

รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

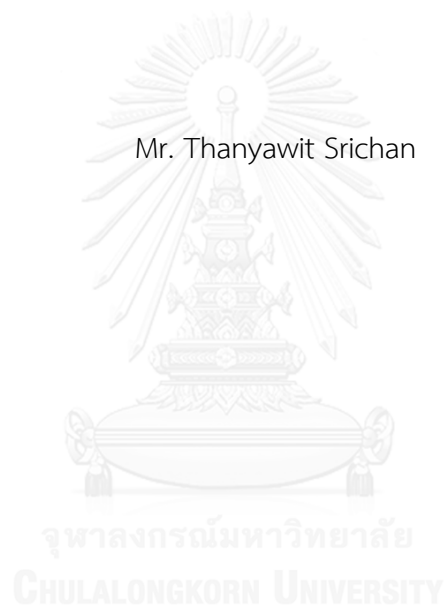
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A MODEL AND STRATEGIES FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE TWENTY FIRST  
CENTURY OF STUDENT ORGANIZATION BOARD

Mr. Thanyawit Srichan



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education  
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา
โดย	นายธัญวิทย์ ศรีจันทร์
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ปทีป เมธาคุณวุฒิ

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ปทีป เมธาคุณวุฒิ)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา)

ชัยวิทย์ ศรีจันทร์ : รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา (A MODEL AND STRATEGIES FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE TWENTY FIRST CENTURY OF STUDENT ORGANIZATION BOARD) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. สิริฉันท์ สลธิกุล เตชพาพพงษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ.กิตติคุณ ดร. ปทีป เมธาคุณวุฒิ, 339 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา 2) วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา 3) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา และ 4) นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาจำนวน 488 คน จากสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ แบบสอบถาม โดยมีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.93 – 0.95 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติอ้างอิง ประกอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน รวมถึงได้มีการจัดสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาและตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 ประเภทมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 0.20, p = 0.82$ ) แสดงว่ากรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษามีสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไม่แตกต่างกันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

2. องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษามีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มีคุณธรรมและจริยธรรม 2) สร้างแรงจูงใจ 3) มีวิสัยทัศน์ 4) กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ 5) มีทักษะในการสื่อสาร 6) ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 7) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติค่าไคสแควร์มีค่าเท่ากับ 14.56 ( $p = 0.15, df = 10, GFI = 0.99, AGFI = 0.99$  และ  $SRMR = 0.01$ )

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา (The SMILE model for leadership development in the twenty first century of student organization board) ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกรอบการพัฒนา 5 ด้านคือ 1) ทักษะทางสังคม (S – Social skills) ได้แก่ การรู้เท่าทันสารสนเทศการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้ภาษาเพื่อการติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน และการปรับตัวเข้าสู่สังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (M – Morality and accountability) ได้แก่ ความสามารถในการจัดการอารมณ์ การปฏิบัติตามหลักศีลธรรม การมีค่านิยมและจรรยาบรรณ และการมีเจตคติที่ดีและจิตสำนึกสาธารณะ 3) ความฉลาดในการคิดและทำ (I – Intelligence in thinking and doing) ได้แก่ กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ กระบวนการคิดและแก้ปัญหา การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน และการสร้างสรรค์และนวัตกรรม 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (L – Literacy for change) ได้แก่ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงการกำหนดทิศทางให้แก่ตนเอง และมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล และ 5) ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (E – Engagement in work progressing) ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อองค์กร การสร้างความร่วมมือ การสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้าและการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

4. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรที่มี 5 เป้าประสงค์หลัก 17 เป้าประสงค์รอง 31 แผนงาน และ 58 โครงการ/กิจกรรม

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต .....

สาขาวิชา อุดมศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

ปีการศึกษา 2558 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....



# # 5684258427 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS: LEADERSHIP DEVELOPMENT / TWENTY FIRST CENTURY / STUDENT ORGANIZATION BOARD

THANYAWIT SRICHAN: A MODEL AND STRATEGIES FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE TWENTY FIRST CENTURY OF STUDENT ORGANIZATION BOARD. ADVISOR: ASST. PROF. SIRICHAN SATHIRAKUL TACHAPHAHAPONG, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF. EMERITUS PATEEP METHAKUNAVUDHI, Ph.D., 339 pp.

The purposes of this study were; 1) to explore and compare leadership in the twenty first century characteristics of student organization board from different types of universities 2) to analyze the confirmatory factor on the leadership in the twenty first century characteristics of student organization board 3) to develop a model for leadership development in the twenty first century of student organization board and 4) to propose strategies for leadership development in the twenty first century of student organization board. The samples used consist of 488 participants from student organization board including public universities, autonomous universities, and private universities. The leadership in the twenty first century questionnaire was used as an instrument to identify the leadership characteristics. The Cronbach's alpha reliability coefficients of the questionnaire ranged from 0.93 to 0.95 and were analyzed by using one-way anova and confirmatory factor analysis. Furthermore, a focus group had been conducted to propose strategies for leadership development in the twenty first century of student organization board. The results were as follows;

1. The leadership in the twenty first century characteristics of student organization board from 3 types of universities showed no significant difference at 0.05 ( $F = 0.20$ ,  $p = 0.82$ ) referring that the leadership in the twenty first century characteristics of student organization board did not vary due to different types of universities.

2. The leadership in the twenty first century characteristics of student organization board were consisted of 7 factors including 1) morality & ethics 2) motivation 3) growing-vision 4) assertiveness in thinking, speaking, and doing 5) ICT & communication literacy 6) achievement and 7) good relationship among team. As for confirmatory factor analysis, it was found that the model was fitted with empirical data. The results of the model validation indicated the chi-square goodness of fit test was 14.56 ( $p = 0.15$ ,  $df = 10$ ,  $GFI = 0.99$ ,  $AGFI = 0.99$ , and  $SRMR = 0.01$ ).

3. The SMILE model for leadership development in the twenty first century of student organization board was composed of vision, mission, goals and 5 aspects including 1) S - Social skills (information literacy, media & ICT literacy, language for communication, relationship among team, social & cross cultural skills) 2) M - Morality and accountability (emotion managing, morality, value & ethics, positive attitude & social responsibility) 3) I - Intelligence in thinking and doing (assertiveness in thinking, speaking, and doing, critical thinking & problem solving, establishing identity, creativity & innovation) 4) L - Literacy for change (lifelong learning, risk & change management, initiative & self direction, growing vision) and 5) E - Engagement in work progressing (motivation, commitment, collaboration, productivity & progression, achievement)

4. The strategies for leadership development in the twenty first century of student organization board was formed of corporate strategy including 5 primary goals, 17 secondary goals, 31 action plans and 58 projects/activities.

Department: Educational Policy Management and Student's Signature .....

Leadership Advisor's Signature .....

Field of Study: Higher Education Co-Advisor's Signature .....

Academic Year: 2015

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากบุคคลหลายท่านได้มอบความเมตตา ให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยเหลือตลอดระยะเวลาของการวิจัย ผู้วิจัยขอเอ่ยนามบุคคลที่มีความสำคัญเหล่านั้นเพื่อระลึกถึงคุณ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้มอบทุนอุดหนุนการศึกษาเล่าเรียนประเภท 60/40 ทำให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสศึกษา เรียนรู้ ฝึกประสบการณ์และพัฒนาตนเองอย่างเต็มความสามารถ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท สติรกุล เตชพาพงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้เป็นบุคคลสำคัญในการให้คำปรึกษาทั้งด้านการเรียนและการทำวิจัย สละเวลาให้กับผู้วิจัยในการตรวจสอบกระบวนการวิจัย พร้อมกับให้คำแนะนำที่ดีเสมอมา อีกทั้งยังชี้แนะแนวทางการแก้ปัญหาและช่วยเหลือจนกระทั่งงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม บุคคลสำคัญที่กรุณาจุดประกายและพัฒนาหัวข้อวิทยานิพนธ์ อุทิศเวลาอันมีค่าให้กับผู้วิจัยเพื่อให้คำปรึกษาทุกขั้นตอน ดูแลเอาใจใส่ตลอดระยะเวลาของการวิจัย ทำให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า อีกทั้งเป็นแบบอย่างในการทำงานให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้

กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษาแนะนำอันมีคุณค่าต่องานวิจัย ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตรวจสอบร่างรูปแบบที่ได้จากงานวิจัย และกรุณาให้เกียรติเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ และอาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ทางวิชาการ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาอุดมศึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ์ และ อาจารย์ ดร.อัฉรญา ไชยบุณย์ และที่สำคัญผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แหล่งประสิทธิ์ประสาทวิชาและส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ อาจารย์ ดร.ธีรภัทร ภูโกลาส อาจารย์ ดร.จุมภฏ สนิทราษฎร์ และ ดร.เลิศพร อุดมพงษ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ภูวิภาดาพรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุบผา เมฆศิริทองคำ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธิญา วัฒน โพนโทหญิง ดร.อภิญา อินทรรัตน์ และอาจารย์ ดร.อัฉรารวรรณ จันทร์เพ็ญศรี ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจสอบร่างรูปแบบในงานวิจัย ทำให้งานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ทางวิชาการมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ อาจารย์สาคร เรือนไกล ผู้ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดีในการศึกษาเรียนรู้ ฝึกประสบการณ์ทางวิชาการ และการวิจัยเสมอมา รวมทั้งขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นิสิต พันธมิตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรพจน์ เสรีรัฐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อริสรา เจริญปัญญาเนตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทรงพันธ์ ต้นตระกูล อาจารย์ ดร.รวีวรรณ แพทย์สมาน อาจารย์ ดร.เบญจมาศ สุขสถิต อาจารย์ ดร.สุภัทร ชูประดิษฐ์ อาจารย์สุระ อินตามูล คุณศรีสุดา ศรีบัณฑิตกุล คุณภคภรณ์ ก่อเกิดคุณนภาภรณ์ ปัญญาราษฎร์ และคุณสุทธิณีย์ ฉัตรยาลักษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาพิจารณาตรวจสอบกลยุทธ์ในงานวิจัยครั้งนี้

ตลอดระยะเวลาการดำเนินการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาและการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณอุไร นิโรธนันท์ พันตำรวจโทหญิง ชูติมา ฮากิม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุญรอด โชติวชิรา และ อาจารย์ ดร.กนิษฐ์ ศรีเคลือบ สำหรับการช่วยเหลือให้ข้อเสนอแนะทางวิชาการ แบ่งปันประสบการณ์ในการทำงาน และให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดมา

ที่สำคัญที่สุดในชีวิตของผู้วิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อประสิทธิ์ ศรีจันทร์ และคุณแม่เสีี่ยม ศรีจันทร์ ที่ทำให้อุปสรรคความสำเร็จในวันนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณญาติพี่น้องและสมาชิกในครอบครัว คุณฤทธิ ศรีจันทร์ คุณณภา ศรีจันทร์ คุณปวีร์ ศรีจันทร์ คุณชาติ แจ้งอักษร คุณชญาพร แจ้งอักษร และอาจารย์ ดร.ณัฐพล แจ้งอักษร สำหรับความรัก ความห่วงใยความเอื้ออาทร ความปรารถนาดี ความทุ่มเท และความเสียสละที่มีให้ผู้วิจัยเสมอมา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพ .....	ด
สารบัญภาพ (ต่อ).....	ต
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ .....	1
คำถามวิจัย .....	6
วัตถุประสงค์วิจัย .....	6
ขอบเขตวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	9
รายละเอียดกรอบแนวคิดการวิจัย .....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	19
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	20
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21.....	20
1.1 แนวคิดเกี่ยวกับโลกในศตวรรษที่ 21.....	20
1.2 ทักษะการเรียนรู้เพื่อดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21.....	23
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	25
2.1 นิยามของผู้นำ.....	25

2.2	นิยามของภาวะผู้นำ.....	26
2.3	ลักษณะภาวะผู้นำ.....	27
2.4	พัฒนาการของแนวคิดภาวะผู้นำ.....	29
2.5	องค์ประกอบของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21.....	33
ตอนที่ 3	แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานิสิตนักศึกษา.....	48
	นิยามและแนวคิดของการพัฒนานิสิตนักศึกษา.....	48
ตอนที่ 4	แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนิสิตนักศึกษา.....	56
4.1	นิยามขององค์กรนิสิตนักศึกษา.....	56
4.2	สมาชิกคณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา.....	58
ตอนที่ 5	แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis).....	73
5.1	ความหมายของการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	73
5.2	วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ.....	75
5.3	ประโยชน์ของการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ.....	75
5.4	ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ.....	76
5.5	ลักษณะของข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	76
5.6	ขั้นตอนการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis).....	76
ตอนที่ 6	แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ.....	78
6.1	นิยามของรูปแบบ.....	78
6.2	ความเป็นมาและความหมายของรูปแบบ.....	79
6.3	ประเภทของรูปแบบ.....	80
6.4	องค์ประกอบของรูปแบบ.....	81
6.5	คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ.....	81

6.6 การประเมินรูปแบบ .....	82
6.7 การพัฒนารูปแบบ .....	82
6.8 การศึกษาและงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ .....	84
ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ .....	86
7.1 นิยามของกลยุทธ์ .....	86
7.2 องค์ประกอบหลักในการวางแผนกลยุทธ์ .....	87
7.3 การกำหนดกลยุทธ์ .....	88
7.4 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	90
7.5 การพัฒนากลยุทธ์ .....	92
7.6 ความสำคัญของกลยุทธ์ .....	92
7.7 เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ .....	94
ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	102
8.1 งานวิจัยในประเทศ .....	102
8.2 งานวิจัยต่างประเทศ .....	103
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	106
แหล่งข้อมูลเอกสาร .....	106
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	106
เครื่องมือวิจัย .....	109
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	117
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	117
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	125
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย .....	126
1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างการวิจัย .....	126

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21.....	127
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบัน .....	132
2.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา .....	133
2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันรายด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา .....	133
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการ องค์การนิสิตนักศึกษา.....	138
ตอนที่ 4 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การ นิสิตนักศึกษา .....	141
4.1 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา. 142	
4.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา .....	153
4.3 แนวทางการดำเนินงานตามร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา .....	158
4.4 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิต นักศึกษา .....	162
ตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การ นิสิตนักศึกษา.....	165
5.3 การกำหนดทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสร นักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.....	195
5.4 การพัฒนาและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการ สโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ .....	211
กรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	236
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	238

สรุปผลการวิจัย.....	239
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา .....	240
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา .....	240
ส่วนที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการ องค์การนิสิตนักศึกษา .....	241
ส่วนที่ 4 การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การ นิสิตนักศึกษา.....	243
อธิปราชผลการวิจัย .....	249
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	253
ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้.....	253
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	254
รายการอ้างอิง .....	255
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถามสำหรับ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา .....	264
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา .....	266
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำใน ศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ .....	268
ภาคผนวก ง เครื่องมือแบบสอบถามสำหรับกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา.....	270
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Mplus 7.2 .....	274
ภาคผนวก ฉ แบบประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา .....	283

ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีผล ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.....	297
ภาคผนวก ซ แบบประเมินระดับความสำคัญของประเด็นผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.....	303
ภาคผนวก ฉ ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสร ศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.....	314
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	339





## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1	สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21..... 39
2.2	แสดงการเปรียบเทียบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ..... 75
3.1	จำนวนกลุ่มตัวอย่างกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา..... 108
3.2	กำหนดพฤติกรรมที่ต้องการวัด..... 113
3.3	ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC (Item Objective Congruence) ..... 114
3.4	ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ..... 116
3.5	สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย..... 122
4.1	ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างการวิจัย จำแนกตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา..... 127
4.2	ค่าสถิติพื้นฐานคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา..... 129
4.3	คุณลักษณะด้านมีคุณธรรมและจริยธรรม..... 129
4.4	คุณลักษณะด้านสร้างแรงจูงใจ..... 130
4.5	คุณลักษณะด้านมีวิสัยทัศน์..... 130
4.6	คุณลักษณะด้านกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ..... 131
4.7	คุณลักษณะด้านทักษะในการสื่อสาร..... 132
4.8	คุณลักษณะด้านการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย..... 132
4.9	คุณลักษณะด้านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน..... 133
4.10	การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา..... 134
4.11	การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา คุณลักษณะด้านมีคุณธรรมและจริยธรรม ตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา..... 135
4.12	การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา คุณลักษณะด้านสร้างแรงจูงใจ ตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา..... 136

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.13 การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา คุณลักษณะด้านมีวิสัยทัศน์ ตามประเภท สถาบันอุดมศึกษา.....	136
4.14 การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา คุณลักษณะด้านกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ ตาม ประเภทสถาบันอุดมศึกษา.....	137
4.15 การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา คุณลักษณะด้านมีทักษะในการสื่อสาร ตาม ประเภทสถาบันอุดมศึกษา.....	138
4.16 การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา คุณลักษณะด้านการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา.....	138
4.17 การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา คุณลักษณะด้านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา.....	139
4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัว แปรในองค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิต นักศึกษา.....	140
4.19 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา.....	141
4.20 คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาสำหรับกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา.....	144
4.21 ระดับความเหมาะสมส่วนประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา.....	154
4.22 ระดับความเหมาะสมของด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการ องค์การนิสิตนักศึกษา.....	155
4.23 ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ด้านการอยู่ร่วมกันในสังคม (S – Socialization)...	156
4.24 ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (M – Morality and accountability).....	157

### สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.25 ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาระบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ด้านความฉลาดในการคิดและทำ (I – Intelligence in thinking and doing).....	157
4.26 ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาระบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (L – Literacy for change) .....	158
4.27 ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาระบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ด้านความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน (E – Engagement in work progressing).....	158
4.28 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดโอกาส (opportunity) ในการพัฒนาระบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสร นักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.....	167
4.29 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดอุปสรรค (threat) ในการพัฒนาระบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.....	177
4.30 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดจุดแข็ง (strength) ในการพัฒนาระบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.....	183
4.31 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดจุดอ่อน (weakness) ในการพัฒนาระบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสร นักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.....	190
4.32 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีผลต่อการพัฒนา ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.....	197
4.33 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีผลต่อการพัฒนา ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่...	199
4.34 ผลการประเมินระดับความสำคัญของประเด็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และ จุดอ่อน.....	200
4.35 การวิเคราะห์ SWOT Matrix เพื่อสร้างทิศทางการพัฒนาระบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.....	202
4.36 ผลการประเมินระดับความสำคัญของกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์ เชิงแก้ไขกลยุทธ์เชิงรับ.....	205

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.37	ความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix กับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา.....	207



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1	9
2.1	58
2.2	59
2.3	59
2.4	60
2.5	60
2.6	61
2.7	61
2.8	62
2.9	62
2.10	63
2.11	63
2.12	64
2.13	64
2.14	65
2.15	66
2.16	66
2.17	67
2.18	67
2.19	68
2.20	68
2.21	69
2.22	95
2.23	97
2.24	97
2.25	98

## สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
2.26	กราฟเรดาร์แสดงอุปสรรค (opportunities) ของปัจจัยที่มีผลต่อผลประกอบการขององค์กรแห่งหนึ่ง.....	98
4.1	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา.....	141
4.2	ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 กับรอบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา.....	147
4.3	รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ( The <u>SMILE</u> model for leadership development in the twenty first century of student organization board).....	163
4.5	ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งระดับความสำคัญของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน.....	201
4.6	ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งระดับความสำคัญของกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข และกลยุทธ์เชิงรับ.....	206
4.7	กรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	238
5.1	รูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา (The <u>SMILE</u> model for leadership development in the twenty first century of student organization board).....	242

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญ

กระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีวิตของสมาชิกในสังคมอย่างทั่วถึง ซึ่งในศตวรรษที่ 21 โลกจะเดินหน้าเข้าสู่ยุคโรงงานอุตสาหกรรมอย่างเต็มรูปแบบโดยเดินทางเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มและความแปลกใหม่ให้กับผลิตผลทุกประเภทในโลกในศตวรรษที่ 21 จะเป็นสังคมธุรกิจที่เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปมีบทบาทอย่างมากกับการดำรงชีวิตของสมาชิกในสังคมซึ่งเป็นสังคมที่แตกต่างจากปัจจุบัน นั่นคือ สังคมพหุวัฒนธรรม (วิจารณ์ พานิช, 2555) เป็นที่ทราบดีว่าปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สังคมเริ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมการใช้ชีวิตของคนในสังคมก็เริ่มเป็นไปในทางธุรกิจหรือมีความเป็นทุนนิยมมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศกำลังเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการดำรงชีวิตของคนในสังคม ดังนั้นต้องเรียนรู้และปรับความคิดในการเตรียมพร้อมปรับตัวปรับทัศนคติ และพัฒนาการดำเนินชีวิตเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง & อธิป จิตตฤกษ์ 2556; วิจารณ์ พานิช, 2555; สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, 2553)

