่งนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอก ให้นักศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำร่วมกับสถานประกอบการเพื่อสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้หน่วยงานภายนอกหรือสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการบูรณาการการเรียนการสอนโดยส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ 4 การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่สอดแทรกการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในลำดับที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มี เชื่อมโยงกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาโดยให้มีกิจกรรมการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน

1. การพัฒนาด้านการคิด (Head)
2. การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ (Heart)
3. การพัฒนาด้านการทำงาน (Hand)
4. การพัฒนาตนเอง (Health)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตามนโยบาย/แนวทางในการดำเนินงานนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดทำสื่อการเรียนการสอน ปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยก้าวทันเทคโนโลยี สร้างแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับนักศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษา ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) และการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการทำงานกิจกรรมของนักศึกษา เนื่องจากคณาจารย์มีภาระงานสอนมากพร้อมทั้งต้องทำผลงานวิจัยทำให้มีเวลาในการดูแลนักศึกษาน้อยลงแต่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไปอย่างรวดเร็วทำให้สามารถพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเข้าถึงได้ง่ายขึ้นมีความคล่องตัว และสามารถสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารและสืบค้นข้อมูลได้รวดเร็วทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการเรียนการสอนมากขึ้น พร้อมกับการปรับปรุง บทเรียนและสื่อการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยน่าสนใจเข้าถึงง่ายสอดคล้องกับ กลาง ทองขาว (2552) กล่าววาทกรรมการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) เป็นการศึกษาทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าถึงการศึกษาโดยไม่มีข้อจำกัดด้านผู้สอน วัน เวลาและสถานที่ในการจัดการเรียนการสอนช่วยให้ผู้สนใจสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาและตลอดชีวิตสามารถสื่อสารเพื่อการเรียนรู้กับ บุคคลอื่นได้ทั่วทุกมุมโลก ทั้งนี้ นักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพใน สารสนเทศ ต้องสามารถเลือกใช้เครื่องมือทาง ICT เพื่อค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ใช้เครื่องมือที่เลือกเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่เหมาะสมต้องสามารถจัดการบริหารจัดการจัดเก็บและนำมาปรับปรุงแก้ไขใหม่ได้ โดยสามารถนำแหล่งข้อมูลหลากหลายแหล่งมารวมกันไว้ในหลายสื่อหรืออุปกรณ์เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยประเมินได้ว่าจะใช้ข้อมูลขนาดไหน เพื่อตอบเจตน์พร้อมกับการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงประยุกต์ข้อมูลที่มีอยู่มาประดิษฐ์คิดค้นขึ้นใหม่ได้ และสามารถสื่อสารสารสนเทศเป็นและรู้ว่าข้อมูลประเภทใดเหมาะกับกลุ่มใด (พงษ์ ภาวิจิตร, 2010)

### 5.3 ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาไปใช้

**กลยุทธ์ที่ 1** ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีภาวะผู้นำที่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 กำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาที่ตรงกับความ ต้องการของสถานประกอบการ

นโยบาย/แนวทางในการดำเนินงาน

1. ศึกษาความต้องการของสถานประกอบการ
2. กำหนดให้มีกิจกรรมส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลัก 4H ในแผนการดำเนินงานของแต่ละ

คณะ

3. ดำเนินกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ร่วมกับสถานประกอบการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 กำหนดให้มีกิจกรรมส่งเสริมภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง

นโยบาย/แนวทางในการดำเนินงาน

1. จัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการภาวะผู้นำตามหลัก 4H อย่างต่อเนื่อง
2. ติดตามผลการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาการปรับปรุงหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของ  
นักศึกษาระดับปริญญาตรี

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 กำหนดให้สถานประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร  
นโยบาย/แนวทางในการดำเนินงาน

1. จัดให้มีการพัฒนาหลักสูตร ร่วมกับสถานประกอบการ
2. บูรณาการวิชาการกับกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียนให้มีทักษะด้านการมีภาวะ

ผู้นำตามหลัก 4H

3. พัฒนาการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

กลยุทธ์ย่อย ที่ 2.2 พัฒนารูปแบบการเรียนการสอนให้พัฒนาศักยภาพของนักศึกษา  
นโยบาย/แนวทางในการดำเนินงาน

1. ปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนและกระบวนการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นรูปแบบ

Project based Learning

2. ปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนโดยเน้นการพัฒนาศักยภาพด้านการเป็นผู้นำตามหลัก 4H
3. ให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมภายในห้องเรียนและสนับสนุนให้มีการจัด

กิจกรรมนอกห้องเรียน

**กลยุทธ์ที่ 3** ร่วมมือกับสถานประกอบการในการฝึกภาวะผู้นำตามหลัก 4H ตามความ  
ต้องการของสถานประกอบการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ทำความร่วมมือกับสถานประกอบการ

นโยบาย/แนวทางในการดำเนินงาน

1. จัดทำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา ร่วมกับสถานประกอบการ
2. มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานโดยทำความร่วมมือกับสถานประกอบการ

ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม

3. เชิญผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการมาให้ความรู้กับนักศึกษาในวิทยาลัย
4. จัดกิจกรรมส่งเสริมภาวะผู้นำร่วมกับสถานประกอบการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำกับหน่วยงานภายนอก

นโยบาย/แนวทางในการดำเนินงาน

1. ส่งนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอก
2. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H

ร่วมกับสถานประกอบการเพื่อสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง

3. ส่งเสริมให้หน่วยงานภายนอกหรือสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการบูรณาการการ

เรียนการสอนโดยส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วม

**กลยุทธ์ที่ 4** บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการเรียนการสอนที่สอดแทรกการ  
พัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มี  
ความเชื่อมโยงกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก 4H ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี

นโยบาย/แนวทางในการดำเนินงาน

1. นำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดทำสื่อการเรียนการสอน
2. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยก้าวทันเทคโนโลยี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. สร้างแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับนักศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษา

ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ ผู้วิจัยเห็นว่าควร ปรับกระบวนการเรียนการสอนด้วย Project Base Learning โดยเน้นกระบวนการทำงาน การวางแผน การทำงานเป็นกลุ่มและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยให้มีกิจกรรมการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน

1. การพัฒนาด้านการคิด (Head)
2. การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ (Heart)
3. การพัฒนาด้านการทำงาน (Hand)
4. การพัฒนาตนเอง (Health)

โดยให้นักศึกษาได้ดำเนินการด้วยตนเองทุกกระบวนการนอกจากนี้ควรจัดกิจกรรมในรายวิชา เช่นออกไปบริการวิชาการกับหน่วยงานภายนอก

1. ปรับปรุงวิธีการและระบบการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การลงมือปฏิบัติจริง โดยสนับสนุนให้มีการทำโครงการในรายวิชามากขึ้นพร้อมสร้างรายวิชาที่ฝึกวิธีการคิดการสร้างเป้าหมายชีวิต และการคิดอย่างมีวิจารณญาณในหมวดวิชาศึกษาทั่วไปเน้นการพัฒนาด้านการคิด (Head)

2. การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ (Heart)
3. การพัฒนาด้านการทำงาน (Hand)
4. การพัฒนาตนเอง (Health)

ส่งเสริมการจัดกิจกรรม เพื่อปลูกจิตสำนึกและสร้างความ ตระหนักในการเป็นผู้นำและเสียสละเพื่อส่วนรวม

1. การพัฒนาด้านการคิด (Head)
2. การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ (Heart)
3. การพัฒนาด้านการทำงาน (Hand)
4. การพัฒนาตนเอง (Health)

ควรทำความร่วมมือกับสถานประกอบการในการพัฒนาหลักสูตรโดยให้สถานประกอบการมาให้ข้อมูลแก่หลักสูตร สนับสนุนการจัดกิจกรรมนอกชั้นเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำให้กับนักศึกษา เช่น การจัดโครงการพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง การพัฒนาบุคลิกภาพและการปรับตัว โครงการพัฒนาทางสติปัญญา กระบวนการคิด อย่างเป็นระบบการคิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดสร้างสรรค์ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการตนเอง การวางแผน และการบริหาร เวลา โครงการเสริมสร้างการเป็นผู้นำผู้ตามการทำงานเป็นทีมการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ทางวิชาชีพและวัฒนธรรมองค์กร โครงการสร้างความตระหนัก การเสียสละ การอุทิศตนเพื่อสังคมและประเทศชาติ โครงการส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีไทยร่วมกับชุมชนและท้องถิ่น เป็นต้น

## 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัย วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกจากนั้นวิเคราะห์ SWOT เพื่อหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของ นักศึกษาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามร่วมกัน โดยทำในระดับคณะวิชา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม

- กรองทิพย์ นาควิเชตร. 2557. รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้มนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน.  
วารสารวงษ์สวัสดิทกุล. 20 (2) : 37-38.
- กวี วงศ์พุด. 2550. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ. : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพปัญญาชี.  
เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2550. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผลขององค์กร. [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.ifd.or.th>
- เกษม วัฒนชัย. 2544. แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการจัดทำแนวทาง  
การปฏิรูปอุดมศึกษา.
- จารุณี อธิฐารมณ. 2550. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอ  
ผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน  
โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.” พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์. 2551. โมเดลเชิงสาเหตุของการใช้รูปแบบเป้าหมายทักษะชีวิตที่มีผลต่อ  
คุณภาพนักเรียน. ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา.  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์. 2544. นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ :  
ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ทววงมหาวิทยาลัย. 2535. พัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 6.  
กรุงเทพฯ : ทววงมหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2549. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรึ.  
ธานี กล่อมใจ และวารุณี เกตุอินทร์. 2550. ภาวะผู้นำของนักศึกษาพยาบาล  
ภายหลังการฝึกปฏิบัติบทบาทผู้นำทางการพยาบาล วิทยาลัยพยาบาล  
พระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- นิคม นาคอ้าย. 2550. องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล  
ภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
วารสารวิชาการ. 18(2) : 99 – 117.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. 2551. ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.  
กรุงเทพฯ : บริษัทอินโนกราฟฟิค.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- นิตยา พิทักษ์โกศล. 2554. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอ  
ผู้ป่วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับผลผลิตของงานของพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ.” พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2551. **ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ :  
ทริปเปิ้ลกรุ๊ป. นพลักษณ์ หนักแน่น. 2555. “การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนา  
ภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ ศึกษาศาสตรระดับปริญญาบัณฑิต  
ระหว่าง พ.ศ.2555-2564.” ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา.  
บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. 2550. **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาล.**  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญจันทร์ สีสันต์. 2551. **การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงจริยธรรมของครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.** สมุทรปราการ :  
คณะครุศาสตร์ อุดสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- บุศรา กาญ. 2546. “วัฒนธรรมองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ.”  
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปฐม มณีโรจน์. 2542. **วิวัฒนาการและความเป็นอิสระของการจัดการอุดมศึกษาไทย.**  
กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปัทมาภรณ์ สรรพรชัยพงษ์. 2545. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อม  
ในการทำงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการงานผู้ป่วยใน  
โรงพยาบาลชุมชนภาคกลาง.” พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การพยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์. 2556. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ  
วัดทุกระดับ. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์.** 21(1) : 136 – 146.
- ประกอบ คู่ปรัดต์. 2546. **คุณลักษณะของคนทำงานยุคใหม่.** กรุงเทพฯ : เอ.อาร์.บิสิเนส เพรส.
- พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์. 2553. **ภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นไปสู่อุปนิสัยและทัศนคติ.** กรุงเทพฯ :  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, สมสุข ธีระพิจิตร และวิชณีย์ เชาว์ดำรง. 2548. **รายงานการวิจัย  
กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย.** กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. 2540. “การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” คุรุศาสตร์ศึกษบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูล ทีปะปาล. 2546. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). 2546. **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ**. กรุงเทพฯ : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). 2551. **การเสริมสร้างคุณลักษณะเด็กไทย**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- พสุ เตชะรินทร์. 2549. **รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง**. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มันทนา กองเงิน. 2554. “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม 1.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มานิต บุญประเสริฐและคณะ. 2549. **การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา**. สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- มัลลิกา ต้นสอน. 2544. **กลยุทธ์ธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2549. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์.
- รภัสศา พิมพ์า. 2557. “ภาวะผู้นำของนิสิตครูหลักสูตรการศึกษาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.” การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิชัย ต้นสิริ. 2544. **โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต : แนวคิดสำคัญของการปฏิรูปในพระราชบัญญัติการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2542. **การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วนิภา ว่องวัจนะ. 2555. “ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานความเครียดในงานภูมิหลังกับความสามารถในการทำงานตามการรับรู้ของตนเองของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐ.” พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วสันต์ อดิศักดิ์. 2550. ภาวะผู้นำและกระบวนทัศน์ใหม่ทางเทคโนโลยีการศึกษา.