ภาคการศึกษาจำเป็นต้องตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีทักษะการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ทักษะที่สำคัญ เช่น ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ ทักษะด้านการปรับตัว ทักษะทางสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม ทักษะด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ และประการสำคัญทักษะความเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่น (guide and lead others) โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหา ระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางประสานงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถชี้นำองค์กรให้ก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ รวมถึงการยอมรับความสามารถของคณะทำงานที่มีความแตกต่าง และเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้ผู้อื่น ซึ่งทักษะดังกล่าวเรียกว่าภาวะผู้นำ (Trilling & Fadel, 2009)

ภาวะผู้นำเป็นทักษะในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ถูกกำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 - 2559) นโยบายการพัฒนาบัณฑิตอุดมคติไทย (พ.ศ. 2554 - 2558) วิสัยทัศน์การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (2552-2561) และแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) สะท้อนให้เห็นว่าประเทศให้ความสำคัญกับทักษะด้านภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก ดังนั้นสถาบันทางการศึกษาจึงควรพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้บัณฑิตนักศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นให้บัณฑิตควรมีลักษณะภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการแสวงหาทางเลือกใหม่ที่เหมาะสมปฏิบัติได้ เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยในปัจจุบัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551; ฉ. พ. ศ.- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) ลักษณะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความคิดหรือลักษณะทางกาย การแสดงออกที่ชักจูงให้บุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยลักษณะผู้นำที่ดีมี 6 ประการคือ ลักษณะด้านร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม

สติปัญญา บุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และลักษณะทางสังคม (Draft, 2005; Stogdill, 1974) โดยผู้นำควรมีบุคลิกภาพอันน่าเลื่อมใส สมรรถนะในการทำงาน ความสามารถในการจัดการข้อมูลข่าวสารและความรู้ ปฏิภาณไหวพริบในการทำงาน อีกทั้งการนำและการจัดการผู้อื่น (Administration., 2014)

ทักษะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ผู้นำจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารงาน บริหารตนเอง และบริหารบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องคำนึงถึงทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (highly effective team building skill) ทักษะการแก้ปัญหา (problem – solving skills) ทักษะในการวางแผน (planning – project skills) ทักษะการกำกับ การปฏิบัติงาน (performance monitoring skills) ทักษะการสื่อสาร (communication and climate set skills) ทักษะการสร้างสัมพันธ์ (relationship building up skills) ทักษะการสอนงาน (coaching skills) ทักษะทางสังคม (social skill) ทักษะในการตัดสินใจ (decision making skill) ทักษะการกระตุ้น จูงใจ (motivational skills) ทักษะการคิดเชิงสะท้อน (reflective & thinking skills) ทักษะ การจัดการตนเอง (self – management skills) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (technological skills) ทักษะด้านการเรียนการสอน (pedagogical skills) และทักษะความฉลาดทาง อารมณ์ (emotional intelligence skills) (McCauley & Velsor, 2004; วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง & อธิป จิตตฤกษ์ 2556)

คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 ข้างต้นมีความสอดคล้องกับ สภาพการณ์ปัจจุบันในโลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมาก ซึ่งโลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์และเครือข่าย (globalization and network) การเลือก เครือข่ายวิธีการสื่อสารต้องมีความถูกต้อง รวดเร็ว ไม่จำกัดสถานที่ ผลสืบเนื่องมาจากความเจริญ ทางด้านเทคโนโลยีมีการทำงานระหว่างสังคมข้ามวัฒนธรรม (Canton, 2006; ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2557; วิจารณ์ พานิช, 2555) ฉะนั้นผู้นำควรต้องมีความทันสมัย รู้เท่าทันถึงเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ฉับไวในการสื่อสาร และมีทักษะขั้นสูงในการเชื่อมสัมพันธ์คนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน เนื่องจากสังคม ในปัจจุบันเกิดการสั่นไหวระหว่างประชากรของแต่ละประเภท ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวเป็นจุดสำคัญ ของทักษะในศตวรรษที่ 21 เพิ่มเติมจากคุณลักษณะภาวะผู้นำโดยทั่วไป เช่น คุณธรรมและจริยธรรม ทำงานบรรลุเป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจ และทักษะการทำงาน เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะ สำคัญที่เป็นพื้นฐานไม่ว่ายุคสมัยใด กล่าวได้ว่าทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ข้างต้นมีความสำคัญ อย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาความเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่น สำหรับผู้ที่ จะก้าวไปเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะเยาวชนซึ่งสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญ และเร่งพัฒนา

สถาบันการศึกษามีส่วนสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรส่งเสริมให้ผู้เรียนเข้าใจ รวมทั้งได้ ตระหนักถึงความสำคัญของการมีทักษะภาวะผู้นำที่สามารถนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันในศตวรรษ ที่ 21 ได้เหมาะสม สถาบันอุดมศึกษาจึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่บัณฑิตศึกษา เนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำจะเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญในการผลิตบัณฑิตเพื่อออกไปปรับใช้สังคมและ



พัฒนาประเทศชาติ การส่งเสริมและพัฒนาผู้นำนิสิตนักศึกษาควรให้เป็นผู้ที่มีลักษณะ ไม่เห็นแก่ตัว (selfless) มุ่งมั่น (persistent) คล้อยตาม (consistent) สุภาพ (affable) ซื่อสัตย์ (honest) และจงรักภักดี (faithful-loyal) โดยคุณลักษณะดังกล่าวสามารถพัฒนาได้ระหว่างการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (Crain-Gully, 2003; Lautzenheiser, 2009) อีกทั้งภาวะผู้นำนิสิตนักศึกษาจะมีบทบาทสำคัญในศตวรรษที่ 21 ต่อสังคมและตนเอง นั่นคือ บทบาทต่อสังคม ได้แก่ มีมโนธรรมสูง เสียสละ มีคุณธรรม ตั้งใจทำงาน เป็นผู้นำในเรื่องที่เหมาะสม เช่น พัฒนารูปแบบกิจกรรมที่ให้ประโยชน์ต่อสังคม วิเคราะห์สภาพปัญหาของชุมชนได้ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีรับฟังความคิดเห็นรอบข้าง รับฟังข่าวสารอย่างกว้างขวาง แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้อื่น เป็นตัวแทนนิสิต นักศึกษาที่จะแสดงความสามารถที่ดีต่อชุมชน และเป็นผู้นำของประชากรได้ รวมถึงการดูแลสิทธิเสรีภาพของนิสิต นักศึกษาที่ถูกละเมิด ในส่วนบทบาทต่อตนเอง ได้แก่ รอบรู้ทุกด้าน มองการณ์ไกล มีบุคลิกภาพ น่าเชื่อถือ มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ฉลาด ขยัน อดทน ซื่อสัตย์ เตรียมพร้อมเป็นผู้นำ รอบรู้ด้านการบริหารและพัฒนาตนเองเสมอ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และทำงานมุ่งสู่ความสำเร็จเป้าหมายชัดเจน (Lautzenheiser, 2009; พุทธกาล วัชร, 2539)

ปัจจุบันสังคมไทยกำลังเผชิญภาวะวิกฤตินิสิตนักศึกษาขาดภาวะผู้นำและไม่มีแรงจูงใจหรือความต้องการที่จะเป็นผู้นำ นิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่ขาดมุมมองและความเข้าใจในความหมายที่แท้จริงของการเป็นผู้นำโดยขาดทักษะในการเป็นผู้นำ และไม่กล้าที่จะยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม รวมถึงขาดการมีส่วนร่วมในสังคม (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550) ปัญหาดังกล่าวเกี่ยวเนื่องกับการดำเนินกิจกรรมนิสิตนักศึกษา นั่นคือขาดแคลนผู้นำนิสิตนักศึกษาหรือมีผู้นำนิสิตนักศึกษาที่ขาดภาวะผู้นำ ไม่สามารถจูงใจให้นิสิตนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมนิสิตนักศึกษาไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่สถาบันตั้งไว้ในการพัฒนา นิสิตนักศึกษา ให้เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ด้วยการเป็นผู้นำที่ดีในสังคมได้ (จิรวุฒน์ วีรังกร, 2547; สำเนาวิ ขจรศิลป์, 2537) สอดคล้องกับผลการวิจัยศึกษาทักษะทางสังคมของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต จากกลุ่มตัวอย่างนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและนักศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ทักษะทางสังคมเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันอีกด้วย อาทิ เพศ คณะหรือสาขาวิชาที่นิสิตนักศึกษากำลังศึกษาอยู่ รวมถึงประเภทของสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น (Patel, 2013; study., 2013; ภารดี อนันต์นาวิ, (2549).; อัจฉรา ไชยปถัมภ์, 2550) ดังนั้นสถาบันการศึกษาควรให้ความสำคัญในการสร้างให้นิสิตนักศึกษามีทัศนคติ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ ด้วยการพัฒนา กิจกรรมที่จำเป็นและเหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำส่งเสริมกิจกรรมเชิงสังคมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงพัฒนาทักษะการเรียนรู้ซึ่งเป็นพื้นฐานการพัฒนาภาวะผู้นำ นอกจากนี้ควรให้การสนับสนุนนิสิตนักศึกษาที่มีความเป็นผู้นำให้ได้รับการสนับสนุนการพัฒนาการเป็นผู้นำที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น(เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

ปัญหานิสิตนักศึกษาขาดภาวะผู้นำจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน วิธีการหนึ่งคือการพัฒนานิสิตนักศึกษา ซึ่งเป็นความพยายามของสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษามีพัฒนาการทักษะด้านต่างๆ อย่างสมบูรณ์ และต้องคำนึงถึงความแตกต่างของนิสิตนักศึกษาแต่ละคน

นักพัฒนานิสิตนักศึกษากล่าวไว้สอดคล้องกันว่าการพัฒนานิสิตนักศึกษาเป็นด้านหนึ่งของกระบวนการพัฒนามนุษย์และมีเป้าหมายในการพัฒนานิสิตนักศึกษา 4 ประการคือ 1) การพัฒนาสติปัญญา เน้นการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการคิดและเรียนรู้ รวมทั้งกระบวนการในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้น เพื่อสร้างสรรค์ความหมายใหม่และประเมินคุณค่าและศักยภาพของข้อมูลนั้น 2) การพัฒนาเอกลักษณ์โดยเน้นการพัฒนาความรู้สึเกี่ยวกับตนเอง หมายถึงการค้นพบว่าตนเองเป็นใครและบอกได้ว่าตนเองต้องการเป็นคนประเภทไหน ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นการพัฒนาลักษณะเฉพาะของบุคคล 3) การพัฒนาสัมพันธ์ภาวะระหว่างบุคคล เน้นการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ผลของการปฏิสัมพันธ์ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่นและการเรียนรู้ที่จะสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ และ 4) การพัฒนาค่านิยม เน้นการสร้างเกณฑ์เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมที่นำมาใช้เป็นแนวทางการดำเนินชีวิต วิธีการกำหนดบทบาทตนเอง โดยคำนึงถึงอุดมคติในสังคม (A. Chickering & Reisser, 1993; สำเนา ขจรศิลป์, 2537) ด้วยเหตุนี้ การพัฒนานิสิตศึกษาด้านทักษะภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถผลิตบัณฑิต ให้มีความสมบูรณ์ทั้งทางด้านวิชาการ วิชาชีพ สติปัญญา สังคม อารมณ์ และพร้อมรับมือกับการเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการเป็นพลเมืองในโลกของสังคมเศรษฐกิจยุคใหม่ทีมนิสิตนักศึกษาจำเป็นจะต้องมีทักษะภาวะผู้นำเพื่อก้าวไปเป็นผู้นำที่ดีในอนาคต และรับมือกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีของโลก (Fuqua & Newman, 2007)

กระบวนการสำคัญในการผลักดันการพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพ นอกจากการพัฒนาการศึกษาให้มีความรู้ด้วยกระบวนการจัดการเรียนการสอน ยังต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาที่จัดให้นิสิตนักศึกษาได้เรียนรู้กระบวนการทำงาน เรียนรู้และซึมซับคุณธรรม จริยธรรม ผึกฝนทักษะทางปัญญา พัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สร้างเสริมความรับผิดชอบ ผึกการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา พัฒนาความเป็นผู้นำ ผึกการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของนักศึกษาในรูปแบบทักษะชีวิต ทักษะสังคม และสมรรถนะพื้นฐาน (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2557; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) การจัดกิจกรรมที่มีคุณภาพให้นิสิตนักศึกษาได้เข้าร่วมและเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข จะต้องอาศัยทั้งอาจารย์ บุคลากรด้านกิจการนิสิตนักศึกษา และโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องอาศัยผู้นำนิสิตนักศึกษาที่จะร่วมริเริ่มและดำเนินงานกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ ชักนำเพื่อนนิสิตนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรม และชักจูงให้บรรดานิสิตนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรม (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2553) ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยหล่อหลอมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของนิสิตนักศึกษา ผู้นำนิสิตศึกษารุ่นพี่ช่วยพัฒนาให้รุ่นน้องรู้จักบทบาทหน้าที่ในฐานะที่เป็นนิสิตนักศึกษาของสถาบัน โน้มน้าวให้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจ ทำให้เกิดพัฒนาการทักษะการใช้ชีวิตจากการเข้าร่วมกิจกรรม นอกเหนือจากการเรียนรู้ทางวิชาการตามปกติ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550; สำเนา ขจรศิลป์, 2537)

องค์กรนิสิตนักศึกษาเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินกิจกรรมเสริมหลักสูตรของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มนิสิตนักศึกษาได้เรียนรู้ฝึกประสบการณ์ผ่านการทำกิจกรรมและฝึกฝนตนเองในการใช้สิทธิเสรีภาพตามหลักประชาธิปไตย ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาบัณฑิตให้สมบูรณ์ มีประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพควบคู่กัน องค์กรนิสิตนักศึกษาเป็นกลุ่มนิสิตนักศึกษาที่เสียสละอุทิศตนในการเป็นผู้นำของสถาบันองค์กรนิสิตนักศึกษาต่างมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลการดำเนินงาน

ของนิสิตนักศึกษาในคณะ อีกทั้งมีหน้าที่สำคัญในการจัดกิจกรรมสำหรับนิสิตนักศึกษา ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรนิสิตนักศึกษาถือเป็นตัวแทนของกลุ่มนิสิตนักศึกษาที่มีศักยภาพและเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาทักษะนิสิตนักศึกษา ดังนั้นกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาที่มีภาวะผู้นำจะเป็นต้นแบบที่สำคัญในการศึกษาวิจัย เพื่อวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาโดยทั่วไป

นักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำที่ดีซึ่งจะเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 อาทิ ผู้นำนิสิตนักศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่หลากหลายและเชื่อว่าการเป็นผู้นำนิสิตนักศึกษาได้นั้นเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหมายถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย ความเป็นผู้นำนั้นมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ทั้งนี้นักวิจัยทั้งสองได้เสนอองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) เป็นต้นแบบนำทาง (model the way) 2) สร้างแรงบันดาลใจได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน (inspire a shared vision) 3) พินฝ่าท้าทายต่อกระบวนการ (challenge the process) 4) สานนำไปผู้อื่นปฏิบัติงานได้ (enable others to act) และ 5) ให้และกระตุ้นกำลังใจ (encourage the heart) (Kouzes & Posner, 2008) แนวคิดสำหรับนิสิตนักศึกษาที่จะก้าวไปเป็นผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ผู้นำในยุคสมัยใหม่โดยเฉพาะเยาวชนนิสิตนักศึกษาจำเป็นต้องมีคุณลักษณะสำคัญหรือองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ 1) ไปสู่เป้าหมายด้วยความปรารถนา 2) ปฏิบัติตามค่านิยมอันดีงาม 3) นำด้วยหัวใจ 4) สร้างสัมพันธ์ที่ยั่งยืน และ 5) ปฏิบัติตนแสดงถึงวินัย (Kouzes & Posner, 2012) เช่นเดียวกับการนำเสนอของว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) มีบุคลิกภาพที่น่าเลื่อมใส 2) มีทักษะสมรรถนะในการทำงาน 3) รับรู้วิเคราะห์ข่าวสารอย่างฉลาดและติดต่อสื่อสารเป็นเยี่ยม 4) มีปฏิภาณไหวพริบดี และ 5) มีทักษะการนำและการจัดการเป็นเลิศ (Administration., 2014) โดยสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับนิสิตนักศึกษาที่จะก้าวไปเป็นผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 โดยมีใจความสำคัญคือภาวะผู้นำนิสิตนักศึกษาเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความคิดหรือการแสดงออก ทำให้สามารถสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ กล้าซุกงู กล้าที่จะโน้มน้าวหรือกล้าที่จะเป็นแบบอย่างให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวเป็นหลักการที่จะสามารถนำไปศึกษาและวิเคราะห์ภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาในปัจจุบันได้ และจะสามารถนำไปวิเคราะห์และพัฒนาสร้างเครื่องมือในการวิจัยได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของนิสิตนักศึกษาไทย

การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาจะเป็นแม่แบบที่สำคัญในการวางแผนผลิตบัณฑิตให้เหมาะสมในศตวรรษที่ 21 สามารถออกไปเป็นพลังที่สำคัญกับสังคมในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการสำคัญเพื่อเป็นการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถกำหนดแนวทางได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ซึ่งวิธีการหนึ่งคือการพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์ เนื่องจากรูปแบบและกลยุทธ์จะเป็นกรอบและแนวทางกว้างที่จะช่วยให้สามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่าจะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผน (จักร ดิงศภัทัย, 2548; ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539; ทิศนา แชมมณี,

2545) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรมีการพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาและจัดทำแผนงานหรือโครงการในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต่อไป ทั้งนี้รูปแบบและกลยุทธ์จะเป็นกรอบสำคัญในการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่มีความพร้อมสมบูรณ์ครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน และจะช่วยให้นิสิตนักศึกษาสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยความสำคัญของกระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ ปัญหาของนิสิตนักศึกษา ความสำคัญขององค์การนิสิตนักศึกษา และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับองค์การนิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าว และมีแนวคิดในการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ซึ่งจะสามารถนำไปพัฒนารวมทั้งนำเสนอเป็นรูปแบบและกลยุทธ์ต่อไป

### คำถามวิจัย

1. ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาเป็นอย่างไร มีความแตกต่างกันอย่างไรตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา
2. องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาเป็นอย่างไร
4. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์วิจัย

1. วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา
2. วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา
3. พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา
4. นำเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

## ขอบเขตวิจัย

1. การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา มุ่งศึกษาสภาพภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2. วิเคราะห์ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ตามแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ (modern approach) โดยศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ตีพิมพ์ตั้งแต่ปีคริสต์ศักราช 2000 เป็นต้นไป งานวิจัยครั้งนี้ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา 7 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มีคุณธรรมและจริยธรรม 2) สร้างแรงจูงใจ 3) มีวิสัยทัศน์ 4) กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ 5) มีทักษะในการสื่อสาร 6) ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 7) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน

3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา งานวิจัยนี้มุ่งหา กลยุทธ์ระดับองค์กร โดยสถาบันที่เป็นแบบในการวางกลยุทธ์คือมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เนื่องจากเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความพร้อมให้ความร่วมมือ และสนใจวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ให้กับกรรมการสโมสรนักศึกษา

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา** หมายถึง คณะนิสิตนักศึกษาที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาบัณฑิตมีบทบาทหน้าที่เป็นตัวแทนนิสิตนักศึกษาในด้านการจัดกิจกรรมนิสิตนักศึกษาส่วนกลางของมหาวิทยาลัย หรือ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยติดต่อประสานงานด้านกิจกรรมนิสิตนักศึกษากับหน่วยงาน ตลอดจนมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับสโมสรนิสิตนักศึกษา และชมรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

**ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21** หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม สร้างแรงจูงใจ มีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ มีทักษะในการสื่อสาร ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน

**การพัฒนาภาวะผู้นำ** หมายถึง การเพิ่มพูนศักยภาพของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยอาศัยแนวทางจากรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

**รูปแบบ** หมายถึง รายละเอียดที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยแสดงเป็นแผนผังความคิด รูปภาพ หรือข้อความแสดงความสัมพันธ์องค์ประกอบดังกล่าว

**รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21** หมายถึง รายละเอียดที่แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ซึ่งสัมพันธ์

กับคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วยกรอบการพัฒนาดังต่อไปนี้

**ทักษะทางสังคม (Social skills)** หมายถึง การแสดงออกถึงการมีปฏิสัมพันธ์กันของคนในสังคมที่อาจมาจากหลากหลายบริบทหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดหรือความสัมพันธ์แบบเพื่อนร่วมงาน จำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสาร ภาษาพูด ภาษาเขียน ภาษาท่าทาง และความสามารถในการเลือกช่องทางการเข้าถึง ใช้ประโยชน์ ประเมิน และตรวจสอบข้อมูลที่มีอยู่รอบตัว รวมถึงสื่อและเทคโนโลยีต่างๆ

**คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality and accountability)** หมายถึง การแสดงออกของมนุษย์ที่แสดงให้เห็นถึงการประพฤติปฏิบัติตนตามหลักศาสนาหรือความเชื่อที่ถือว่าเป็นค่านิยม หรือจรรยาบรรณที่คนในสังคมมองว่าเป็นสิ่งที่ดีงามและเหมาะสม รวมถึงการมีความรู้สึกนึกคิดที่ดี จิตสำนึกที่ดี ทศนคติที่ดี และการมองชุมชนหรือสังคมในทางที่ดี เป็นสมบัติของส่วนรวม และมีประโยชน์ต่อทุกคนในสังคม นอกจากนี้ยังหมายถึงความถึงความสามารถในการจัดการและควบคุมสติอารมณ์ของตนเองบนหลักเหตุผลและความถูกต้องอีกด้วย

**ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing)** หมายถึง การแสดงออกทางความคิดหรือการกระทำอย่างมั่นใจ มีวิจารณ์ญาณ มีเหตุผล มีระบบ มีกระบวนการที่เหมาะสม และมีความริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในการคิดแก้ปัญหาเมื่อเผชิญหน้ากับอุปสรรคในการทำงาน รวมถึงความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งรอบตัวให้เกิดประโยชน์โดยเรียนรู้และพัฒนาตนเองเกิดเป็นความสามารถเฉพาะของตน

**การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change)** หมายถึง การแสดงออกถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายใต้สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยสามารถยอมรับและเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ศึกษาหาความรู้ให้เข้าใจกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อใช้เป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางการรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

**ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)** หมายถึง การแสดงออกถึงความเชื่อมั่น ภาคภูมิใจ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทุ่มเทกำลังความสามารถที่จะทำงานเพื่อองค์การให้เกิดความก้าวหน้าและได้ผลงานที่มีคุณภาพ โดยสมาชิกในองค์การร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เสริมสร้างแรงจูงใจให้กันและกัน และพยายามอย่างเต็มกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

**กลยุทธ์** หมายถึง แนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมถึงการสร้าง การพัฒนา และการส่งเสริมด้านต่างๆ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผน

**กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21** หมายถึง แนวทางระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทหรือเป็นแผนหลักซึ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา



## รายละเอียดกรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา และวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าวเพื่อเป็นแนวทางการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย รวมถึงนำไปเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

### แนวคิดเกี่ยวกับโลกและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

โลกในศตวรรษที่ 21 จะมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ สิ่งแวดล้อม พลังงาน ความเป็นเมือง และความเป็นอยู่ของประชากร (Canton, 2006; ไพฑูรย์ สีนลรัตน์, 2557; วิจารณ์ พานิช, 2555) โดยมีรายละเอียดได้แก่ 1) ด้านโลกเทคโนโลยี (technologicalization) คนจะใช้และพึ่งพาเทคโนโลยีเป็นหลักโดยเฉพาะเทคโนโลยีข่าวสารและการคมนาคม (information and communication technology) 2) โลกเศรษฐกิจและการค้า (commercialization & economy) จะเกิดการพัฒนาเทคนิคการเรียนรู้ ทักษะการใช้งาน มีการสร้างกลยุทธ์การขาย และการแข่งขันในเวทีเศรษฐกิจโลก ทำให้ทุกคนพยายามเรียนรู้ทักษะการใช้งานเพื่อแข่งขันด้านประสิทธิภาพการทำงาน 3) โลกาภิวัตน์กับเครือข่าย (globalization and network) โดยโลกาภิวัตน์จะถูกนำมาเป็นตัวช่วยอย่างรวดเร็วทุกที่ ทุกเวลา ดึงโลกกว้างให้แคบเล็กลง ถือเป็นอิทธิพลที่ทำให้คนในศตวรรษที่ 21 ต้องสร้างทักษะการเรียนรู้ได้มากมายหลายช่องทาง โดยเฉพาะเรื่องเครือข่ายที่จับมือในกลุ่มเดียวกันต้องสร้างความร่วมมือกันทำงาน แลกเปลี่ยนความรู้ในเชิงพัฒนาคุณภาพชีวิต และการทำงาน 4) สิ่งแวดล้อมและพลังงาน (environmentalization and energy) ปัญหาสภาพแวดล้อมจะเกิดขึ้นมากมายหลายเหตุการณ์ ทำให้ความใส่ใจที่จะคืนความสมดุลทางธรรมชาติและสภาพแวดล้อมมีมากขึ้น เกิดการเรียนรู้และแก้ปัญหาจะเป็นการช่วยเหลือกัน หรือทำงานร่วมกันมากขึ้น 5) ความเป็นเมือง (urbanization) โดยมีการซื้อขายสินค้า ธุรกิจการค้า การใช้เทคโนโลยี เกิดขึ้นเหมือนสังคมเมือง ทำให้เศรษฐกิจและชีวิตสมัยใหม่ที่ยึดโยงอยู่กับการค้าและบริการที่ตั้งอยู่บนวิถีชีวิตสมัยใหม่ และต้องอาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่แข่งขันผลิตนำมาใช้ใหม่กันมากขึ้น 6) คนจะอายุยืนขึ้น (ageing & health) ความก้าวหน้าการคิดค้นผลิตภัณฑ์ทางยาการรักษาพยาบาล รวมถึงเทคโนโลยีทางการแพทย์เฉพาะทาง พัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ประกอบกับคนเข้าถึงองค์ความรู้ ความรู้เท่าทันสื่อ สารสนเทศ โลกาภิวัตน์ทำให้คนดูแลสุขภาพ และป้องกันรักษาโรคเฉพาะทางอย่างแม่นยำ และ 7) อยู่กับตัวเอง (individualization) หรือสังคมก้มหน้า โดยการสนทนาระหว่างบุคคล หรือกลุ่มคนที่รู้จักกันจะใช้ผ่านทางเทคโนโลยีมากกว่ามาพบหน้ากัน ปฏิสัมพันธ์ซึ่งหน้าก็จะลดน้อยลงตามไปด้วย

การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่คนทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัยและตลอดชีวิตคือ 3R x 7C กล่าวคือ 3R ได้แก่ 1) Reading (อ่านออก) 2) (W)Riting (เขียนได้) 3) (A)Rithmetics (คิดเลขเป็น) และ 7C ได้แก่ 1) ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving) 2) ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และ



นวัตกรรม (creativity and innovation) 3) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (cross-cultural understanding) 4) ทักษะด้านความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (collaboration, teamwork and leadership) 5) การสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ (communications, information and media literacy) 6) ด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (computing and ICT literacy) 7) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (career and learning skills)

ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ควรจะมีเพิ่มเติมได้แก่ความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (accountability) และยั้งรวมถึงทักษะระหว่างบุคคลและการร่วมมือประสานกัน (interpersonal and collaborative skills) รู้จักการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ การปรับตัวในบทบาทและความรับผิดชอบที่แตกต่าง การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (productivity) กับผู้อื่น การเห็นอกเห็นใจ การเคารพในมุมมองที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ในการทำงานร่วมกันจะต้องมีการระบุปัญหา การกำหนดและการแก้ปัญหา (problem identification, formulation and solution) ความสามารถในการกำหนด ขอบข่ายของปัญหา วิเคราะห์และแก้ปัญหาอีกด้วย สิ่งสำคัญอีกประการคือการกำกับตนเอง (self-direction) นอกจากนี้ในศตวรรษที่ 21 มีการเน้นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) จะต้องใส่ใจต่อชุมชนขนาดใหญ่อย่างมีความรับผิดชอบ (วิจารณ์ พานิช, 2555)

### แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำ

ลักษณะของภาวะผู้นำนั้นมีหลายแนวคิดแตกต่างตามองค์กรหรือมุมมองของนักวิชาการแต่ละบุคคล ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะแตกต่างกันบ้างในประเด็นรายละเอียด ดังเช่น (Yukl, 2001) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำในยุคใหม่ว่า ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำยุคใหม่เมื่อจำแนกตามลักษณะได้แก่ บุคลิกภาพ (personality) แรงจูงใจ (motivation) และทักษะ (skills) ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) บุคลิกภาพ (personality) ผู้มีภาวะผู้นำจะมีความเชื่อมั่นในตนเอง มักจะมีเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้ และพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้ มีความอดทนต่อความกดดัน ผู้มีภาวะผู้นำจะมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และที่สำคัญผู้มีภาวะผู้นำจะมีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเคารพและความจงรักภักดีที่จะได้รับจากผู้ตาม 2) แรงจูงใจ (motivation) แรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยทั่วไปแล้วผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิผลมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำที่มีเป้าหมายปานกลางและมีประสิทธิภาพจำกัด และ 3) ทักษะ (skills) ทักษะเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่จะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ ทักษะวิธีการ ขั้นตอนและวิธีที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล ทักษะความคิดรวบยอดในการมองเห็นภาพรวมเพื่อการพัฒนา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(Hooper & Potter, 1997) ได้กำหนดสมรรถนะ 7 ประการสำหรับผู้มีภาวะผู้นำ ได้แก่

- 1) สามารถกำหนดทิศทางให้บรรลุวิสัยทัศน์ให้กับองค์กรได้
- 2) สามารถแสดงพฤติกรรมในการเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
- 3) สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเผยแพร่วิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้
- 4) สามารถพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้ผู้อื่นพัฒนาตนเอง
- 5) สามารถจูงใจอำนวยความสะดวก เป็นผู้ฝึกสอนบุคคลอื่นในการคิดและปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
- 6) สามารถยอมรับกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา และไม่รอโชคชะตาแต่จะกำหนดโชคชะตาด้วยการลงมือปฏิบัติและวางแผนอย่างเหมาะสม
- 7) สามารถตัดสินใจได้เมื่อมีสถานการณ์ใดเกิดขึ้น จากลักษณะของภาวะผู้นำที่ได้นำเสนอข้างต้น ลักษณะของภาวะผู้นำของแต่ละแนวคิดมีความแตกต่างกันว่าจะให้ความสำคัญเรื่องลักษณะของภาวะผู้นำในประเด็นใด อย่างไรก็ตามไม่ว่าลักษณะของภาวะผู้นำจะเป็นอย่างไรล้วนมีจุดประสงค์เดียวกันเพื่อมุ่งนำความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กรของตนเอง

### องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่ามีการแบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกคุณลักษณะที่มีงานวิจัย หนังสือ หรือบทความรองรับไม่น้อยกว่า 11 เรื่อง จากงานวิจัยที่ได้ค้นคว้ารวบรวมมาสังเคราะห์ทั้งหมด 21 เรื่อง ซึ่งรองรับไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 เพื่อนำมาศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ และพบว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะประกอบด้วย 7 คุณลักษณะคือ มีคุณธรรมและจริยธรรม สร้างแรงจูงใจ มีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ มีทักษะการสื่อสาร ทำงานบรรลุเป้าหมาย และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. มีคุณธรรมและจริยธรรม ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณการประกอบอาชีพ (ไพฑูริย์ สิ้นลรัตน์, 2557; พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2555; สำเนา ขจรศิลป์, 2537) ผู้นำต้องมีคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นคุณลักษณะอันดับแรกที่สุดของผู้นำที่ดี มีความเสียสละอดทน ต่องานทุกชนิด พยายามทำงานให้เสร็จ คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว การตรงต่อเวลาไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อนไม่ว่าจะเป็นทางกาย วาจาหรือใจ รักชาติ ภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ทุกบทบาท (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2543) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่เห็นแก่ตัว มีความมุ่งมั่น คล้อยตาม สุขภาพ ซื่อสัตย์ จงรักภักดี มีมโนธรรมสูง เสียสละมีคุณธรรมและตั้งใจทำงานด้วยความสุจริต (Lautzenheiser, 2009) และที่สำคัญคือสามารถตรวจสอบได้ (Administration., 2014) นอกจากนี้การปฏิบัติงานโดยใช้คุณธรรมนำผลงานยังรวมถึงการควบคุมสติ อารมณ์ เหตุและผลเพื่อไม่ให้สร้างความเดือดร้อนอื่นๆ ตามมา (Allen et al., 2012; Canton, 2006)

2. สร้างแรงจูงใจ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะมีการแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ (พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2555) ซึ่งมีความเข้าใจผู้อื่นและมีพลังกระตุ้น (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2543) ให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับการยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ผู้นำต้องมีการส่งเสริมและให้กำลังใจ โดยการแสดงให้เห็นด้วยความซาบซึ้งในความสำเร็จของแต่ละโครงการ (Kouzes & Posner, 2012) จูงใจให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและคุณค่าของงาน รวมถึงปฏิบัติงานได้ เจริญต่อรองให้ได้ในสิ่งที่หน่วยงานต้องการตามความเหมาะสมกับสภาพการณ์ และที่สำคัญสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันทำงานเพื่อดำเนินการสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้นำที่ดีจะใช้คารมคมคายที่โน้มน้าวใจเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ให้ทุกคนเห็นพ้อง เข้าใจง่าย และอยากเข้าร่วมในวิสัยทัศน์ (Administration., 2014)

3. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเปี่ยมด้วยวิสัยทัศน์ (Patel, 2013; ธีระ รุญเจริญ, 2553) สามารถให้ข้อมูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงแนวโน้มนำการปฏิบัติงานในอนาคตของหน่วยงานได้ (Administration., 2014; Kouzes & Posner, 2008) หลีกเลียงเรื่องราวที่เป็นปัญหาในอดีตอีกทั้งกล้าท้าทายการทำงานเพื่อก้าวไปข้างหน้า (Allen et al., 2012) นอกจากนี้ยังพร้อมนำการเปลี่ยนแปลง (Weidman, 2002) คิดถึงเรื่องระยะยาวมากกว่าพูดแต่เรื่องปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยสามารถแนะแนวทางการทำงานที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน มีการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นของหน่วยงานได้ สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของหน่วยงาน และวางแผนการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันได้อย่างเหมาะสม (Kouzes & Posner, 2008)

4. ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องกล้าตัดสินใจ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำอย่างมีเหตุผลและรู้เท่าทัน (Trilling & Fadel, 2009; ไพฑูรย์ สีนลรัตน์, 2557) มีความตั้งใจและความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคของการปฏิบัติงาน กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้ (Administration., 2014) อีกทั้งกล้าเผชิญสถานการณ์การทำงานที่ยากลำบากได้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความใส่ใจ กระตือรือร้นและมั่นใจในตัวเอง (Lautzenheiser, 2009; วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2543) โดยจะต้องรู้จักบริหารเวลา มีความมั่นคง และมีความกล้าระดับหนึ่งในการตัดสินใจ เพราะจะต้องประสานผลประโยชน์ให้กับทีมงานในการทำงานผู้นำยังจำเป็นต้องกล้าใช้คนให้ถูกกับงาน และมอบงานให้เหมาะกับคน และที่สำคัญคือ กล้ายอมรับ ความเสี่ยง (Allen et al., 2012; Fuqua & Newman, 2007) ในขณะเดียวกันก็เห็นโอกาสภัยคุกคาม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตนเองด้วย

5. มีทักษะการสื่อสาร ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Administration., 2014; ไพฑูรย์ สีนลรัตน์, 2553; สำเนาวิ ขจรศิลป์, 2537) โดยเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร ที่ประกอบด้วย การพูด การฟัง และเข้าใจผู้อื่น ความสามารถทางการสื่อสารที่สำคัญคือการฟัง เพราะส่งเสริมการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อีกทั้งยังเป็น นักเล่าเรื่องที่ดี โดยใช้ทักษะการเล่านิทานมาช่วยในการพูดจูงใจ ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและการแสดงออก เนื่องจากผู้นำต้องสื่อสารกับคน ทำงานกับคนที่หลากหลาย ดังนั้นความสามารถในการพูดและการแสดงออกจึงเป็นลักษณะสำคัญที่จะทำให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตาม ซึ่งทักษะการพูดและการแสดงออกนี้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทักษะทางสังคม การใช้วาจา มารยาท ภาษา ให้เหมาะสม (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2543) และที่สำคัญ ในศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีสารสนเทศจะมีบทบาทอย่างมากกับการติดต่อสื่อสารของคนในสังคม ดังนั้นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและรู้เท่าทันเทคโนโลยีสื่อสารสนเทศอีกด้วย (Lautzenheiser, 2009)

6. ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ดี เด็บโตขึ้น เพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมาย (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2553; วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2543; สำเนาวิ ขจรศิลป์, 2554; Allen et al, 2012; Lautzenheiser, 2009) โดยอาจนำเอาสิ่งใหม่เข้ามาและพัฒนาทำให้ดีขึ้นอย่างมีเป้าหมายตามความปรารถนา ผู้นำต้องรู้จักการวางแนวทางในการทำงานเพื่อแสวงหาโอกาสที่จะทำสิ่งใหม่ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ และปฏิบัติงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยคำนึงถึงการฉกฉวยโอกาสจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการฝึกฝนจากภายนอก ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์และส่งเสริมให้ผู้อื่นแสดงความคิดริเริ่มออกมา ผู้นำต้องการให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาและการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์และตรงไปตรงมา และจะนำไปสู่การสร้างผลงานออกมาเป็นรูปธรรม และบรรลุเป้าหมายทั้งทางการเงินและเป้าหมายหลัก

7. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสำคัญและเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีให้กับสมาชิกอย่างทั่วถึง (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2553; สำเนาวิ ขจรศิลป์, 2554; Lautzenheiser, 2009) โดยเป็นผู้ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญและควรคำนึงถึงอย่างมาก นอกจากนี้ยังต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายอีกด้วย ทั้งนี้วิธีการหนึ่งคือการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพให้กับทีมงานอีกด้วย (Allen et al, 2012) โดยผู้นำต้องเข้าใจและพิจารณาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีลักษณะอย่างไร (พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย, 2555) ซึ่งจะช่วยให้การสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดีของทีมงานเป็นไปอย่างเหมาะสมแสดงถึงความเข้าใจ เห็นใจผู้ร่วมงาน (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2543) และสอดคล้องกับความชอบหรือความสนใจของทีมงานได้เป็นอย่างดี

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้ข้างต้น 7 คุณลักษณะ เห็นได้ชัดว่ามีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันในโลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมาก ซึ่งโลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจโลกาภิวัตน์และเครือข่าย (globalization and network) การเลือกเครือข่ายวิธีการสื่อสารต้องมีความถูกต้อง รวดเร็ว ไม่จำกัดสถานที่ ผลสืบเนื่องมาจากความเจริญทางด้านเทคโนโลยีมีการทำงานระหว่างสังคมข้ามวัฒนธรรม (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2557; วิจารณ์ พาณิช, 2555; Canton, 2006) ฉะนั้นผู้นำควรต้องมีความทันสมัย รู้เท่าทันถึงเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ฉับไวในการสื่อสาร และมีทักษะขั้นสูงในการเชื่อมสัมพันธ์คนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน เนื่องจากสังคมในปัจจุบันเกิดการสั่นไหวระหว่างประชากรของแต่ละประเภท ซึ่งทั้งสองคุณลักษณะเป็นจุดสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 สำคัญคุณลักษณะอื่นเช่น คุณธรรมและจริยธรรม ทำงานบรรลุเป้าหมาย เป็นต้น ล้วนเป็นคุณลักษณะสำคัญที่เป็นพื้นฐานไม่ว่ายุคสมัยใด ผู้วิจัยจึงผนวกคุณลักษณะภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ เพื่อก่อรูปเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาจะต้องมี ซึ่งจะได้ นำคุณลักษณะเหล่านี้ไปวางแผนสร้างรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาให้กับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาต่อไป