วารสารศึกษาศาสตร์. 18(1) : 1 – 11.

วารสารเพื่อนวิทยากร. 2549. 4-H Life Skills (Targeting Life Skills Model)

ทางเลือกใหม่สำหรับงานป้องกันยาเสพติด. [Online]. เข้าถึงได้จาก :

<http://nctc.oncb.go.th> .

วิไลลักษณ์ อิศระมงคลพันธ์. 2552. “การวิเคราะห์ภารกิจวิทยาลัยเอกชน.”

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย,

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สาคร สุขศรีวงศ์. 2553. การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ :

บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด.

เสถียร แป้นเหลือ. 2554. “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับ

ผู้นำองค์กรกิจกรรมนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.”

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย,

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. เชียงราย :

สถาบันราชภัฏเชียงราย.

สุมิตร คุณากร. 2551. หลักสูตรและการสอน. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

สมยศ นาวิการ. 2557. การบริหารพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.

สิรินันท์ ศรีวีระสกุล. 2553. “ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีของนักเรียนในโรงเรียน

สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.” ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2551. กิจกรรมนักศึกษากับการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต.

กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2552. กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา

แห่งชาติ (TQF : HEd). [Online] : เข้าถึงได้จาก :

<http://www.mua.go.th/users/tqf-hed/>.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2550. รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

สำนักงานส่งเสริมและพิทักษ์เด็ก และอรวรรณ งามบริสุทธิ์. 2550. การสังเคราะห์องค์ความรู้

เพื่อการพัฒนาศักยภาพเด็กด้านทักษะชีวิตนอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.

เอกชัย เอื้อเฟื้อ. 2556. “การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความ

เป็นผู้นำ และด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง.”

การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- อาคม วัตไธสง. 2547. **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**. สงขลา : ภารกิจเอกสารและตำรา  
กลุ่มงานบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อุดม หนูทอง. 2540. **ประมวลพระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช  
ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตร ตั้งแต่พุทธศักราช 2493 – 2537**.  
กรุงเทพฯ : เซเว่นพริ้นติ้งกรุ๊ป.
- อุทุมพร จามรมาน. 2544. **วิธีการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา 2544**.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พันธ์.
- อานันท์ ปัญญาชุน. 2541. **คนดีที่สังคมยังต้องการ**. กรุงเทพฯ : แสงดาวการพิมพ์.
- อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง. 2546. **จริยธรรมทางธุรกิจ : Business Ethics**. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- Al-omari, A. A., Abu Tineh, A. M., & Khasawneh, S. M. 2008. **Leadership skill of  
first year student at public university in Jordan**. [online]. Available from:  
<http://www.informaword.com>.
- Armstrong, M. 1999. **Leadership**. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Bass, B. M. 1985. **Leadership and Performance beyond expectations**.  
New York : The Free Press.
- Bass, B.M., Jung, D. I. 1999. Reexamination the component of transformational  
and transaction leadership using the multifactor leadership  
questionair. **Journal of Occupation and Organizational Psychology**.  
72(4) : 411 - 462
- Daft, Richard L. 1992. **Organization Theory and Design**. Singapore: WestPublishing.
- Draft, R. L. 2005. **The leadership experience**. OH : Thomson South Western.
- Dean, B.P. **Cultural Intelligence in Global Leadership : A Model for Developing  
Culturally and Nationally Diverse Teams**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dubrin, J. 2007. **Leadership Research Findings, Practice, and Skills**. Boston :  
HoughtonMifflin Company.
- Hargreaves. 2007. Sustainable leadership and development in education :  
creating the future, conserving the past. **European Journal of Education**.  
42(2) : 230 – 235.
- Hendricks, P. A. 1998. **Developing Youth Curriculum Using the Targeting Life  
Skills Model**. [online]. Available from: <http://www.extension> Kouzes , Jame

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- M. and Posner. 2007. **The Leadership challenge**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Hitt, A.M., Ireland D.R. and Hoskisson, E.R. 2005. **Strategic Management : Competitiveness and Globalization**. South-Western : Thomson Corporations.
- Kress , C. A. 2009. **Does participation in a 4-H Club make a difference in a young person's life**. New Jersey : Prentice Hall.
- Lussier, R. N. 1996. **Human relation in organizations : A skill-building approach**. Chicago, IL : Irwin, Inc.
- McCollum, Bruce Chester. 2000. **Self-Development and the spontaneous Expression of Leadership Behaviors**. Dissertation Abstracts International .
- Mills, D.Q. 2005. **The Importance of Leadership**. [online]. Available from: <http://www.cafanet.com>.
- Northouse, Peter G. 2003. **Leadership Theory and Practice**. Western Michigan : SAGE Publishing.
- Schein, Edger H. 1991. **Organization Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, M. 1990. **The Fifth Discipline Fildbook**. New York : Doubleday.
- Stogdill, Ralph M. 1974. **Handbook of Leadership**. New York : Free Press.
- Warner, L. (2012). **Developing Ethical Leadership Skills**. [online]. Available from: <http://blog.readytomanage.com>
- Yukl, G. 2006. **Leadership in Organizations**. New Jersey : Pearson Prentice-Hall.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 1909

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง  
กรุงเทพฯ 10520

12 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมในการสนทนากลุ่ม

เรียน คุณชัยวุฒิ บุญทรัพย์

ด้วย นางสาวสุทธิลักษณ์ ชุนประวีติ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิต บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์และในขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัยโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันศุกร์ที่ 22 มิถุนายน 2561 เวลา 10.00-12.00 น. ณ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ดังกล่าวด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

*Simrath*  
(ดร.ราตรี ศิริพันธุ์)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา  
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 329-8436

ติดต่อนักศึกษา โทร. 086-660-1766

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



### แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นข้อสัมภาษณ์เกี่ยวกับการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรีวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม โดยศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในจากการสัมภาษณ์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และสถานประกอบการ เพื่อนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสในการการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยามรวมถึงประเมินความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยามต่อไป

นางสาวสุทธิลักษณ์ ชุนประวีติ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



### แบบสัมภาษณ์

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี

วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม”

\*\*\*\*\*

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ..... ตำแหน่ง.....  
 สถานที่ทำงาน..... วัน-เวลาที่ให้สัมภาษณ์.....

การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี  
 วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

#### คำจำกัดความ

**การพัฒนาภาวะผู้นำ** หมายถึง การสร้างหรือส่งเสริมให้นักศึกษามีภาวะผู้นำ ในการทำ  
 งาน พัฒนาการทำงานเป็นทีม (Team) เพื่อให้ นักศึกษา มีความสามารถในการปรับตัว ยอมรับใน  
 ความหลากหลายและ ความแตกต่างทางความคิด สังคมและวัฒนธรรม รวมถึงรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง  
 ของโลก พัฒนาให้นักศึกษา มีความสามารถในการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ ทั้งวิทยาศาสตร์  
 เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ ศาสตร์และศิลปะ รวมทั้งมีทักษะในการจัดการตนเองและการทำ งานที่  
 เกี่ยวข้อง ได้อย่างเหมาะสม

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง การที่ นักศึกษา มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีความ  
 สามารถในการทำงานเป็นทีม สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รู้เท่าทัน  
 ต่อสถานการณ์ โอกาส และความท้าทาย และสามารถแสวงหา/สร้างสรรค์วิธีการในการบรรลุเป้า  
 หมายที่หลากหลาย มีความสามารถในการรับฟัง

**สภาพแวดล้อมภายนอก** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์  
 ในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ได้แก่ พรบ.การ  
 ศึกษา นโยบายการศึกษา ด้านสังคมและวัฒนธรรม

**สภาพแวดล้อมภายใน** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ใน  
 การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ได้แก่ การบริหารจัดการ  
 บุคลากร สถานที่และงบประมาณ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**Head** หมายถึง การพัฒนาด้านความคิดและการจัดการ (Managing) ด้านความคิด ได้แก่ การเรียนรู้ที่จะให้บริการกับสังคม การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเรียนรู้ที่จะเรียน ด้านการจัดการ ได้แก่ การปรับตัวในการดำรงชีวิต การจดจำข้อมูล การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า การวางแผน/การจัดระบบ การตั้งเป้าหมาย

**Heart** หมายถึง การพัฒนาด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ (Relating) การยอมรับความแตกต่าง การลดความขัดแย้ง การมีทักษะทางสังคม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสาร และดูแล (Caring) ประกอบด้วย การรักษามิตรภาพ การแบ่งปัน การเอาใจใส่ การเห็นแก่ส่วนรวม