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานิสิตนักศึกษา

แนวคิดหลักเกี่ยวกับการพัฒนานิสิตนักศึกษาสำหรับการวิจัยนี้ได้แก่ การพัฒนานิสิตนักศึกษา (A. Chickering & Reisser, 1993) ที่เสนอว่าจะต้องพัฒนานิสิตนักศึกษา 7 ด้าน ได้แก่

- 1) การพัฒนาความสามารถ (developing competence) 3 ด้านคือความสามารถด้านสติปัญญา ความสามารถทางร่างกายและความสามารถด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือด้านสังคม
- 2) การจัดการด้านอารมณ์ (managing emotions) นิสิตนักศึกษาต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ มีความยืดหยุ่นในการดำเนินชีวิตรู้จักอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง และรู้จักจัดระเบียบให้ตนเองมากกว่าเก็บกด
- 3) การพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองสู่การพึ่งพาอาศัยกัน (moving through autonomy toward interdependence) คือการเรียนรู้ที่จะพอใจในตนเองรับผิดชอบเป้าหมายที่เลือกไว้ไม่ถูกชักนำด้วยความคิดเห็นคนอื่น
- 4) การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่นอย่างมีวุฒิภาวะ (developing mature interpersonal relationships) ซึ่งเป็นความสามารถในการเลือกมีสัมพันธภาพที่เหนียวแน่นและมีความผูกพันกันเป็นระยะเวลานานโดยอาศัยความซื่อตรง การตอบสนองและความห่วงใยโดยไม่มีเงื่อนไข
- 5) การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน (establishing identity) เป็นกระบวนการค้นหาประสบการณ์ชนิดใดระดับใด และการทำเหตุการณ์นั้นบ่อยเท่าไรที่ทำให้พึงพอใจรู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในตนเอง
- 6) การพัฒนาเป้าหมาย (developing purpose) เป็นการเพิ่มความสามารถในการเป็นคนที่มีความตั้งใจแน่วแน่ความสามารถในการประเมินความสนใจและทางเลือก โดยต้องมีการวางแผนสำหรับการกระทำและกำหนดสิ่งที่ควรจะทำก่อน
- 7) การพัฒนาความมีคุณธรรม (developing integrity) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่มีลำดับซ้อนกันอยู่คือ 1) ค่านิยมเกี่ยวกับมนุษย์ 2) ค่านิยมเกี่ยวกับบุคคล และ 3) การพัฒนาความเหมาะสมประสานระหว่างค่านิยมส่วนตัวกับพฤติกรรมที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม

การพัฒนานิสิตนักศึกษาเป็นการส่งเสริมให้นิสิตศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รู้จักการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น การเข้าสังคม มีความรู้ในวัฒนธรรมประเพณีและค่านิยมเพื่อปฏิบัติตนในสังคมได้อย่างถูกต้อง รู้จักการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรับผิดชอบ มีบุคลิกภาพเหมาะสม รู้จักบทบาทการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี และประการสำคัญการพัฒนานิสิตนักศึกษาจะเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองในด้านความคิด ความสามารถ คุณลักษณะ บุคลิกภาพ และทักษะให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ ซึ่งบุคคลธรรมดาทั่วไปสามารถพัฒนาตนเองก้าวไปสู่การเป็นผู้นำที่ดีได้

### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนิสิตนักศึกษา

องค์กรนิสิตนักศึกษาเป็นตัวแทนของนิสิตนักศึกษาปัจจุบันที่มีหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาในด้านต่างๆ ดำเนินความสะดวkd้านกิจกรรมและประสานงานระหว่างนิสิตนักศึกษาแต่ละคณะ โดยบทบาทหน้าที่จะถูกระบุไว้ตามระเบียบปฏิบัติของมหาวิทยาลัยที่กำหนดขึ้น เช่น การกำหนดกิจกรรมของนิสิตนักศึกษา การเสนองบประมาณการทำกิจกรรมของแต่ละคณะ เป็นต้น

การบริหารงานองค์กรนิสิตนักศึกษา ของแต่ละมหาวิทยาลัย จะมีรูปแบบแตกต่างกันตามลักษณะการบริหารงานของแต่ละมหาวิทยาลัย อาทิ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรียกเป็นองค์กรนิสิต แล้วมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วยองค์การบริหาร องค์กรนิสิตของวิทยาเขตกับสภาผู้แทนนิสิต องค์กรนิสิตของทุกวิทยาเขต ซึ่งองค์การบริหารสโมสรนิสิตมีนายกสโมสรนิสิตเป็นผู้นำ ส่วนสภานิสิตมีประธานสภานิสิตเป็นผู้นำ และคณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่ดังนี้ 1) นายกององค์กรนิสิตนักศึกษามีหน้าที่เป็นผู้แทนนิสิตนักศึกษาทั้งปวง ควบคุมดูแลและรับผิดชอบในการดำเนินงานทั้งปวงของคณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา 2) อุปนายก มีหน้าที่ทำการแทนนายกององค์กรนิสิตนักศึกษาในกรณีที่นายกององค์กรนิสิตนักศึกษาไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยต้องได้รับมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรจากนายกององค์กรนิสิตนักศึกษา 3) เลขานุการ มีหน้าที่รับ – ส่งและจัดทำหนังสือโต้ตอบองค์กรนิสิตนักศึกษา รับผิดชอบจัดเตรียมระเบียบวาระการประชุมและจัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา และปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรนิสิตนักศึกษา 4) เภรัญญิก มีหน้าที่รับผิดชอบการเบิกจ่ายเงินขององค์กรนิสิตนักศึกษา และจัดทำบัญชีรับ – จ่ายเงินขององค์กรนิสิตนักศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการเงินขององค์กรนิสิตนักศึกษา และระเบียบของมหาวิทยาลัย 5) การประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ข่าวสารความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของกิจการนิสิตนักศึกษาตลอดจนกิจกรรมบางอย่างของมหาวิทยาลัย และ 6) ประธานฝ่ายต่างๆ มีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานฝ่ายของตนตามคณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษามอบหมาย กำกับและดูแลการดำเนินกิจกรรมของชมรมและเป็นประธานในที่ประชุมกรรมการดำเนินงานและที่ประชุมประธานชมรม และจัดทำงบประมาณของฝ่ายและรวบรวมโครงการของชมรมเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกิจการนิสิตนักศึกษาพิจารณา

กล่าวได้ว่าองค์กรนิสิตนักศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้นำนิสิตนักศึกษาที่ทำหน้าที่การบริหารงานจัดดำเนินกิจกรรมนิสิตนักศึกษาส่วนกลาง เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยติดต่อประสานงานด้านกิจกรรมนิสิตศึกษากับหน่วยงานต่างๆ จึงมีความเหมาะสมที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นแนวทางการส่งเสริมและฝึกฝนให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาเป็นผู้นำที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

### แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งได้มีนักวิชาการให้คำจำกัดความไว้สอดคล้องกัน อาทิ ความหมายของรูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบายเป็นแผนผังไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น (ทิตานา แชมมณี, 2545) ในขณะที่อีกมุมได้ให้ความหมายของแบบจำลองว่าหมายถึง การย่อปรากฏการณ์จริงให้เล็กลงเพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมโดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น แบบจำลองไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่เป็นตัวแทนของความจริง หรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น (Smith, 1980) เช่นเดียวที่เห็นว่าแบบจำลอง หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ

กล่าวได้ว่ารูปแบบมีสองลักษณะ คือความหมายเชิงกายภาพ ซึ่งหมายถึงแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และความหมายเชิงแนวคิด คุณลักษณะ ซึ่งหมายถึงแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม และความหมายเชิงแนวความเป็นจริงอย่างง่าย หรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องความเป็นเหตุเป็นผล และการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน โดยใช้เหตุผล ข้อมูลและฐานคติมาประกอบกัน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น อธิบายทฤษฎีที่มีอยู่แล้วให้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ใช้เป็นแนวทางในการสร้างทฤษฎีใหม่ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคตต่อไป

รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือสามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้ 2) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้นได้ 3) รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (imagination) ความคิดรวบยอด (concept) และความสัมพันธ์ (interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้ และ 4) รูปแบบควรจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (structural relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (associative relationships) (Keeves, 1988)

โดยสรุปการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะต้องมีองค์ประกอบใดบ้าง จำนวนเท่าใด และมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญแต่ทั้งนี้รูปแบบจะต้องมีตัวแปรผันครบแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน และความสัมพันธ์เหล่านั้นสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบนั้นโดยมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ สามารถพิสูจน์ได้และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

### แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิถีทางหรือข้อกำหนดที่องค์การสมควรปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์การ กลยุทธ์ระบบสารสนเทศ คือ การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ กระบวนการทำงาน ความต้องการสารสนเทศขององค์การ และการเลือกระบบสารสนเทศที่จะนำมาพัฒนา และใช้เป็นแผนแม่บทหรือแผนหลักของการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์การ ซึ่งวิธีการดำเนินงานมุ่งสู่เป้าหมายของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Certo & Peter, 1991; Henderson, 1989) กลยุทธ์สัมพันธ์กับประเด็น 4 ประเด็นคือ 1) แผน (plan) หมายถึง กรอบวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ประกอบด้วย แผนแม่บท (master plan) และแผนปฏิบัติการ (operation plan) 2) วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ทิศทางขององค์การในอนาคต เป็นการมองระยะยาว 3) ภารกิจ (mission) ครอบคลุมงานที่องค์การต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ 4) วัตถุประสงค์ (objective) เป้าหมายหรือจุดที่ต้องการไปให้ถึงโดยกลยุทธ์

ขณะเดียวกันยังสามารถจำแนกระดับของการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้โดยทั่วไปนิยมจำแนกระดับของแผนและการวางแผนออกเป็น 3 ระดับดังนี้

1. ระดับกลยุทธ์ (strategic level) คือ การกำหนดทิศทาง (direction) ภารกิจ (mission) และวัตถุประสงค์ (objective) ขององค์การโดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด เช่น กลยุทธ์การนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั้งองค์การ จะเป็นแผนระยะยาว 5 ถึง 10 ปี

2. ระดับกลยุทธ์ (tactical level) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการโดยกำหนดออกเป็นโครงการย่อยจากระดับองค์การมาเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยที่ต้องใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์การ มักเป็นแผนระยะสั้น

3. ระดับปฏิบัติการ (operation level) คือ การนำโครงการย่อยแต่ละโครงการ หรือกระบวนการมากำหนดขั้นตอน วิธีการดำเนินงานรายละเอียดของแผนอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการต่างตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นการสนับสนุนระดับกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นร่างของขั้นตอนที่ผู้กำหนดนโยบายวางแผนแนวทางในการดำเนินกิจการงานขององค์การไปสู่เป้าหมายระยะยาว และการจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องเพื่อสำรวจสภาพแวดล้อม เปรียบเทียบความต้องการและสภาพขององค์การ โดยคำนึงถึงสถานการณ์ขององค์การในระยะยาวแล้วนำมากำหนดแผนรวม การปฏิบัติและการควบคุม ซึ่งเป็นแนวทางหลักที่จะช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขัน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญคือ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสำรวจปัญหาและประเมินสถานะขององค์การ เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงาน ประการสำคัญปรับปรุงและสนับสนุนการประสานงานระหว่างกิจกรรม กลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการทำความเข้าใจในสิ่งที่ควรจะทำ กลยุทธ์จะเป็นแนวทางที่แสดงขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขององค์การ กลยุทธ์ที่ดีมีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง ซึ่งผู้บริหารและสมาชิกในองค์การทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจ เพื่อแปลงเป็นเป้าหมายและทิศทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ



### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้สารสนเทศพื้นฐานสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในการวางแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและบริบทของแต่ละสถาบัน โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำสารสนเทศดังกล่าวไปกำหนดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ต้องการพัฒนา ซึ่งได้มาจากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่แสดงค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ได้รูปแบบมาตรฐานหลัก จากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภทสามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาในแต่ละสถาบันให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนานิสิตนักศึกษา และสภาพแวดล้อมของสถาบันให้เหมาะสมได้

3. ได้แนวทางการกำหนดนโยบายของสถาบันในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา จากกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ซึ่งจะเป็นแนวทางในการสนับสนุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมทั้งในและนอกหลักสูตร จัดสภาพแวดล้อมกระตุ้นและส่งเสริมกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาให้พัฒนาตนเองรวมทั้งช่วยขยายผลการพัฒนากรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาให้มีทักษะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทสังคมปัจจุบัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กร นิสิตนักศึกษาผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 8 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานิสิตนักศึกษา ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนิสิตนักศึกษา ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ และตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 เป็นสารสนเทศเบื้องต้นที่ผู้วิจัยศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับโลกในศตวรรษที่ 21 และแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับโลกในศตวรรษที่ 21

โลกในศตวรรษที่ 21 ถือเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแตกต่างจากศตวรรษที่ 19 และ 20 อย่างสิ้นเชิง เศรษฐกิจอุตสาหกรรมในอดีต ได้ถูกแทนที่ด้วยเศรษฐกิจและบริการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2557; วิจารณ์ พานิช, 2555) โลกในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 21 เป็นสังคมที่อยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ คำว่า “โลกาภิวัตน์” (Globalization) ความหมายตามหลักพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี พ.ศ. 2542 หมายถึง การแพร่หลายกระจายไปทั่วโลกอย่างทั่วถึง การที่ประชาคมโลกไม่ว่าจะอยู่ ณ จุดใดสามารถรับรู้สัมพันธ์หรือรับผลกระทบจากสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วกว้างขวาง เนื่องจากการพัฒนาระบบสารสนเทศ ถือเป็นช่วงเวลาในโลกถูกล่อหลอมไว้ด้วยกันอย่างใกล้ชิดโลกสมัยโลกาภิวัตน์แตกต่างไปจากโลกในช่วงสงครามเย็นเป็นอย่างมาก ในช่วงของสงครามเย็นนั้นความแตกต่างในเรื่องของระบบการปกครองทำให้เกิดการปิดกั้นการติดต่อระหว่างประเทศความเข้าใจเรื่องราวของฝ่ายตรงข้ามกันยังคงคลุมเครือ เมื่อยุคของสงครามเย็นสิ้นสุดลง และเริ่มมีการเปิดประเทศกันมากขึ้น การติดต่อสื่อสารระหว่างกันสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือไอที (IT information technology) ช่วยเชื่อมโลกให้เข้าถึงกันได้อย่างสะดวก สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว แต่ละประเทศเริ่มเรียนรู้และเข้าใจกับนานาประเทศมากขึ้นเกิดการยอมรับและประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน ความเจริญก้าวหน้าทำให้โลกในคริสต์ศตวรรษที่ 21 พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง แต่ขณะเดียวกันยังคงมีปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อโลกที่ต้องหาทางแก้ไข เช่น

การก่อการร้าย เหตุการณ์วินาศกรรมสงครามต่อต้านการก่อการร้าย ปัญหาความขัดแย้ง การขาดแคลนทรัพยากร (สุพรรณิ ชะโลธร & เกษมวัฒน์ เปรมกมล, 2553)

สังคมมนุษย์มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีควบคู่กับการเข้าสู่คริสต์ศตวรรษใหม่นั้น มนุษย์ต้องเผชิญกับปัญหาในรูปแบบใหม่ เช่น สงคราม ความรุนแรง และการคุกคามการดำรงชีวิต อย่างผาสุกของมนุษย์อันเนื่องมาจากความขาดแคลนทรัพยากร หรือการลดลงของการผลิตพลังงาน และอาหาร ตลอดจนปัญหาภัยธรรมชาติ อันเนื่องมาจากภาวะโลกร้อน คนในสังคมจึงควรพึงเข้าใจ ต้นตอของปัญหาที่ต้องเผชิญเข้าใจความพยายามของหน่วยงานที่จะเข้ามาช่วยแก้ปัญหาที่หลากหลาย เพื่อการอยู่ร่วมกันในโลกอย่างสันติ (สัจชัย สุวังบุตรและคณะ, 2552)

โลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจและการค้า โลกาภิวัตน์และ เครือข่าย สิ่งแวดล้อมและพลังงาน ความเป็นเมือง อายุและความเป็นอยู่ของประชากร และการอยู่กับ ตนเอง (ไพฑูริย์ สิ้นลาร์ตัน, 2557; วิจารย์ พานิช, 2555; Canton, 2006) ดังนี้

1. โลกเทคโนโลยี (technologicalization) ในชีวิตความเป็นอยู่ประจำวัน และชีวิตทำงาน คนจะใช้และพึ่งพาเทคโนโลยีเป็นหลัก โดยเฉพาะเทคโนโลยีข่าวสารและการคมนาคม (information and communication technology) ดังนั้นทักษะด้านเทคโนโลยีจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากและ หลีกเลี่ยงไม่ได้ในศตวรรษที่ 21 ต้องพัฒนาทักษะสำหรับเทคโนโลยีกับคน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มใช้ เทคโนโลยีในการทำงาน และดำเนินชีวิตประจำวันอย่างรู้เท่าทัน กลุ่มคนกลุ่มที่ 2 ทำงานให้บริการ และคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการใช้งานอย่างเหมาะสมต่อ คุณภาพชีวิตสภาพจริง และกลุ่มที่สร้างและพัฒนาทักษะความคิดเชิงสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม ขึ้นใช้เอง และนำไปแลกเปลี่ยนการใช้งานในเวทีเศรษฐกิจโลก

2. โลกเศรษฐกิจและการค้า (commercialization & economy) เป็นผลสืบเนื่องมาจาก ความเป็นโลกเทคโนโลยีที่มีการพัฒนานวัตกรรมขึ้นใช้งานในการดำเนินชีวิตประจำวัน และชีวิต การทำงานของทุกอาชีพมีการพัฒนาเทคนิคการเรียนรู้ทักษะการใช้งาน เกิดการสร้างกลยุทธ์การขาย จนเกิดการแข่งขันในเวทีเศรษฐกิจโลก เมื่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นเทคโนโลยีใหม่มีความเกี่ยวข้องและจำเป็น ต่อชีวิตความเป็นอยู่ ทุกคนจึงพยายามเรียนรู้ทักษะการใช้งานเพื่อแข่งขันด้านประสิทธิภาพ การทำงาน ความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เน้นการขายเป็นหลัก จึงจำเป็นต้อง พัฒนาทักษะทางการค้าที่มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ (entrepreneurial spirit) การค้า รูปแบบใหม่ที่เน้นเทคโนโลยีเน้นผลผลิตเชิงนวัตกรรมที่ต้องอาศัยเทคนิคและความชำนาญใหม่มากขึ้น

3. โลกาภิวัตน์กับเครือข่าย (globalization and network) สืบเนื่องจากสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจที่เน้นการขายเป็นหลัก การสื่อสาร สื่อความหมาย และการเลือกเครือข่ายวิธีการสื่อสารต้อง มีความถูกต้อง รวดเร็ว ไม่จำกัดสถานที่ โลกาภิวัตน์ถูกนำมาเป็นตัวช่วยอย่างรวดเร็วทุกที่ ทุกเวลา ดึงโลกกว้างให้แคบเล็กลง ถือเป็นอิทธิพลที่ทำให้คนในศตวรรษที่ 21 ต้องสร้างทักษะการเรียนรู้ได้ มากมายหลายช่องทาง โดยเฉพาะเรื่องเครือข่ายที่จับมือในกลุ่มเดียวกันต้องสร้างความร่วมมือกัน ทำงาน แลกเปลี่ยนความรู้ในเชิงพัฒนาคุณภาพชีวิต และการทำงาน ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโลก ศตวรรษที่ 21 คือ การพึ่งพากันในระดับโลกจะมีมากขึ้นเรื่องการดำเนินชีวิตและแก้ไขปัญหาของโลก การเป็นพลเมืองของโลกดิจิทัล และประชาธิปไตย ความต้องการผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์