**Hand** หมายถึงการให้ความช่วยเหลือ (Giving) ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมในการให้บริการสังคม ความเป็นผู้นำ การรับผิดชอบต่อสังคม การสนับสนุนความพยายามในการทำงานของกลุ่ม และการทำงาน (working) การมีทักษะด้านการตลาด การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง

**Health** หมายถึงการพัฒนาด้านการดำเนินชีวิต และการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย การดำรงชีวิต (Living) เลือกแนวทางการดำรงชีวิตที่ดีต่อสุขภาพ การจัดการความเครียด การป้องกันโรค ความปลอดภัยส่วนบุคคล และรูปแบบการใช้ชีวิตของแต่ละคน (Being) การนับถือตนเอง การรับผิดชอบต่อตนเอง การเป็นตัวของตัวเอง การควบคุมอารมณ์ การมีวินัยในตนเอง

### สภาพแวดล้อมภายนอก

1. **พรบ.การศึกษา** หมายถึง พรบ.การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาในระดับปริญญาตรี คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์

1.1 ท่านคิดว่าพรบ.การศึกษามีส่วนช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**2. นโยบายการศึกษา** หมายถึง นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาในระดับปริญญาตรี ระดับชาติ เช่น แผนการศึกษาชาติแห่งชาติ หลักสูตรมีความชัดเจนและมีจุดเด่นสามารถตอบสนอง ความต้องการของ ภาคอุตสาหกรรมและสังคม การจัดการเรียนการสอนเน้นการผลิตบัณฑิตที่คิดเป็น ทำเป็น การจัดการเรียนการสอนเป็นรูปแบบสหวิทยาการที่ตอบสนองเครือข่ายทางวิชาการและวิจัย พัฒนาจากหลากหลายหน่วยงาน บัณฑิตมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสามารถประกอบวิชาชีพที่เป็นไปตามความ ต้องการของผู้ใช้บัณฑิตในระดับนานาชาติ บูรณาการการเรียนการสอนกับงานวิจัย หรือบริการวิชาการ

2.1 ท่านคิดว่า นโยบายการศึกษาแห่งชาติมีส่วนช่วยในการส่งเสริมภาวะผู้นำของนักศึกษา ระดับอุดมศึกษาหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**3. สถานประกอบการ** หมายถึง สถานที่หรือหน่วยงานที่รับนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา ตรี จากวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ทั้งขนาดใหญ่ กลาง เล็ก ที่มีนักศึกษาของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ไปฝึกงาน

3.1 สถานประกอบการในปัจจุบันมีการส่งเสริมหรือฝึกทักษะด้านภาวะผู้นำให้กับนักศึกษา หรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 สถานประกอบการมีความต้องการนักศึกษาที่มีภาวะผู้นำเข้ามาทำงานหรือไม่  
หากมีความต้องการสถานประกอบการต้องการนักศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางด้านใดดังต่อไปนี้

Head.....

.....

Heart.....

.....

Hand.....

.....

Health.....

.....

สภาพแวดล้อมภายใน

5. นโยบายของวิทยาลัย

5.1 นโยบายของวิทยาลัยมีการส่งเสริมภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือไม่  
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.2 นโยบายของคณะให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

5.3 ท่านคิดว่าเราควรมีนโยบายในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.4 วิทยาลัยไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาผู้บริหารจะดำเนินการอย่างไร เช่นกำหนดเป็นนโยบายในการจัดการเรียนการสอนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**6. การบริหารจัดการ** หมายถึง การบริหารจัดการในระดับปริญญาตรี ภายในวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม การจัดการเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาตรี การจัดกิจกรรม

6.1 การบริหารจัดการในระดับวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมภาวะผู้นำของนักศึกษา ระดับอุดมศึกษาของวิทยาลัยหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

6.2 ปัจจุบันการบริหารจัดการมีลักษณะอย่างไรมีการสอดแทรกกิจกรรมการส่งเสริมภาวะผู้นำของนักศึกษาหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.3 การบริหารจัดการในระดับหลักสูตรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมภาวะผู้นำของนักศึกษา ระดับอุดมศึกษาของวิทยาลัยหรือไม่อย่างไร หากไม่มีจะมีการสอดแทรกกิจกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. บุคลากร หมายถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรเหล่านี้จำเป็นต้องมีทักษะและประสบการณ์มีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในขบวนการทำงานกลุ่ม และสามารถชี้แนะ และประเมินผลผู้ร่วมงานได้ ที่สำคัญอย่างยิ่งคืองาน ในส่วนที่จะต้องมีการตัดสินใจ ผู้บริหารหลักสูตร