ในการทำงานคิดงานใหม่ขึ้นมา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแบบออนไลน์ ซึ่งโลกเทคโนโลยี เครือข่าย และธุรกิจต้องการผู้ประกอบการที่เป็นผู้สร้างสรรค์มากขึ้น

4. สิ่งแวดล้อมและพลังงาน (environmentalization and energy) เป็นผลจากศตวรรษที่ผ่านมามีโลกได้พัฒนาการใช้เทคโนโลยีที่นำเอาทรัพยากรมาใช้โดยไม่คำนึงถึงการสูญเสียสภาพ ความสมดุลของสภาพแวดล้อม ปัญหาสภาพแวดล้อมจึงเกิดขึ้นมากมายหลายเหตุการณ์ ดังนั้น ความใส่ใจที่จะคืนความสมดุลทางธรรมชาติ และสภาพแวดล้อมจึงเกิดขึ้น การเรียนรู้และแก้ปัญหาจะเป็นการช่วยเหลือกัน หรือทำงานร่วมกันมากขึ้น โดยใช้ความเป็นโลกาภิวัตน์กับเครือข่ายก็ดีขึ้น สำหรับผู้ที่ไม่ให้ความร่วมมือ และทางตรงข้ามผลิตภัณฑ์ที่ช่วยรักษาสมดุลทางธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมก็จะร่วมมือกันในเชิงธุรกิจการค้า และเชิงการสร้างพันธมิตร

5. ความเป็นเมือง (urbanization) สืบเนื่องจากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและการรู้เท่าทันสื่อ สารสนเทศ ในความเป็นโลกาภิวัตน์ทำให้ลดช่องว่างของสังคมชนบทลง การซื้อขายสินค้า ธุรกิจ การค้า การใช้เทคโนโลยี เกิดขึ้นเหมือนสังคมเมือง สิ่งที่เกิดขึ้นชัดเจนก็คือ เศรษฐกิจ และชีวิต สมัยใหม่ที่ยึดโยงอยู่กับการค้าและบริการที่ตั้งอยู่บนวิถีชีวิตสมัยใหม่ ต้องอาศัยเทคโนโลยีและ นวัตกรรมที่แข่งขันผลิตนำมาใช้ใหม่กันมากขึ้น นำไปสู่การเป็น Global cities มากขึ้นและชัดเจนขึ้น

6. คนจะอายุยืนขึ้น (ageing & health) ความก้าวหน้าการคิดค้นผลิตภัณฑ์ทางยา การรักษาพยาบาล รวมถึงเทคโนโลยีทางการแพทย์เฉพาะทาง พัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ประกอบกับ คนเข้าถึงองค์ความรู้ ความรู้เท่าทันสื่อ สารสนเทศโลกาภิวัตน์ทำให้คนดูแลสุขภาพ และป้องกัน รักษา โรคระยะทางอย่างแม่นยำ ทำให้คนอายุยืนมากขึ้น เกิดเป็นสังคมของผู้สูงอายุ การดำเนินชีวิต และ วิถีชีวิตจะเปลี่ยนไป คนสูงอายุยังมีพลังสมองและทำงานได้อยู่ คนรุ่นใหม่มีน้อยลง เกิดการสร้างสังคม การอยู่ร่วมกันของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่าที่มีคุณภาพชีวิตผสมผสานกันได้อย่างลงตัว ไม่ถูกทอดทิ้ง เกิดเป็นกลุ่มปัญหาใหม่จากผู้สูงอายุ

7. อยู่กับตัวเอง (individualization) หรือสังคมก้มหน้า เป็นผลสืบเนื่องมาจากความเจริญ ทางด้านเทคโนโลยี และความเป็นโลกาภิวัตน์ การสนทนาระหว่างบุคคล หรือกลุ่มคนที่รู้จักกันจะใช้ ผ่านทางเทคโนโลยีมากกว่ามาพบหน้ากัน ปฏิสัมพันธ์ซึ่งหน้าลดน้อยลง นักเรียนจะเข้าชั้นเรียน น้อยลงแต่คุยกันผ่านช่องทางเทคโนโลยีกันมากขึ้น

จากการศึกษาในเรื่อง สถานการณ์ของโลกในคริสต์ศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นสถานการณ์ของโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งเริ่มขึ้นเมื่อ ค.ศ 2001 มาจนถึงปัจจุบันซึ่งเกิดเหตุการณ์ และปัญหาขึ้นมากมาย ข้อสรุปจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 คือคนไทยต้องเรียนรู้ เทคโนโลยีใหม่ เพื่อการก้าวให้ทันผลิตภัณฑ์ที่ถูกวางตลาด ต้องเรียนรู้และซื้อนวัตกรรมจากประเทศที่ พัฒนาแล้วคิดค้นให้ใช้หรือจะเป็นผู้คิดพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทของสังคม ถิ่นฐานของ ตนเองขึ้นใช้เอง คนไทยเป็นผู้รับรู้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสื่อสารร่วมมือกับระดับนานาชาติ หรือเป็น ผู้รู้เท่าทันสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี นำไปใช้เป็นประเด็นสาระสำคัญสร้างความร่วมมือ เพื่อพัฒนา นวัตกรรม และสิ่งใหม่ในด้านการผลิตและด้านเศรษฐกิจการค้า คนไทยจะเป็นผู้เรียนรู้และพัฒนา ตนเองได้ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ตามทันการเปลี่ยนแปลงสินค้าใหม่ได้เรื่อยไปหรือเป็นผู้รู้จัก ตัวเองและพัฒนาเพื่อเป็นตัวของตัวเอง พร้อมกำหนดการเปลี่ยนแปลงและออกแบบสินค้าใหม่สู่ตลาด

ได้เสมอ โลกในศตวรรษที่ 21 จะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจและการค้า โลกาภิวัตน์และเครือข่าย สิ่งแวดล้อมและพลังงาน ความเป็นเมือง อายุและความเป็นอยู่ของ ประชากร รวมถึงการอยู่กับตนเอง ดังนั้นคนในสังคมจะต้องมีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็น แบบอย่างในการดำเนินชีวิตให้กับคนในสังคมในโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้นำจะต้องมีทักษะ ความสามารถ การเรียนรู้ รวมถึงทัศนคติที่ดีในการดำเนินชีวิต

## 1.2 ทักษะการเรียนรู้เพื่อดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21

สถานการณ์ของโลกยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปสู่การนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่เข้ามา ช่วยอำนวยความสะดวกแก่นมนุษย์ ทุกซอกทุกมุมบนโลกกลายเป็นแหล่งเก็บรวบรวมองค์ความรู้ขนาดใหญ่ ที่หากสนใจอยากรู้ก็สามารถค้นหาได้ผ่านทาง อินเทอร์เน็ต เพราะโลกของเราเริ่มเดินไปสู่ ศตวรรษที่ 21 ศตวรรษที่ความรู้หาได้ง่ายดาย แต่การพัฒนาให้มนุษย์มีทักษะเป็นนัยสำคัญยิ่งกว่า (วิจารณ์ พานิช, 2555)

ปัจจุบันเป็นยุคที่โลกมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยี เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน กระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดใน ศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อการดำรงชีพของสังคมอย่างทั่วถึง คนในสังคมจึงต้องมีความตื่นตัวและ เตรียมพร้อมในการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมในการมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลก ในศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนไปจากศตวรรษที่ 19 และ 20 โดยทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญที่สุด คือ ทักษะการเรียนรู้ (learning skill) ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนรู้เพื่อให้เด็ก ในศตวรรษที่ 21 มีความรู้ ความสามารถ และทักษะจำเป็น ซึ่งเป็นผลจากการปฏิรูปเปลี่ยนแปลง รูปแบบการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการเตรียมความพร้อมด้านที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่จะทำให้ เกิดการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นยุคแห่งการแข่งขันทางสังคมค่อนข้างสูงในปัจจุบัน ส่งผลต่อการปรับตัวให้ ทัดเทียมและเท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในบริบททางสังคมในทุกมิติรอบด้าน ดังนั้น การเสริมสร้างองค์ความรู้ (content knowledge) ทักษะเฉพาะทาง (specific skills) ความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน (expertise) และสมรรถนะการเรียนรู้เท่าทัน (literacy) จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ต้องเกิดขึ้นกับ ตัวผู้เรียนในการเรียนรู้ยุคสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระแส การปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์ (the globalization) ที่ได้เกิดวิวัฒนาการความก้าวหน้าในทุกมิติเป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีพ ของสังคมอย่างทั่วถึง ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์และการสร้างความพร้อมที่จะรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่ท้าทายศักยภาพและความสามารถของมนุษย์ที่จะสร้าง นวัตกรรมทางการเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ ให้เกิดขึ้น และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้ โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 เน้นองค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียน เพื่อ ดำรงชีวิตในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยอ้างอิงรูปแบบ (model) ที่พัฒนามาจาก เครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership For 21st Century Skills) ที่มีชื่อย่อว่า เครือข่าย P21 ได้พัฒนากรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

โดยผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะเฉพาะด้านความชำนาญการและความรู้เท่าทันเข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จของผู้เรียนในการทำงานและการดำเนินชีวิต

บทความเรื่องทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 (วิจารณ์ พานิช, 2555) ได้กล่าวว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่คนทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัยและตลอดชีวิตคือ 3R x 7C กล่าวคือ 3R ได้แก่ 1) Reading (อ่านออก) 2) (W)Riting (เขียนได้) 3) (A)Rithmetics (คิดเลขเป็น) และ 7C ได้แก่ 1) ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving) 2) ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (creativity and innovation) 3) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (cross-cultural understanding) 4) ทักษะด้านความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (collaboration, teamwork and leadership) 5) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ (communications, information and media literacy) 6) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (computing and ICT literacy) 7) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (career and learning skills)

ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ สารวิชาหลัก ภาษาแม่และภาษาโลก ศิลปะ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ รัฐและความเป็นพลเมืองดี หัวข้อสำหรับศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับโลก ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองดี ความรู้ด้านสุขภาพ ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา การสื่อสารและการร่วมมือ ซึ่งคนในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ได้แก่ ความรู้ด้านสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับสื่อ ความรู้ด้านเทคโนโลยี และยังต้องมีทักษะชีวิตและอาชีพ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและปรับตัว การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง รวมถึงทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม การเป็นผู้สร้างหรือผลิต (productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (accountability) ที่สำคัญที่สุดคือภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (responsibility) ซึ่งสามารถพัฒนาเด็กและเยาวชนรุ่นใหม่ได้

ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ควรจะมีเพิ่มเติมได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่ และความสามารถในการปรับตัว (accountability and adaptability) การฝึกความรับผิดชอบส่วนตัว และความยืดหยุ่นในบริบทส่วนตัว ที่ทำงาน และชุมชนกำหนดและบรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายสูงสำหรับตนเองและผู้อื่น อดทนต่อสภาวะที่คลุมเครือ และจะต้องมีทักษะการสื่อสาร (communication skills) ความเข้าใจ การจัดการ และการสร้างการสื่อสารทางการพูด การเขียนที่มีประสิทธิภาพผ่านทางมัลติมีเดีย ในรูปแบบและบริบทที่หลากหลาย นอกจากนั้นต้องมีความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นทางปัญญา (creativity and intellectual curiosity) การพัฒนาการนำไปใช้และการสื่อสารข้อคิดเห็นไปสู่ผู้อื่น เปิดรับและโต้ตอบแง่มุมใหม่และหลากหลาย โดยพิจารณาจากการคิดเชิงวิพากษ์และการคิดอย่างเป็นระบบ (critical thinking and systems thinking) ฝึกการให้เหตุผลในการทำความเข้าใจและการสร้างทางเลือกที่ซับซ้อน การเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างระบบ และให้ความสำคัญกับข้อมูลและทักษะการอ่านเขียนสื่อ (information

and media literacy skills) การวิเคราะห์การเข้าถึง การจัดการ การบูรณาการ การประเมินและการจัดทำข้อมูลในรูปแบบและสื่อที่หลากหลาย

วิจารณ์ พานิช (2555) ยังกล่าวอีกว่าทักษะที่สำคัญสำหรับการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 ยังรวมถึงทักษะระหว่างบุคคลและการร่วมมือประสานกัน (interpersonal and collaborative skills) รู้จักการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ การปรับตัวในบทบาทและความรับผิดชอบที่แตกต่าง การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (productivity) กับผู้อื่น การเห็นอกเห็นใจ การเคารพในมุมมองที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ในการทำงานร่วมกันจะต้องมีการระบุปัญหา การกำหนดและการแก้ปัญหา (problem identification, formulation and solution) ความสามารถในการกำหนดขอบข่ายของปัญหา วิเคราะห์และแก้ปัญหาอีกด้วย สิ่งสำคัญอีกประการคือ การกำกับตนเอง (self-direction) กำกับดูแลความเข้าใจของตนเองและเรียนรู้ความต้องการ ระบุแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม การถ่ายโอนสิ่งที่เรียนรู้จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง นอกจากนี้ในศตวรรษที่ 21 มีการเน้นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) จะต้องใส่ใจต่อชุมชนขนาดใหญ่อย่างมีความรับผิดชอบ ตระหนักในพฤติกรรมทางเชื้อชาติในบริบทของชุมชน ที่ทำงานและรายบุคคลอีกด้วย

โดยสรุปแล้วคนในสังคมศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้เพื่อดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างปกติสุข ภาคการศึกษาจำเป็นต้องตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีทักษะการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 ทักษะที่สำคัญเช่น ทักษะ ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ ทักษะด้านการปรับตัว ทักษะทางสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม ทักษะด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ และประการสำคัญ ทักษะความเป็นตัวแบบและเป็นผู้นำคนอื่น (guide and lead others) โดยใช้กระบวนการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางประสานงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถชี้แนะองค์กรให้ก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ รวมถึงการยอมรับความสามารถของคณะทำงานที่มีความแตกต่างกัน และการเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้ผู้อื่นยอมรับ ซึ่งทักษะดังกล่าวเรียกว่าภาวะผู้นำ (Trilling & Fadel, 2009)

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย กำหนดองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการรองคณบดีคณบดีคณาจารย์ ตลอดจนสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ประกอบด้วยนิยามของผู้นำ นิยามของภาวะผู้นำ ลักษณะภาวะผู้นำ พัฒนาการแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### 2.1 นิยามของผู้นำ

การเมืองการปกครองเป็นพื้นฐานแนวคิดที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำจะมีความเกี่ยวพันและเชื่อมโยงกับผู้นำ ซึ่งผู้นำ (leaders) หมายถึง บุคคลที่แสดงออกถึงเจตนาหรือการกระทำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น เป็นบุคคลที่ทำให้ห้องค์การประสบผลสำเร็จ

ก่อให้เกิดความมั่นคงในองค์การโดยมีบทบาทเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การและช่วยเหลือบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จและความมั่นคงขององค์การในอนาคต ผู้นำจะเป็นผู้ใช้องค์การ บุคคลที่รวมกันเป็นองค์การ บุคคลที่เกี่ยวข้อง และลูกค้าที่องค์การให้บริการ (Dubrin, 1998; Hoy & Miskel, 2001; Ubben, Hughes, & Norris, 2001) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็นบุคคลหลักในการให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบต่อการดำเนินงานขององค์การ ผู้นำจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นอาจจะเป็นการสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์การเพื่อให้เกิดความสามัคคีและทำให้สมาชิกคล้อยตามว่ามีอะไรบ้างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ และนิยามผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องในความรู้ความสามารถจากสมาชิกในกลุ่ม จนสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในการนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Northouse, 2007)

สำหรับความหมายของผู้นำตามทัศนะของนักวิชาการในประเทศได้ให้ความหมายของผู้นำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เช่น ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นในกลุ่ม เป็นผู้แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าการที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตน และเป็นบุคคลที่คนส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าเป็นผู้นำกลุ่มและเป็นผู้ที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้ (สมคิด บางโม, 2548) ขณะที่มิสกีให้ความหมายว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม เป็นผู้มีบทบาทและหน้าที่ผลักดัน (mobilize) ดลบันดาล (inspire) ผู้สร้างพลังร่วม (synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจ (motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (energizer) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ศักดิ์ไทย (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549)

คุณลักษณะของผู้นำอยู่ 7 ประการคือ 1) ผู้สร้างสิ่งแวดล้อมสนับสนุนที่ผู้ร่วมงานสามารถช่วยได้และรู้สึกรู้ว่าได้ลงทุนในกระบวนการ และนำไปสู่ความสำเร็จได้ 2) ผู้ที่เปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์มองถึงอนาคตที่เป็นไปได้ 3) ผู้ที่อนุญาตหรือมอบอำนาจให้ผู้อื่นได้อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานตามแนวคิดและวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ 4) ผู้ที่สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น ไม่มีลำดับสายการบริหาร และเปลี่ยนบทบาทการเป็นผู้นำได้ 5) ผู้ที่รับยอมบทบาทภาวะผู้นำของผู้อื่นได้ 7) ผู้ที่เสียสละตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จในอนาคต (Warner, 2005)

โดยสรุปผู้นำหมายถึงผู้มีบทบาทสำคัญต่อองค์การในการรับผิดชอบต่อองค์การด้วยความเสียสละและมุ่งมั่นมีอิทธิพลต่อกลุ่มด้วยการแสดงเจตนาหรือพฤติกรรมที่ทำให้กิจกรรมขององค์การประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ ผู้นำจึงเป็นผู้ที่ได้รับการเชื่อถือและได้รับการปฏิบัติตามจากสมาชิกในองค์การ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในอนาคตขององค์การ

## 2.2 นิยามของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (leadership) ในลักษณะที่ใกล้เคียงกันซึ่งนิยามของภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการใช้อิทธิพลในทิศทางที่ถูกต้องนิยามของภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลหนึ่งที่มีต่อกลุ่มในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อบรรลุตามเป้าหมายหรือเป็นกระบวนการในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นค้นพบหนทางที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับตนเองและกลุ่มโดยการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มคนนั้นพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีต่อความมุ่งมั่นต่อ



การเปลี่ยนแปลงที่จะแสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกัน (Armstrong, 1999; Coughlin, 2005 ; Stogdill, 1974)

นักวิชาการในประเทศให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังอย่างหนึ่งที่จะส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กร โดยพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการที่เป็นความสามารถหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง (นิത്യ สัมมาพันธ์, 2546; อาคม วัดโรสง, 2547) และความหมายอีกนัยยะหนึ่งกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสถานะที่คนสองคนหรือมากกว่าสองมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยบุคคลหนึ่งปลุกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2546)

โดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นการแสดงออกถึงเจตนาหรือพฤติกรรมที่บุคคลหนึ่งไปมีอิทธิพลต่อผู้ตามทั้งในแง่แนวคิดและการปฏิบัติตาม ซึ่งอาจจะชักนำหรือจูงใจให้บุคคลอื่นคล้อยตามและปฏิบัติตามได้ และการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดการบรรลุจุดมุ่งหมายของบุคคลและองค์การ

### 2.3 ลักษณะภาวะผู้นำ

ลักษณะของภาวะผู้นำนั้นมีหลายแนวคิดแตกต่างตามองค์กรหรือมุมมองของนักวิชาการ แต่แต่ละบุคคล ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะแตกต่างกันบ้างในประเด็นรายละเอียด ลักษณะของภาวะผู้นำที่น่าสนใจมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Yukl (2001) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำในยุคใหม่ว่า ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำยุคใหม่ ได้แก่ บุคลิกภาพ (personality) แรงจูงใจ (motivation) และทักษะ (skills) ครมมีลักษณะดังนี้

1. บุคลิกภาพ (personality) ผู้มีภาวะผู้นำจะมีความเชื่อมั่นในตนเอง มักจะมีเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้ และพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้ มีความอดทนต่อความกดดัน ซึ่งอาจเป็นความกดดันเรื่องการก้าวไปข้างหน้า การใช้เวลาที่ยาวนาน ปัญหาความแตกแยก และสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ นอกจากนี้ ผู้มีภาวะผู้นำจะมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เนื่องจากตระหนักและเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตน เป็นผู้มีเหตุผล และสามารถคงสัมพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ตามได้ และที่สำคัญผู้มีภาวะผู้นำจะมีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเคารพและความจงรักภักดีที่จะได้รับจากผู้ตาม

2. แรงจูงใจ (motivation) แรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยทั่วไปแล้วผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิผลมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำ ที่มีเป้าหมายปานกลางและมีประสิทธิภาพจำกัด ทั้งนี้แรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้นำ ได้แก่ ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล ความต้องการอำนาจ การมุ่งความสำเร็จ และความคาดหวังที่สูง เพื่อที่จะได้รับผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอันเกิดจากความพยายามในการปฏิบัติงาน

3. ทักษะ (skills) ทักษะเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่จะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ ทักษะวิธีการ ขั้นตอนและวิธีที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ ทักษะ

มนุษย์ในการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล ทักษะความคิดรวบยอดในการมองเห็นภาพรวมเพื่อการพัฒนา ช่วยให้ผู้นำปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงทักษะการบริหารที่รวมถึงการวางแผน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษา และการบริหารดำเนินการประชุม

Hooper and Potter (1997) ได้กำหนดสมรรถนะ 7 ประการสำหรับผู้มีภาวะผู้นำ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สามารถกำหนดทิศทางให้บรรลุวิสัยทัศน์ให้กับองค์กรได้
2. สามารถแสดงพฤติกรรมในการเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้
3. สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเผยแพร่วิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้
4. สามารถพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้ผู้อื่นพัฒนาตนเอง
5. สามารถจูงใจ อำนวยความสะดวก เป็นผู้ฝึกสอนบุคคลอื่นในการคิดและปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
6. สามารถยอมรับกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา และไม่รอโชคชะตา แต่จะกำหนดโชคชะตาด้วยการลงมือปฏิบัติและวางแผนอย่างเหมาะสม
7. สามารถตัดสินใจได้เมื่อมีสถานการณ์ใดเกิดขึ้น

จากลักษณะของภาวะผู้นำที่ได้นำเสนอข้างต้น ลักษณะของภาวะผู้นำของแต่ละแนวคิดมีความแตกต่างกันว่าจะให้ความสำคัญเรื่องลักษณะของภาวะผู้นำในประเด็นใด อย่างไรก็ตามไม่ว่าลักษณะของภาวะผู้นำจะเป็นอย่างไรล้วนมีจุดประสงค์เดียวกันเพื่อมุ่งนำความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กรของตนเอง

พันธุศักดิ์ พลสารมย์ (2555) ได้สรุปเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่ารูปแบบภาวะผู้นำอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การพิจารณาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคลากรภายในองค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร โดยใช้ 3 ทฤษฎีหลักมาประกอบการพิจารณา นั่นคือ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎีเรื่องลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ เช่น เป็นคนในทฤษฎี X ต้องใช้วิธีการแบบหนึ่ง คนทฤษฎี Y ต้องใช้การจูงใจเชิงบวก และยังมีทฤษฎีเสริมแรงของพาฟลอฟ และทฤษฎีการเรียนรู้ของสกินเนอร์มาเสริมการพิจารณาด้วย

2. ผู้นำต้องรู้หลัก มีทักษะในการบริหารจัดการ ซึ่งหน้าที่ของการบริหารหรือ POLC Planing, Organizing, Leading และ Controlling การบริหารการจัดการทรัพยากรนั้นคือ 4M 5M 6M และความเฉลียวฉลาดทางเชาว์ปัญญาทั้ง 7 ประการ ได้แก่ เชาว์ปัญญา (intelligence quotient: IQ) เชาว์อารมณ์ (emotional quotient: EQ) คุณธรรม (mental quotient: MQ) ความทรหดอดทนไม่ย่อท้อต่อความลำบาก (adversity quotient: AQ) โลกาภิวัตน์และท้องถิ่นภิวัตน์ (globalize + localization quotient: GQ) ทักษะการสื่อสาร (communication quotient: CQ) และสุขภาพ วัฒนธรรม (health quotient: HQ) นอกจากนี้ การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็น

หลักในการบริหารให้เกิดความสมดุลก็มีความเหมาะสมเช่นเดียวกัน และประการสุดท้ายคือ ความคิดคำนึงถึงส่วนรวม (social mind) ที่ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของส่วนรวม รวมถึงการจรรีกรักดีต่อองค์กรอีกด้วย

3. สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ในองค์กร วัฒนธรรม พฤติกรรมองค์กร ค่านิยม ประเพณี วิธีที่บุคลากรดำเนินการที่ผ่านมา รวมถึงปัญหาหรือสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร ซึ่งผู้นำจะต้องพิจารณาและให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้

4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่ทฤษฎีกลุ่มที่ 1 Trait Theory เป็นทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะ มุ่งศึกษาคุณลักษณะโดยเฉพาะของผู้นำทฤษฎีกลุ่มที่ 2 Behavioral Theory เป็นทฤษฎีที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ เช่น มุ่งคน มุ่งงาน ตามสบาย เผด็จการ หรือเป็นนักประชาธิปไตยในลักษณะของภาวะผู้นำ และทฤษฎีกลุ่มที่ 3 Contingency Theory เป็นทฤษฎีที่มีปัจจัยมาประกอบกัน โดยจะพิจารณาเรื่องของผู้ตามสถานการณ์ รวมถึงปัจจัยอื่น ซึ่งผู้ที่เป็ผู้นำมีอาชีพต้องมีความรอบรู้เรื่องทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและสามารถที่จะมาบูรณาการ โดยการพิจารณากำหนดลักษณะของการนำลักษณะการวางตัว ตำแหน่ง สถานะหรือบทบาทความเป็นผู้นำในองค์กร

องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบข้างต้นมีความเชื่อมโยงกัน กล่าวคือภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับทั้งเรื่องประชาคม บุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารจัดการแนวคิดทฤษฎีที่ต้องรู้ทักษะ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ และทักษะความรู้ในเชิงเทคนิคเฉพาะสาขา ซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับมีความต้องการแตกต่างกัน

## 2.4 พัฒนาการของแนวคิดภาวะผู้นำ

แนวคิดของภาวะผู้นำถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่มีลักษณะของการต่อยอดแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำให้มีความชัดเจนและตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น โดยแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มตามช่วงเวลาของการพัฒนาแนวคิด ซึ่งประกอบไปด้วย กลุ่มแรกคือ กลุ่มแนวคิดที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ (trait approach) กลุ่มที่สองศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (behavioral approach) กลุ่มที่สามศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ (contingency approach) และกลุ่มสุดท้ายศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสมัยใหม่ (modern approach) โดยสามารถสรุปรายละเอียดแต่ละกลุ่มได้ดังนี้

1. กลุ่มศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ (trait approach) มีแนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎีมหาบุรุษ (great man theory of leadership) ที่มีความเชื่อเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวของแต่ละบุคคล เกิดขึ้น แต่กำเนิด เป็นความสามารถพิเศษภายในตัวบุคคลที่เกิดขึ้นจากต้นตระกูล สามารถสืบสายกันทางพันธุกรรมลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบไปด้วย 3 ประการ คือ ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูงหน้าตา รูปร่าง เป็นต้น ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถ อำนาจในการจูงใจบุคคลอื่น เป็นต้น ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ การแสดงออกทางอารมณ์ความเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นต้น

2. กลุ่มศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (behavioral approach) เชื่อว่าผู้นำแต่ละคนมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปตามแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพ่วงองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การศึกษาในกลุ่มนี้ มีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษามากมาย จนสามารถสร้างเป็นแนวคิดเกี่ยวกับ

พฤติกรรมผู้นำ (behavioral theories) เช่น 1) พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิด (Bolden, Gosling, Marturano, & Dennison, 2003) ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะได้แก่ แบบเผด็จการแบบประชาธิปไตย และแบบปล่อยปละละเลย 2) แนวคิดของคณาจารย์ University of Michigan (1944 อ้างใน Bolden et al., 2003) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันออกเป็น 2 ลักษณะอย่างชัดเจนคือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน โดยจะให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มุ่งให้ความสนใจกับความต้องการของบุคคลมีความเข้าใจเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นความสำคัญของคนมากกว่างาน และผู้นำที่มุ่งงาน โดยจะเน้นความสำเร็จของการเน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และมีแนวคิดว่าเป็นเพียงเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความสำเร็จเท่านั้น และพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ระหว่างกลางของผู้นำทั้ง 2 แบบ นั่นคือ เป็นผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคนควบคู่กันไป

3) แนวคิดของคณาจารย์ Ohio State University (1945 อ้างถึงใน Bolden et al., 2003) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง โดยให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่ และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล โดยจะให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลและมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีพฤติกรรมทั้งสองประเภทควบคู่กัน และ 4) แนวคิดของ Blake and Mouton (1952 อ้างถึงใน Bolden et al., 2003) ได้ประยุกต์แนวคิดของ University of Michigan และ Ohio State University โดยยึดหลักผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญทั้งด้านบุคคลและด้านงาน จึงพัฒนาทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (managerial grid) เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยใช้ตารางซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 แกนคือ แกนนอนจะแทนการเอาใจใส่ในด้านงาน ส่วนแกนตั้งแทนการเอาใจใส่ในคน จากทฤษฎีดังกล่าวสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ แบบไม่ให้ความสนใจอะไรเลย แบบสโมสร แบบมุ่งงาน แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

3. กลุ่มศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ (contingency approach) การศึกษาภาวะผู้นำในเรื่องของสถานการณ์เกิดจากการศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำไปอีกขั้นหนึ่ง ต่อจากเรื่องพฤติกรรมของผู้นำที่ถูกวิจารณ์ว่าแบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งอาจไม่ใช่เป็นแบบที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ก็ได้ กล่าวได้ว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขบางอย่างที่เหมาะสม จึงจะบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จได้ โดยกลุ่มมีการศึกษาหลายรูปแบบ เช่น ผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1962 อ้างถึงใน Northouse, 2007) (Fiedler's contingency model) แนวคิดนี้ศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำแต่ละบุคคลกับพฤติกรรมของผู้ตาม รวมไปถึงบริบทแวดล้อมอื่น โดยคุณสมบัติที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (leader-member relation) โครงสร้างของงาน (task structure) ระเบียบปฏิบัติ (procedures) แนวปฏิบัติ (guidelines) และอำนาจของผู้นำ (power) ฉะนั้นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีสัมพันธภาพอันดีกับบุคลากร และแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (1963 อ้างถึงใน Northouse, 2007) (Hersey & Blanchard's situational theory) เป็นแนวคิดที่ประยุกต์ Ohio State University โดยผู้นำจะใช้พฤติกรรมที่มุ่งงานหรือโครงสร้างร่วมกับพฤติกรรมที่มุ่ง

ความสัมพันธ์ของบุคคลให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ตามในรูปแบบต่างๆ โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบสั่งงาน (telling) ที่มุ่งเน้นงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ แบบสอนงาน (selling) ที่มุ่งเน้นงานและความสัมพันธ์สูง ใช้กระบวนการติดต่อสองทาง แบบมีส่วนร่วม (participating) ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางทั้งทางตรงทางอ้อม และแบบมอบหมายงาน (delegating) ที่มุ่งเน้นงานและความสัมพันธ์ต่ำเพียงแต่ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเพียงเล็กน้อย

แนวคิดของผู้นำตามสถานการณ์ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบริบทตามสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป อิทธิพลของประสิทธิภาพของผู้นำและผู้ตามเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้การดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนและไม่สอดคล้องกับวิวัฒนาการของโลกในปัจจุบันที่มีกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและรวดเร็ว ในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา การแข่งขัน วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ทำให้บทบาทผู้นำคนเดียวอาจจะไม่มีความสำคัญ ดังนั้นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสมาชิกในองค์การจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างดี และมีการกระจายอำนาจหน้าที่ ตลอดจนกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เข้ามามีบทบาทสำคัญ จึงทำให้แนวคิดภาวะผู้นำพัฒนาไปสู่แนวคิดผู้นำสมัยใหม่ที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงทุกสถานการณ์ (Hazy, 2007; Northouse, 2007)

4. กลุ่มแนวคิดที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสมัยใหม่ (modern approach) การพัฒนาแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำสมัยใหม่ถูกพัฒนามาจนปัจจุบัน ที่มีการประยุกต์แนวคิดลักษณะของภาวะผู้นำให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เช่น สภาพเศรษฐกิจและสังคม วัฒนธรรม การติดต่อสื่อสาร ระบบงาน โครงสร้างขององค์การ และสมาชิกในองค์การ เป็นต้น รวมถึงคุณลักษณะผู้นำในเรื่องของความสามารถ ความสนใจ ทักษะพิเศษ จึงทำให้ลักษณะภาวะผู้นำมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Hazy, 2007; Northouse, 2007) ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่มีหลายแนวคิด เช่น แนวคิดภาวะผู้นำมีบารมี (charismatic leadership) แนวคิดภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transactional and transformational leadership) ซึ่งมีแนวคิดมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวคิดภาวะผู้นำมีบารมี (charismatic leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Muchinsky, 1997 อ้างถึงใน Judge & Piccolo, 2004) อย่างไรก็ตามผู้นำแบบมีบารมีตามนิยามข้างต้นยังข้อจำกัดบางประการ จึงมีการขยายแนวคิดให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น ผู้นำแบบมีบารมีมักเกิดขึ้นในที่ที่ใช้อำนาจแบบปกติ ล้มเหลวกับการจัดการกับวิกฤตการณ์และความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบมีบารมี จึงพัฒนาเป็นแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบในเวลาต่อมา โดยเน้นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่าสร้างบารมีให้มีความหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ระดับสูงสุดของจริยธรรมความไม่เห็นแก่ตัวทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างที่ดีที่สุดทุ่มเทเท่าที่ทำได้ โดยเหตุผลในการใช้คำว่าอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนการสร้างบารมีเนื่องจากการสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณาที่มีลักษณะจริงและมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ โดยมีลักษณะเป็นผู้นำแบบเทียมที่สำคัญงานวิจัยยังพบว่าการสร้างบารมีคือการรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้าง

แรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) หลังจากนั้นได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีบาร์มีสู่แนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่นั้นคือ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transactional and transformational leadership) แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีของ Burns (1978 อ้างถึงใน Judge & Piccolo, 2004) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตามพยายามยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น โดยไม่ยึดตามอารมณ์และลักษณะที่สำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง (Judge & Piccolo, 2004)

Burns (1978 อ้างถึงใน Judge & Piccolo, 2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในคุณลักษณะ เช่น อำนาจ แรงจูงใจ และทักษะ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน สามารถเกิดได้ 3 ลักษณะคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ลักษณะผู้นำจะอาศัยประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำใช้ของรางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (maslow's need hierachy theory) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) แนวคิดนี้มีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย นั่นคือการเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม กระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierachy theory) และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierachy theory)

โดยสรุปจากการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำ 4 กลุ่ม จะเห็นถึงวิวัฒนาการองค์ความรู้ที่ต่อยอดแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญกับทักษะการทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างมากที่ต้องการการร่วมกันคิดและดำเนินกิจการในองค์การร่วมกันทุกฝ่าย ผู้นำจะมีลักษณะของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิดมีการกระจายอำนาจหน้าที่ตลอดถึงการวางเป้าหมายร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ (Hazy, 2007; Northouse, 2007)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่นาคตก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทักษะที่มีความเหมาะสมในโลกยุคปัจจุบันเป็นอย่างมากการผลิตบุคลากรให้มีทักษะดังกล่าวจะช่วยพัฒนาประเทศชาติให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศไทยเป็นอย่างดี สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับบัณฑิตเพื่อฟันเฟืองที่สำคัญในการพัฒนาตนเองและประเทศชาติในลำดับต่อไป การศึกษาครั้งนี้ให้ความสนใจศึกษาประเด็น

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ดังนั้นการนำเสนอต่อไปจะกล่าวถึงรายละเอียดของแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ

## 2.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำที่น่าสนใจศึกษาในปัจจุบันเป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำในกระบวนทัศน์ใหม่ ช่วงแรกของแนวคิดของยุคปัจจุบัน แสดงให้เห็นถึงการศึกษภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำลักษณะนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ เสริมสร้างกำลังใจมีคุณธรรมจริยธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นซึ่งภาวะผู้นำในลักษณะนี้เป็นที่ต้องการอย่างมากในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านอย่างปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความสลับซับซ้อน ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเจตคติ เน้นการสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์องค์การ

Judge and Piccolo (2004) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างน่าสนใจว่าผู้นำควรเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมาก และไม่ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตามผู้นำจะตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบของสมาชิกในองค์การขณะที่ Mushinsky (1997 อ้างถึงใน Judge & Piccolo, 2004) นิยามความหมายผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์การและสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับอิทธิของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำและเป็นที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการผู้นำในระดับหน่วยงาน สอดคล้องกับนิยามว่าภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ และพยายามสร้างพลังขับเคลื่อนให้เกิดการทำงานของกลุ่ม ให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน (Ward, 2002)

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปนิยามของภาวะผู้นำในปัจจุบันว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ เป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามไปสู่สถานภาพและศักยภาพที่สูงขึ้น ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างแรงจูงใจจนทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงตนเองโดยเลียนแบบพฤติกรรมในทางที่ดี จนสามารถดำเนินกิจการงานไปตามเป้าหมายที่กำหนด

พัฒนาการในเรื่องขององค์ประกอบของภาวะผู้นำมีมาอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากแนวคิดของ Bass (1985 อ้างถึงใน Heinitz, Liepmann, & Felfe 2005) แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ การมีบารมี (charisma) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ต่อมา Bass & Avolio (1990 อ้างถึงใน Heinitz et al., 2005) ได้ปรับชื่อองค์ประกอบการมีบารมีเป็น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) อีกทั้งได้เพิ่มองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) และ Avolio (1990 อ้างถึงใน Heinitz et al., 2005) ได้องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ออกเป็น 2 องค์ประกอบคือ การมีบารมีอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence attributed) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence behaviors) จึงรวมเป็น

5 องค์ประกอบ นอกจากนี้ Kouzes & Posner (1987, 1995) ได้สร้างองค์ประกอบโดยทำการศึกษา กับผู้บริหารทั้งภาครัฐและเอกชนที่ประสบผลสำเร็จว่ามีคุณลักษณะอย่างไรด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้พบว่าภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ

นอกจากนี้มีการทำการศึกษาภาวะผู้นำสำหรับผู้มนิสิตนักศึกษา โดย Kouzes & Posner (2008) เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำในปัจจุบันไว้อย่างน่าสนใจ โดยเสนอองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป็นต้นแบบนำทาง (model the way) 2) สร้างแรงบันดาลใจได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน (inspire a shared vision) 3) พินฝ่าท้าทายต่อกระบวนการ (challenge the process) 4) สานนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้ (enable others to act) และ 5) ให้และกระตุ้นกำลังใจ (encourage the heart) โดย Kouzes and Posner ได้พัฒนาแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ล่าสุด Kouzes & Posner (2012) ได้พัฒนาองค์ประกอบลักษณะของภาวะผู้นำที่น่าสนใจ โดยนำเสนอแนวปฏิบัติสำหรับผู้นำใน The Leadership Challenge สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการระดมผู้อื่นให้ทำสิ่งที่พิเศษที่ไม่เคยทำมาก่อนให้กับองค์กรผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์รู้จักคุณค่าของตนเองและสามารถทำให้คุณค่านั้นเป็นจริงได้โดยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ ผู้นำมีวิธีการที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์มีการสื่อสารและมีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติคือส่วนสำคัญทำให้ผู้นำดำรงอยู่ได้ในการทำวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ และได้อธิบายภาวะผู้นำสำหรับผู้มนิสิตนักศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เป็นต้นแบบนำทาง (model the way) หมายถึง การเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ตาม ถือเป็นผู้นำที่มีคุณภาพมากที่สุดโดยการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง (lead by example) ซึ่งไม่ได้เป็นผู้นำโดยชื่อหรือตำแหน่ง ผู้นำเช่นนี้หาแนวทางบนพื้นฐานของคุณค่าและความเชื่อแห่งตน โดยถือว่าสิ่งที่ตนเองกระทำมีความสำคัญกว่าคำพูด และมีการวางแนวทางโดยการทำให้ดูเป็นตัวอย่างเพื่อแสดงให้เห็นว่าอะไรคือสิ่งที่เขาในฐานะผู้นำคาดหวังจากผู้อื่นและเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับการเป็นผู้นำของเขา ทั้งนี้ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