7.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7.2 ท่านคิดว่าบุคลากรของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามมีทักษะในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7.3 ท่านคิดว่าการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้มีทักษะในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา จะต้องมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7.4 ท่านคิดว่าจะมีแนวทางในการส่งเสริมบุคลากรของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามให้มีทักษะในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. สถานที่ หมายถึงสภาพแวดล้อมในการจัดการเรียนการสอนรวมถึงสถานที่และบรรยากาศในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

8.1 ในห้องเรียนมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

8.2 ในห้องเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาหรือไม่อย่างไร

ตัวอย่างเช่นในห้องเรียนการจัดการเรียนการสอนมีการอภิปรายกลุ่มสร้างเสริมให้มีการแสดงออกอย่างไรสภาพห้องเรียนเหมาะสมหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....







### ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย

ในการเก็บข้อมูลจะทำจากกลุ่มข้างขึ้นบนเพื่อนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกไปขยายผลต่อผู้บริหารรวม 20 คนดังนี้

1. นักศึกษา จำนวน 6 ท่าน
  - คณะเทคโนโลยี
  - คณะบริหารธุรกิจ
  - คณะบัญชี
  - คณะวิทยาศาสตร์สุขภาพ
  - คณะศิลปศาสตร์
  - คณะรัฐประศาสนศาสตร์
2. อาจารย์ 6 ท่าน มาจาก
  - คณะเทคโนโลยี
  - คณะบริหารธุรกิจ
  - คณะบัญชี
  - คณะวิทยาศาสตร์สุขภาพ
  - คณะศิลปศาสตร์
  - คณะรัฐประศาสนศาสตร์
3. สถานประกอบการ 7 แห่ง 7 ท่าน
  - สถานประกอบการที่มีนักศึกษาของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยามไปฝึกงานคณะละ 1 คน
4. ผู้บริหาร 6 ท่าน
  - ผู้บริหารระดับคณบดีจาก 6 คณะ
  - คณะเทคโนโลยี
  - คณะบริหารธุรกิจ
  - คณะบัญชี
  - คณะวิทยาศาสตร์สุขภาพ
  - คณะศิลปศาสตร์
  - คณะรัฐประศาสนศาสตร์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## รายชื่อผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

### คณบดี

1. คณบดีคณะบริหารธุรกิจ หรือตัวแทน
2. คณบดีคณะศิลปศาสตร์ หรือตัวแทน
3. คณบดีคณะบัญชี หรือตัวแทน
4. คณบดีคณะเทคโนโลยี หรือตัวแทน
5. คณบดีคณะวิทยาศาสตร์สุขภาพ หรือตัวแทน
6. คณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์ หรือตัวแทน

### อาจารย์

- |                         |              |
|-------------------------|--------------|
| 1. อาจารย์วีริศร์       | รัตน์นิมิตร  |
| 2. อาจารย์อมรรัตน์      | สีสุข        |
| 3. อาจารย์ ธิติกร       | สุทธิอาภา    |
| 4. ดร.ณัฐธัญญาณี        | จันทพลาบูรณ์ |
| 5. อาจารย์ อองอาจ       | วิเศษสุข     |
| 6. อาจารย์คมสันต์       | พิทยาภรณ์    |
| 7. อาจารย์ประสงค์ศักดิ์ | สองศรี       |
| 8. อาจารย์จักรพันธ์     | มีอาษา       |
| 9. อาจารย์ชลิตา         | โป๊ะมา       |
| 10. อาจารย์ประจักษ์     | พรมงาม       |
| 11. อาจารย์ชุกฤต        | องคานนท์     |
| 12. อาจารย์พินิจนัย     | สิทธิไทย     |