2. สร้างแรงบันดาลใจได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน (inspire a shared vision) หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้มีส่วนร่วมวิสัยทัศน์และจุดยืนร่วมกันผู้นำซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งหลาย (exemplary leaders) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์อันเป็นเสมือนพลังในการจุดประกายแห่งความใฝ่ฝันว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร เช่นการสร้างภาพแห่งอนาคต (inventing the future) ทั้งนี้วิสัยทัศน์ควรเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้คนทำให้เขาเกิดความมุ่งมั่นมีเจตนาแน่วแน่ที่จะไปถึงวิสัยทัศน์ข้างต้น ดังนั้นผู้นำต้องทำความเข้าใจถึงสิ่งที่เขาต้องการใส่ใจและบรรยายออกมาให้ได้รวมถึงการพบปะเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์กับผู้อื่นควรเป็นไปในเชิงสนทนาไม่ใช่แจ้งให้ทราบฝ่ายเดียว

3. พินฝ่าท้าทายต่อกระบวนการ (challenge the process) หมายถึง การใช้โอกาสสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่กับองค์กร ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้ต้องมีความกล้าหาญและยอมรับความท้าทายในสิ่งใหม่มักไม่ยึดติดอยู่กับสิ่งเดิม ผู้นำเหล่านี้มัก



มองหาโอกาสใหม่ทางการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาให้ดีขึ้น และการปรับปรุง แต่ผู้นำทั้งหมดไม่สามารถสร้างพัฒนาหรือทำผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ออกมาได้ ผู้นำประเภทนี้มักเป็นผู้ฟังที่ดีเพื่อจับแนวความคิดที่ดี ออกมาแล้วให้การสนับสนุนแนวความคิดข้างต้น และทำหายกระบวนการในการทำแนวความคิดนั้นให้เป็นจริง ทั้งนี้ผู้นำสามารถลดความเสี่ยงอันอาจทำให้เกิดความล้มเหลวลงได้ต่ำกว่าผู้อื่นในขณะที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกปลอดภัยและสะดวกใจที่จะรับความเสี่ยงนั้นซึ่งผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการเสาะแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยง ซึ่งเป็นความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

4. สานนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้ (enable others to act) หมายถึง การสร้างการมีส่วนร่วมของการปฏิบัติงานของทุกภาคส่วนในองค์กร ผู้นำต้องอาศัยผู้อื่นให้ทำงานให้โดยการกระตุ้นให้ร่วมมือกันและสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย โดยผู้นำจะจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อให้ผู้อื่นทำงานออกมาได้ดี ผู้คนควรจะรู้สึกถึงการเอื้ออำนาจและได้รับการชักจูงให้ทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดมีความรู้สึกทำงานนั้นเป็นของตนเองและภูมิใจในสิ่งที่เขาทำ ซึ่งผู้นำควรให้อำนาจกับผู้อื่นในการตัดสินใจ และไม่ควรถ่วงติดอยู่กับอำนาจนั้น กล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้มักเปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำของตนเองนั่นเอง

5. ให้และกระตุ้นกำลังใจ (encouraging the heart) หมายถึง การกระตุ้นและเป็นแรงผลักดันทางจิตใจที่สำคัญให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และเพิ่มความก้าวหน้าในการทำงาน ผู้นำประเภทนี้สามารถให้กำลังใจผู้ตามได้ สามารถแสดงออกง่าย เช่น เขียนข้อความแสดงความขอบคุณหรือให้ติดป้ายประกาศเพื่อให้ผู้อื่นทราบ ผู้นำลักษณะนี้ต้องแสดงความขอบคุณในการมีส่วนร่วมของคนที่ทั้งหลายและสร้างวัฒนธรรมการให้รางวัลเมื่อบรรลุความสำเร็จ โดยการให้รางวัลและการเลี้ยงฉลองจะต้องไม่เป็นแบบเสแสร้งแกล้งทำหรือทำอย่างเสียไม่ได้ต้องเชื่อมการให้รางวัลเข้ากับผลของการปฏิบัติงานซึ่งการประกาศเกียรติคุณและการฉลองควรปรับเข้ากับคุณค่าของกลุ่มอันจะทำให้สามารถสร้างผลงานที่ระบุได้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

นอกจากนี้ผู้นำควรตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมายทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอยผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่งผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่าผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

NASA (2014) สร้างรูปแบบภาวะผู้นำองค์กรนาซ่า (NASA's leadership model) ดังนี้

1. บุคลิกภาพอันน่าเลื่อมใส ที่มาจากสติปัญญา สัมพันธภาพกับผู้อื่น รวมถึงบุคลิกลักษณะและความสามารถ เช่น สามารถตัดสินใจได้ในสถานการณ์ต่างๆ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะ คิดเชิงวิเคราะห์ และคิดอย่างสร้างสรรค์ สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจให้กับผู้อื่น โน้มน้าวผู้อื่น เป็นแบบอย่างที่ดี ปรับตัวและยืดหยุ่นกับสถานการณ์ต่างๆ ได้

2. สมรรถนะในการทำงาน ได้แก่ การเข้าใจเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดการและตรวจสอบได้ เน้นความปลอดภัยเป็นอันดับแรก การรักษาความน่าเชื่อถือ ยึดระเบียบข้อบังคับ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สนับสนุนและการสื่อสารให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ตลอดจนขับเคลื่อนความสำเร็จ ด้วยการบริหารจัดการและความรับผิดชอบทำให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

3. จัดการข้อมูลข่าวสารและความรู้ ได้แก่ การตระหนักและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการความรู้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

4. มีปฏิภาณไหวพริบในการทำงาน ประกอบด้วย การรู้เขารู้เรา ด้วยการรับรู้ถึงนโยบายและข้อกำหนดขององค์กร เข้าใจและตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนการทำงานตามกลยุทธ์องค์กร มีความเข้าใจในหลักการและกระบวนการจัดการงาน การพัฒนางานให้ตรงกับความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์อันดีของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ทำงานร่วมกัน

5. การนำและการจัดการ ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้และทักษะในการนำ การเปลี่ยนแปลงการจัดการทีม สนับสนุนความต้องการในการเปลี่ยนแปลง การนำผู้อื่น ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมการจัดการความขัดแย้ง การสอนและการพัฒนางาน

นอกจาก Kouzes & Posner (2012) และ NASA (2014) แล้วยังมีนักวิจัยและนักวิชาการกล่าวถึงคุณลักษณะหรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับบริบทภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (George, Sime, Mclean, & Mayer, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ที่ได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำสมัยใหม่ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีทักษะหรือองค์ประกอบภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) ความสามารถในการบังคับสั่งการ 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งสมาชิกในองค์กรและเครือข่าย 3) เป็นผู้วิสัยทัศน์ 4) มีทักษะการติดต่อสื่อสารเป็นเยี่ยม 5) เข้าใจและควบคุมการเมืองในองค์กรได้ และ 6) การมีความยืดหยุ่นและประยุกต์การทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นักวิชาการอีกท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและทำความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับลักษณะหรือคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) คำนึงถึงบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ 2) เป็นผู้วิสัยทัศน์พร้อมนำการเปลี่ยนแปลง และ 3) มีทักษะการสื่อสารที่มีความยอดเยี่ยม โดยพิจารณาจากทั้งบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ การให้ความเคารพ และการสื่อสารที่ประสบความสำเร็จ (Weidman, 2002) โดยสรุป George (2007), Shults (2001) และ Weidman (2002) เสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่าเมื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 แล้วผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลาย ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร มีวิสัยทัศน์ สามารถบังคับควบคุมองค์กร รวมถึงการคำนึงถึงบุคลากรในองค์กรและเครือข่ายเป็นสำคัญ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ได้สอดคล้องกัน สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ครอบคลุมถึง 1) การคำนึงถึงบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน 2) การสร้างบรรยากาศ ให้กำลังใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กร 3) มีวิสัยทัศน์ กล้าท้าทายกับการทำงานเพื่อการก้าวไปข้างหน้าอย่างเต็มกำลัง 4) ควบคุมสติ อารมณ์ เหตุ และผลอย่างสม่ำเสมอ และ 5) ยอมรับความเสี่ยง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ผู้นำ

หรือผู้ที่ก้าวไปเป็นผู้นำจะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอ เนื่องจากสังคมในยุคศตวรรษที่ 21 จะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากปัจจุบัน เพื่อเป็นการรับมือและพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องตระหนักถึงสิ่งสำคัญเหล่านี้อยู่เสมอ (Allen et al., 2012; Dimmock & Walker, 2013)

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ถือเป็นทักษะหรือองค์ประกอบที่มีนักวิจัยและนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้หลากหลาย ยังมีนักวิจัยและนักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะหรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสมัยใหม่และภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อาทิ ผู้นำในยุคสมัยใหม่ โดยเฉพาะเยาวชนนิสิตนักศึกษาจำเป็นต้องมีคุณลักษณะหรือองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ 1) ไปสู่เป้าหมายด้วยความปรารถนา 2) ปฏิบัติตามค่านิยมดีงาม 3) นำด้วยหัวใจ 4) สร้างสัมพันธ์ที่ยั่งยืน และ 5) ปฏิบัติตนแสดงถึงวินัย (Perreault & Zellner, 2012) สอดคล้องกับลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพว่าผู้นำสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีองค์ประกอบดังนี้ 1) มุ่งเน้นเรื่องอนาคต 2) สะดวกใจกับความไม่ชัดเจน 3) มีความแน่วแน่ไม่ลดละ 4) เป็นผู้สื่อความที่ยอดเยี่ยม 5) เชี่ยวชาญเรื่องการเมืองในองค์กร 6) มีจิตใจมั่นคง 7) มีสติรู้ตน 8) มีเมตตากรุณา และ 9) การมีอารมณ์ขัน จากแนวคิดของช่างต้นสามารถสรุปให้สอดคล้องกับแนวคิดที่ได้ว่าลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) มีความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำ จะมีความสามารถในการสื่อสารเป้าหมายให้เป็นที่เข้าใจในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป้าหมาย การกระทำ และสัญลักษณ์ 2) มีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีการวางแผน ที่อาจออกมาในรูปแบบกำหนดการการออกแบการทำงาน และเป้าหมายสูงสุดที่จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นทำให้พนักงานสนใจในการปฏิบัติงานตามการวางแผนนั้น 3) สามารถทำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ตามมีความไว้วางใจในตนเอง เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้และ 4) มีทัศนคติทางบวกกับตนเอง และ มีความมั่นใจในตนเอง (Kinicki & Williams, 2006)

ตั้งแต่ปีคริสต์ศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมาได้มีนักวิจัยและนักวิชาการแสดงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสอดคล้องการก้าวสู่คริสต์ศตวรรษที่ 21 อาทิ ผู้ที่มีภาวะผู้นำที่คาดหวังนั้นคือ ลักษณะผู้นำในอุดมคติ ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี จริยธรรมดี และน่าไว้วางใจ 2) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้ 3) มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด การฟัง และเข้าใจผู้อื่น 4) ให้ความสำคัญกับลูกค้า 5) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและปฏิเสธระบบราชการ 6) คิดแบบสากล 7) พัฒนาประสิทธิภาพให้กับทีมงาน 8) ให้ความสำคัญกับการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร 9) มีความสามารถในทางธุรกิจ 10) กระตือรือร้น 11) สามารถสร้างผลงานออกมาเป็นรูปธรรม และบรรลุเป้าหมายทั้งทางการเงินและเป้าหมายหลัก และ 12) รักในสิ่งที่ทำอยู่ (Krames, 2014) ขณะที่นักวิชาการอีกท่านกล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำว่าผู้ที่กำลังเป็นอยู่หรือจะเป็นผู้นำในอนาคตจะต้องมีคุณสมบัติของผู้นำแห่งความสำเร็จ ได้แก่ 1) ความสามารถในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ตัดสินใจได้โดยใช้สามัญสำนึก 3) สามารถตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับบุคลากรได้อย่างชัดเจน 4) มีความกล้า 5) มีอารมณ์ขัน 6) ตระหนักและเข้าใจภาพรวมและเป้าประสงค์ขององค์กร (Coughlin, 2005) สอดคล้องกับแนวคิด ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะจำเพาะของผู้นำในยุคปัจจุบันหรือผู้นำวิวัฒน์ ประกอบด้วย 1) ความตั้งใจที่จะเรียนรู้ใหม่อีกครั้ง คือต้องเรียนรู้ทักษะและข้อมูลใหม่ เพื่อไปให้ถึงจุดสุดยอด 2) ความซื่อสัตย์ เป็นคุณลักษณะอันดับแรกที่เด่น

ที่สุดของผู้นำที่ดีในปัจจุบัน 3) มีวิสัยทัศน์ 4) นิสัยที่ชอบผจญภัยมีความสามารถที่จะอยู่รอดในโลกของความเร่งรีบ ฉับไว ตัดสินใจรวดเร็วได้จากข้อมูลเพียงน้อยนิด 5) เห็นประโยชน์ผู้อื่นเป็นที่ตั้งพร้อมที่จะแบ่งปันแรงปรารถนาทำให้โลกน่าอยู่ 6) การเตรียมพร้อมปฏิบัติ และ 7) ความฉับไวในการปฏิบัติ ต้องยืดหยุ่น พร้อมรับฟังผู้อื่น

นอกจากนักวิจัยและนักวิชาการต่างประเทศแล้ว ในประเทศไทยมีนักวิจัยและนักวิชาการที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำและองค์ประกอบของภาวะผู้นำ อาทิ ชีระ รุญเจริญ (2550) ได้กล่าวถึงผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ 2) เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) เป็นผู้เปลี่ยนแปลงทัศนสถานการณ์ 4) เป็นผู้เรียนรู้ด้วยความกระตือรือร้น 5) เป็นผู้มอบหมาย กระจายการตัดสินใจ และ 6) เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบได้เต็มที่ ในขณะที่ พสุ เดชะรินทร์ (2547) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่ ซึ่งต้องอาศัยลักษณะของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน ไม่ใช่ผู้สั่งการ หน้าที่ของผู้นำในอนาคตต้องเปลี่ยนการชี้แนะ (leading) ไปสู่การฝึกสอน (coaching) มากขึ้น 2) มีทักษะในการสื่อสาร การฟัง 3) เป็นนักเล่าเรื่องที่ดี โดยใช้ทักษะการเล่านิทานมาช่วยการในการพูดจูงใจบุคคลให้เกิดความคล้อยตามเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่พร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ และ 4) มีอารมณ์ขัน

นักวิชาการชาวไทยที่กล่าวถึงภาวะผู้นำสอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2550) พสุ เดชะรินทร์ (2547) ที่ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำของไทยในอนาคตว่ามีคุณสมบัติหรือองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ 1) สภาพจิตมีความมั่นคง หรือมีความกล้าระดับหนึ่ง 2) เป็นผู้มีความเมตตา กรุณา รักษาความถูกต้อง และรู้จักเสียสละ คุณธรรมนี้ยอมทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือ 3) เป็นผู้ที่มีทัศนคติมุ่งไปข้างหน้า มุ่งไปในทางสร้าง แก่ ทำ คือ มีวิธมองโลก วิธมองคนในเชิงบวกมากกว่าเชิงลบ เดินหน้ามากกว่าคิดจะถอยหลัง รื้อหรือยอมแพ้ คือมองอนาคตแทนการบ่นถึงอดีต 4) เป็นผู้มีความสามารถในการพูด การแสดงออก เนื่องจากผู้นำต้องสื่อสารกับคน ทำงานเกี่ยวข้องกับคนที่หลากหลาย เพราะฉะนั้นความสามารถในการพูดหรือการแสดงออกในการสื่อความ จึงเป็นลักษณะสำคัญที่จะทำให้บุคคลอื่นเข้าใจหรือปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ และ 5) เป็นผู้มีความมุ่งมั่น โดยเฉพาะในการทำงานต้องมีผลงาน จะบริหารงานก็บริหารได้ ทำอะไรเองก็ทำได้ ต้องแก้ปัญหาเป็น

นอกจากคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ได้นำเสนอไปในข้างต้น ยังมีการศึกษาของนักวิจัยและนักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างหลากหลาย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำซึ่งได้ตีพิมพ์ตั้งแต่ปีคริสต์ศักราช 2000 เป็นต้นไป เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังตาราง 2.1



ตาราง 2.1 สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำบัณฑิตศึกษา	✓	✓	.	.	
วอลกา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2543)	✓	✓	.	.	
ไพฑูริย์ สันถาวรฑิต (2553)	✓	✓	.	.	
สุภาวดี จงศรีศิลป์ (2554)	.	✓	.	.	
Lautzenheiser (2009)	✓	✓	✓	.	
Kouzes & Posner (2012)	.	.	.	.	
แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	✓	.	.	.	
	ไพฑูริย์ วัฒนศิริธรรม (2547)	.	.	.	
	พสุ เศษะรินทร์ (2547)	.	.	.	
	ธีระ รุ่งเรืองเจริญ (2550)	.	.	✓	.
	พนัสศักดิ์ พลสารมัย (2555)	.	✓	✓	.
	Susan & Nextera (2001)	✓	.	.	.
	Shults (2001)	.	✓	.	.
	Weidman (2002)	.	✓	.	.
	Coughlin (2005)	✓	.	.	.
	Baird (2006)	.	.	.	.
	Kinicki & Williams (2006)	✓	.	.	.
	Lloyd (2006)	.	.	.	.
	Perrault & Zellner (2012)	.	✓	.	.
	Allen et al (2012)	✓	✓	.	.
	Dimmock & Walker (2013)	✓	✓	.	.
Krames (2014)	✓	✓	✓	✓	
NASA (2014)	✓	.	✓	.	
องค์ประกอบ	6. กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ	✓	✓	.	.
	7. สร้าง ความสัมพันธ์ กับทีมงาน	.	✓	.	.
	8. มีความคิด สร้างสรรค์	.	.	.	.
	9. คิดแบบสากล ยุคใหม่	.	.	.	.