### สถานประกอบการ

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. คุณชาญยุทธ ทิพย์ไสต      | Senior Construction Manager Ananda Development Public Company Limited    |
| 2. คุณอนิรุท สุโพธิณะ       | ผจก.ส่วนบัญชีและการเงิน บจก.ชอกเกอร์โปรแบงก์ค็อกซ์                       |
| 3. คุณธีรพร พรพันธุ์อนุวงศ์ | Professional Service Manager<br>บ. เทอร์ราไบท์ เน็ต โซลูชั่น จำกัด มหาชน |
| 4. คุณกัธนต์ถ์ บุญยพรม      | กรรมการผู้จัดการ บ.บีพี อินโนเวชั่น จำกัด (สำนักงานใหญ่)                 |
| 5. คุณพงษ์ศักดิ์ นาคเป่า    | กรรมการผู้จัดการ บ.ทีพีโกลบอล อินเตอร์เทรด จำกัด                         |
| 6. คุณวินัย นามยางกุล       | รอง ผจก. ฝ่ายการตลาดและคอมพิวเตอร์ บริษัท สยามชัยอาหารสากล จำกัด         |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	7. คุณกฤติเดช ดวงใจบุญ	ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม บริษัทสมาร์ม เอนเนอจี เซฟวิ่งจำกัด
	8. คุณชัยจิต วิญญาน	Senior Admin Executive H & H Solutions Co., Ltd. กรรมการผู้จัดการ บริษัทโปรแมท (ประเทศไทย จำกัด) account manager
	9. คุณพีรศักดิ์ ทิพย์ประเสริฐ	บริษัท แอ็ดวานซ์ อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)
	10. คุณกิตติรุทธ์ ทุมพัต	ผู้จัดการ ฝ่ายดำเนินงานกิจการสาขา บริษัท ศรีอยุธยา เจเนอรัล ประกันภัย จำกัด (มหาชน)
	11. คุณปริญญา ปิ่นสุวรรณ	Technical Support , System Engineer, Programmer, IT Manager บริษัท เฟอร์-ไนน์ จำกัด
	12. คุณพรอนันต์ วงษ์ถนอม	กรรมการบริษัท บริษัท พีแอนด์บิลิว โซโลชั่น เทคโนโลยี จำกัด
นักศึกษา	1. นางสาวชุตินา	มณฑา
	2. นางสาวดวงจันทร์	อินทโชติ
	3. นางสาวจิรวรรณ	เหล่าเจริญ
	4. นางสาวอัจฉรา	พรมสวนา
	5. นายชัยวุฒิ	บุญทรัพย์
	6. นางสาวชาลีนา	วิทย์พัฒนากุล
	7. นายกรพรหม	ฝึกเขียว
	8. นายฤกษ์	วาระโว
	9. นายภาณุพงศ์	พรมดวงศรี
	10. นายธนพล	ศรีเมือง
	11. นายประณต	โสมา
	12. นางสาวมัชฌิมา	หอมหวาน

#### ผู้เชี่ยวชาญกำหนดกลยุทธ์

1. อาจารย์ ธเนศ	วิลาสมงคลชัย	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของ นักศึกษา
2. ดร.เชษฐภรณ์	ลีลาศรีศิริ	ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์
3. ผศ.ดร.ฐกฤต	ปานชลธิ	คณบดีคณะเทคโนโลยี
4. อาจารย์ จิรวัตน์	กรุณา	หัวหน้าสาขาวิชาเทคโนโลยียานยนต์
5. อาจารย์ภารวี	ศรีกาญจน์	
6. อาจารย์เฉลิมพล	เมืองลือ	
7. อาจารย์วิษณุ	บุญมาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สงวนไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้เชี่ยวชาญประเมินกลยุทธ์

- |  |  |
|--|--|
| 1. อาจารย์กำจัต ใจตรง                  | ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์                          |
| 2. อาจารย์สงกรานต์ ภาระกุล<br>นักศึกษา | ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของ<br>นักศึกษา |
| 3. อาจารย์ศรายุทธ์ โรหิตเสถียร         | ฝ่ายกิจการนักศึกษา                               |
| 4. อาจารย์ประภาศรี บิดาศักดิ์          | หัวหน้าสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ                 |
| 5. อาจารย์โกศาสตร์ ทวีขศรี             |  |

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ดร.วิเชียร เกตุสิงห์
2. ดร.กิติมา ปรีดี ดิลกกุล
3. ดร.ทรงพล นครเศรษฐ์ศักดิ์



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล นางสาวสุทธิลักษณ์ ชุนประวัติ  
 วันเดือนปีเกิด 24 มกราคม 2519  
 สถานที่เกิด จังหวัดนครราชสีมา  
 ที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 27/2004 แขวงบางนา เขตบางนา

### ประวัติการศึกษา

ปีการศึกษา 2541 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
 ปีการศึกษา 2550 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

### ประวัติการทำงาน

หัวหน้าสาขาวิชาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์  
 คณะเทคโนโลยีวิทยาาสตร์เทคโนโลยีสยาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้