ตาราง 2.1 สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21		แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำบัณฑิตศึกษา			
องค์ประกอบ	NASA (2014)	✓	-	-	-	-
	Krames (2014)	✓	-	-	-	-
	Dimmock & Walker (2013)	-	-	-	-	-
	Allen et al (2012)	-	-	-	-	-
	Perreault & Zellner (2012)	-	-	-	-	-
	Lloyd (2006)	-	-	-	-	✓
	Kinicki & Williams (2006)	-	-	-	-	-
	Baird (2006)	-	-	-	✓	✓
	Coughlin (2005)	-	-	✓	-	✓
	Weidman (2002)	✓	-	-	-	-
	Shults (2001)	-	-	-	-	-
	Susan & Nextera (2001)	-	✓	-	✓	-
	พินิจศักดิ์ พลสวัสดิ์ (2555)	-	-	✓	-	-
	ธีระ รุ่งเจริญ (2550)	✓	-	-	✓	-
พสุ เศรษฐจันทร์ (2547)	-	-	-	-	✓	
ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2547)	-	-	-	-	-	
Kouzes & Posner (2012)	-	-	-	-	-	
Lautzenheiser (2009)	-	✓	✓	-	-	
สำเนา วุฒิสถา (2554)	-	✓	✓	-	-	
ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2553)	-	✓	✓	-	-	
วิไลภา พงษ์สุตัน ฅย ฅยธยา (2543)	-	✓	✓	-	-	





ตาราง 2.1 สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21												แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำนิสิตนักศึกษา				
20. มีความยืดหยุ่น	✓																
21. ใจกว้างใจดี																	
22. ทำให้ผู้อื่นได้ประจักษ์และยอมรับ																	
23. มีวินัย																	
24. ชัดเจน มั่นคง มีเหตุผล มีสติ																	

ตาราง 2.1 สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำนิสิตนักศึกษา	Kouzes & Posner (2012)	Lautzenheiser (2009)	สำเนาฯ จจรศิลป์ (2554)	ไพฑูริย์ สุนทรรัตน์ (2553)	วิไลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2543)
แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
องค์ประกอบ	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ตีพิมพ์ตั้งแต่ปีคริสต์ศักราช 2000 เป็นต้นไป พบว่ามีการแบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกคุณลักษณะที่มีงานวิจัย/บทความ/หนังสือ รองรับไม่น้อยกว่า 11 เรื่อง จากงานวิจัยที่ได้ค้นคว้ารวบรวมมาสังเคราะห์ทั้งหมด 21 เรื่อง ซึ่งรองรับไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 เพื่อนำมาศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้จากการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะประกอบไปด้วย 7 คุณลักษณะคือ มีคุณธรรมและจริยธรรม สร้างแรงจูงใจ มีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ มีทักษะการสื่อสาร ทำงานบรรลุเป้าหมาย และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. มีคุณธรรมและจริยธรรม

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องมียุคคุณลักษณะที่สำคัญคือมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ (พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2555; ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2553; ไพฑูรย์ วัฒนศิริธรรม, 2547; สำเนาวิ ขจรศิลป์, 2554; Krames, 2014; Shults, 2001) ผู้นำต้องมีคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นคุณลักษณะอันดับแรกที่เด่นที่สุดของผู้นำที่ดี (Susan & Nextera, 2001) มีความเสียสละอดทนต่องานทุกชนิด พยายามทำงานให้เสร็จ คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว การตรงต่อเวลาไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อนไม่ว่าจะเป็นทางกายวาจาหรือใจ รักชาติ ภาคภูมิใจในความเป็นไทยมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในทุกบทบาท (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2543) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่เห็นแก่ตัวมีความมุ่งมั่น คล้อยตาม สุภาพ ซื่อสัตย์ จงรักภักดี มีมโนธรรมสูง เสียสละ มีคุณธรรมและตั้งใจทำงานด้วยความสุจริต (Lautzenheiser, 2009) และที่สำคัญคือสามารถตรวจสอบได้ (NASA, 2014) นอกจากนี้การปฏิบัติงานโดยใช้คุณธรรมนำผลงานยังรวมถึงการควบคุมสติ อารมณ์ เหตุและผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อไม่ให้เป็นที่เหตุในการสร้างความเดือดร้อนอื่นๆ ตามมา (Allen et al, 2012; Baird, 2006; Coughlin, 2005; Dimmock & Walker, 2013; Lloyd, 2006)

### 2. สร้างแรงจูงใจ

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะมีการแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ (พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2555; Perreault & Zellner, 2012; Susan & Nextera, 2001; Weidman, 2002) ซึ่งมีความเข้าใจผู้อื่น และมีพลังกระตุ้น (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2543) ให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับ การยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ผู้นำต้องมีการส่งเสริมและให้กำลังใจ โดยการแสดงให้เห็นด้วยความซาบซึ้งในความสำเร็จของแต่ละโครงการ (Kouzes & Posner, 2012) จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและคุณค่าของงานรวมถึงปฏิบัติงานได้ (Krames, 2014) เจรจาต่อรองให้ได้ ในสิ่งที่หน่วยงานต้องการตามความเหมาะสมกับสภาพการณ์ และที่สำคัญสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันทำงานเพื่อดำเนินการสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (NASA, 2014) ซึ่งผู้นำที่ดีจะใช้คารมคมคายที่โน้มน้าวใจเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ให้ทุกคนเห็นพ้อง เข้าใจง่าย และอยากเข้าร่วมในวิสัยทัศน์นั้น (พลุ เดชชะรินทร์, 2547)

### 3. มีวิสัยทัศน์

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเปี่ยมด้วยวิสัยทัศน์ (ธีระ รุญเจริญ, 2550; Krames, 2014; Shults, 2001; Susan & Nextera, 2001) สามารถให้ข้อมูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงแนวโน้มการปฏิบัติงานในอนาคตของหน่วยงานได้ (NASA, 2014) ทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องในอนาคต (Kouzes & Posner, 2012) หลีกเลี่ยงเรื่องราวที่เป็นปัญหาในอดีต อีกทั้งกล้าท้าทายการทำงานเพื่อก้าวไปข้างหน้า (Allen et al, 2012; Dimmock & Walker, 2013) นอกจากนี้ยังพร้อมนำการเปลี่ยนแปลง (Weidman, 2002) คิดถึงเรื่องระยะยาวมากกว่าพูดแต่เรื่องปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยสามารถแนะแนวทางการทำงานที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน (Perreault & Zellner, 2012) มีการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นของหน่วยงานได้ สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของหน่วยงาน และวางแผนการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันได้อย่างเหมาะสม (Kouzes & Posner, 2012)

### 4. กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องกล้าตัดสินใจ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำอย่างมีเหตุผลและรู้เท่าทัน (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2553; Baird, 2006; Coughlin, 2005; Kinicki & Williams, 2006) มีความตั้งใจและมีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคของการปฏิบัติงาน กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้ (NASA, 2014) อีกทั้งกล้าเผชิญสถานการณ์การทำงานที่ยากลำบากได้ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความใส่ใจ กระตือรือร้นและมั่นใจในตัวเอง (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2543; Lautzenheiser, 2009; Susan & Nextera, 2001) โดยจะต้องรู้จักบริหารเวลา มีความมั่นคง และมีความกล้าระดับหนึ่งในการตัดสินใจเพราะจะต้องประสานผลประโยชน์ให้กับทีมงาน (ไพฑูริย์ วัฒนศิริธรรม, 2547) ทั้งนี้ในการทำงานผู้นำยังจำเป็นต้องกล้าใช้คนให้ถูกกับงาน และมอบงานให้เหมาะกับคน และที่สำคัญคือ กล้ายอมรับความเสี่ยง (Allen et al, 2012; Dimmock & Walker, 2013) ในขณะเดียวกันก็เห็นโอกาสภัยคุกคาม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตนเองด้วย (Krames, 2014)

### 5. มีทักษะในการสื่อสาร

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2553; สำเนาวิ ขจรศิลป์, 2554; Coughlin, 2005; Lloyd, 2006; NASA, 2014; Shults, 2001; Weidman, 2002) โดยเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร ที่ประกอบด้วย การพูด การฟัง และเข้าใจผู้อื่น (Krames, 2014) ความสามารถทางการสื่อสารที่สำคัญคือการฟัง เพราะส่งเสริมการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อีกทั้งยังเป็นนักเล่าเรื่องที่ดี โดยใช้ทักษะการเล่านิทานมาช่วยในการพูดจูงใจ ช่วยให้ผู้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (พสุ เดชะรินทร์, 2547; NASA, 2014) ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและการแสดงออก เนื่องจากผู้นำต้องสื่อสารกับคน ทำงานกับคนที่หลากหลาย ดังนั้นความสามารถในการพูดและการแสดงออกจึงเป็นลักษณะสำคัญที่จะทำให้ผู้อื่นเข้าใจ และปฏิบัติตาม (ไพฑูริย์ วัฒนศิริธรรม, 2547) ซึ่งทักษะการพูดและการแสดงออกนี้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทักษะทางสังคม การใช้วาจา มารยาท ภาษา ให้เหมาะสมตามกาลเทศะ (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2543) และที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยี

สารสนเทศจะมีบทบาทอย่างมากกับการติดต่อสื่อสารของคนในสังคม ดังนั้นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและรู้เท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศอีกด้วย (Baird, 2006; Kinicki & Williams, 2006; Lautzenheiser, 2009)

#### 6. ทำงานบรรลุเป้าหมาย

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้สิ่งต่างๆ ดีขึ้น เติบโตขึ้น เพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมาย (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2553; ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม, 2547; วัลลภา เทพหัสติน ณ อยุธยา, 2543; สำเนาวิ ขจรศิลป์, 2554; Allen et al, 2012; Dimmock & Walker, 2013; Lautzenheiser, 2009; NASA, 2014; Weidman, 2002) โดยอาจนำเอาสิ่งใหม่เข้ามาและพัฒนาทำให้ดีขึ้นอย่างมีเป้าหมายตามความปรารถนา (Perreault & Zellner, 2012) ผู้นำต้องรู้จักการวางแผนงานในการทำงานเพื่อแสวงหาโอกาสที่จะทำสิ่งใหม่ โดยทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ และปฏิบัติงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ (Kinicki & Williams, 2006) โดยคำนึงถึงการฉกฉวยโอกาสจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการฝึกฝนจากภายนอก ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์และส่งเสริมให้ผู้อื่นแสดงความคิดริเริ่มออกมา ผู้นำต้องการให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาและการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์และตรงไปตรงมา และจะนำไปสู่การสร้างผลงานออกมาเป็นรูปธรรม และบรรลุเป้าหมายทั้งทางการเงินและเป้าหมายหลัก (Krames, 2014)

#### 7. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสำคัญและเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกอย่างทั่วถึง (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2553; สำเนาวิ ขจรศิลป์, 2554; Lautzenheiser, 2009; Perreault & Zellner, 2012) โดยเป็นผู้ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญและควรคำนึงถึงอย่างมาก (Weidman, 2002) นอกจากนี้ยังต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายอีกด้วย (Shults, 2001) ทั้งนี้วิธีการหนึ่งคือการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งจะทำให้เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพให้กับทีมงานอีกด้วย (Allen et al, 2012; Baird, 2006; Dimmock & Walker, 2013; Krames, 2014) โดยผู้นำต้องเข้าใจและพิจารณาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีลักษณะอย่างไร (พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2555) ซึ่งจะช่วยให้การสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดีของทีมงานเป็นไปอย่างเหมาะสมแสดงถึงความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน (วัลลภา เทพหัสติน ณ อยุธยา, 2543) และสอดคล้องกับความชอบหรือความสนใจของทีมงานได้เป็นอย่างดี

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้ข้างต้น 7 คุณลักษณะ เห็นได้ชัดว่ามีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันในโลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมาก ซึ่งโลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจโลกาภิวัตน์และเครือข่าย (globalization and network) การเลือกเครือข่ายวิธีการสื่อสารต้องมีความถูกต้อง รวดเร็ว ไม่จำกัดสถานที่ ผลสืบเนื่องมาจากความเจริญทางด้านเทคโนโลยีมีการทำงานระหว่างสังคมข้ามวัฒนธรรม (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2557; วิจัย พานิช, 2555; Canton, 2006) ฉะนั้นผู้นำควรต้องมีความทันสมัย รู้เท่าทันถึงเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ฉับไวในการสื่อสาร และมีทักษะขั้นสูงในการเชื่อมสัมพันธ์คนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน

เนื่องจากสังคมในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงระหว่างประชากรของแต่ละประเภท ซึ่งทั้งสองคุณลักษณะเป็นจุดสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 สำคัญคุณลักษณะอื่นเช่น คุณธรรมและจริยธรรม ทำงานบรรลุเป้าหมาย เป็นต้น ล้วนเป็นคุณลักษณะสำคัญที่เป็นพื้นฐานไม่ว่ายุคสมัยใด ผู้วิจัยจึงผนวกคุณลักษณะภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ เพื่อก่อรูปเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาจะต้องมี ซึ่งจะได้นำคุณลักษณะเหล่านี้ไปวางแผนสร้างรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาให้กับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาในลำดับต่อไป

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานิสิตนักศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนานิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานิสิตนักศึกษา ทั้งนี้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานิสิตนักศึกษา ประกอบด้วยนิยามและแนวคิดของการพัฒนานิสิตนักศึกษา ซึ่งมีทั้งแนวคิดของนักพัฒนานิสิตนักศึกษาและนักวิชาการดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### นิยามและแนวคิดของการพัฒนานิสิตนักศึกษา

การพัฒนานิสิตนักศึกษาหมายถึงความพยายามของสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษามีพัฒนาการในด้านต่างๆ อย่างสมบูรณ์และต้องคำนึงถึงความแตกต่างของนิสิตนักศึกษาแต่ละคน การพัฒนานิสิตนักศึกษาเป็นด้านของกระบวนการพัฒนามนุษย์ และได้เสนอเป้าหมายในการพัฒนานิสิตนักศึกษาไว้ 4 ประการคือ

1. การพัฒนาสติปัญญาเน้นการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการคิดและเรียนรู้ รวมทั้งกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อสร้างสรรค์ความหมายใหม่และประเมินคุณค่าและศักยภาพของข้อมูลนั้น
2. การพัฒนาเอกลักษณ์เน้นการพัฒนาความรู้สึเกี่ยวกับตนเองหมายถึงการค้นพบว่าตนเองเป็นใครและบอกได้ว่าตนเองต้องการเป็นคนประเภทไหนซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นการพัฒนาเชาว์อารมณ์หรือ ลักษณะเฉพาะ
3. การพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเน้นการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลของการปฏิสัมพันธ์ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่นและการเรียนรู้ที่จะสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์
4. การพัฒนาค่านิยมเน้นการสร้างเกณฑ์เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตวิธีการกำหนดบทบาทตนเองในสังคมโดยคำนึงถึงอุดมคติในสังคม การพัฒนานิสิตนักศึกษาจึงมีความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีความสมบูรณ์ทั้งทางด้านวิชาการวิชาชีพสติปัญญา สังคม อารมณ์ ให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสังคม ในปัจจุบันแนวทางการพัฒนานิสิตนักศึกษาเป็นที่ยอมรับในวงการการอุดมศึกษา โดยทั่วไปนักวิชาการได้สร้างทฤษฎีเพื่อการพัฒนานิสิตนักศึกษาอย่างมากมาย

Pascarella & Terenzini (อ้างอิงใน Chickering & Reisser, 1993) ได้แยกประเภททฤษฎีการพัฒนานิสิตนักศึกษาไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีจิตสังคม (psychosocial theories) มองการพัฒนาว่าเป็นชุดของงานพัฒนาการหรือลำดับขั้นของการพัฒนารวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในด้านความคิด ความรู้สึก การประพุดิตนค่านิยมและส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นและตัวนิสิตนักศึกษาเอง

2. ทฤษฎีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ (cognitive theories) บรรยายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านความคิดและกรอบของวิวัฒนาการเกี่ยวกับการสร้างค่านิยมความเชื่อและการสันนิษฐาน

3. ทฤษฎีสัญลักษณ์ (typology theories) กล่าวถึงความแตกต่างในด้านแบบการเรียนรู้บุคลิกภาพอารมณ์หรือภูมิหลังทางสังคมในฐานะที่เป็นบริบทสำหรับการพัฒนา

4. ทฤษฎีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมเน้นการศึกษาว่าสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์กับลักษณะของแต่ละบุคคลอย่างไร ตัวอย่างทฤษฎีในกลุ่มนี้มีความนิยมมากอย่างไรก็ตาม ทฤษฎี 2 กลุ่มหลังนั้นยังไม่ค่อยเป็นทฤษฎีเท่าไรเนื่องจากไม่ได้ระบุแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนรวมถึงวิธีในการประเมินการพัฒนาหรือวิธีการในการส่งเสริมการพัฒนาของนิสิตนักศึกษา

Brown (อ้างอิงใน สำเนา ของศิลป์, 2538) เสนอเป้าหมายในการพัฒนานิสิตนักศึกษาไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาเอกลักษณ์ซึ่งรวมถึงการพัฒนาระบบค่านิยมการพัฒนาคุณธรรมและการพัฒนาเป้าหมายด้านอาชีพ

2. การพัฒนาทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ทักษะในการสื่อความหมายการพัฒนาความเข้าใจและความเห็นใจกับผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ที่มีความแตกต่างในด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม

3. การพัฒนาทักษะในด้านการเรียนและสติปัญญาซึ่งจะช่วยให้เป็นบุคคลที่มีความสนใจและทำการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ตลอดชีวิต

4. การพัฒนาด้านสุนทรียภาพคือการพัฒนาความเข้าใจเห็นคุณค่าและเกิดความซาบซึ้งในธรรมชาติและศิลปะตลอดจนการพัฒนาทักษะในการสร้างสรรค์ในงานศิลปะ

5. การพัฒนาด้านร่างกายและทักษะในด้านนันทนาการคือการพัฒนาความเข้าใจเห็นคุณค่าและบูรณาการกิจกรรมนันทนาการเข้ากับลักษณะการดำรงชีวิตของตน

จากแนวคิดและการเห็นความสำคัญของการพัฒนานิสิตนักศึกษา ได้ทำให้มีนักการศึกษา รวมทั้งนักจิตวิทยาหลายคนในต่างประเทศโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา ได้มีการศึกษาค้นคว้าและวิจัยเกี่ยวกับลักษณะนิสิตนักศึกษาและการพัฒนาอย่างกว้างขวางตั้งแต่ทศวรรษ 1960 จนเกิดเป็นทฤษฎีการพัฒนานิสิตนักศึกษา

การพัฒนานิสิตศึกษามักจะเป็นการบรรยายถึงพัฒนาการของวัยผู้ใหญ่ตอนต้น 5 ด้านหลักคือ การพัฒนาสติปัญญา การพัฒนาจริยธรรม การพัฒนาทางจิตสังคมการพัฒนาความเป็นตนเอง และการพัฒนาอาชีพ ในการมองทฤษฎีการพัฒนานิสิตศึกษาในลักษณะเป็นกลุ่มตามเป้าหมายในการพัฒนานิสิตศึกษานั้น นอกจากนี้แล้วยังมีนักการศึกษาคนอื่นที่ได้ศึกษาและรวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานิสิตศึกษาและแบ่งทฤษฎีเหล่านี้ออกเป็นกลุ่มตามลักษณะแนวคิดและหลักการในการพัฒนานิสิตศึกษาไว้ดังนี้

ทฤษฎีและรูปแบบการพัฒนานิสิตนักศึกษาออกเป็น 5 กลุ่มคือ

1. ทฤษฎีจิตสังคม (psychosocial theories) ซึ่งเน้นการพัฒนาผ่านลำดับขั้นตอนในชีวิต
2. ทฤษฎีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ (cognitive development theories) ซึ่งกล่าวถึงการพัฒนาว่าเป็นลำดับและขั้นตอนในการรับรู้และใช้เหตุผลเกี่ยวกับการมองโลกของแต่ละบุคคล
3. รูปแบบความมีวุฒิภาวะ (maturity models) ซึ่งกล่าวถึงการพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์โดยจะต้องมีระบบการใช้สติปัญญามีค่านิยมและแนวคิดที่เป็นของตนเองแต่ในขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นและสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้
4. รูปแบบสัญลักษณ์ (typology models) เป็นการมองมิติของบุคลิกลักษณะที่แต่ละบุคคลรับรู้และตอบสนองต่อสถานการณ์โดยผ่านลำดับขั้นของการพัฒนาการ
5. รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (person-environment interaction models) ซึ่งเน้นการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างปัจเจกบุคคลแต่ละคนกับสภาพแวดล้อมที่พวกเขาประสบ

นิสิตศึกษานี้ขึ้นอยู่กับวัยผู้ใหญ่ตอนต้นซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดที่จะต้องพัฒนาก็คือการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน (identity) ดังนั้นในปี ค.ศ.1969 เขาจึงได้เสนอ การพัฒนานิสิตนักศึกษา 7 ด้าน (seven vectors of development) ในหนังสือ Education and identity ซึ่งทั้ง 7 ด้านเน้นมุมมองที่ชัดเจนลงไปโดยมีหลักหรือแก่นอยู่ที่การสร้างเอกลักษณ์การพัฒนา ด้านตามทฤษฎีของ Chickering ได้แก่ 1) การพัฒนาความสามารถ (developing competence) 2) การจัดการกับอารมณ์ (managing emotions) 3) การพัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง (developing autonomy) 4) การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน (establishing identity) 5) การสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นอย่างอิสระ (freeing interpersonal relationships) 6) การพัฒนาเป้าหมาย (developing purpose) 7) การพัฒนาความมีคุณธรรม (developing integrity)(A. W. Chickering, 1969)

Chickering and Reisser (1993) กล่าวว่า การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะด้านนั้นขึ้นอยู่กับการพัฒนา 3 ด้านแรก เพราะนิสิตนักศึกษาจะต้องรู้แน่ชัดก่อนว่าตนเองเป็นใครโดยแยกตนเองออกจากคนอื่นก่อนที่จะไปสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างอิสระ การพัฒนา 7 ด้านซึ่ง Chickering เสนอไว้นั้นเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป และเป็นทฤษฎีที่สถาบันอุดมศึกษามักจะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานิสิตนักศึกษาต่อมาแนวคิดนี้ได้ทบทวนหลักจากที่ได้ทำการศึกษาและเก็บข้อมูลเพิ่มเติมมาโดยตลอดและได้ปรับเปลี่ยนแก้ไขเล็กน้อยโดยปรับ 7 ด้านที่นิสิตนักศึกษาควรได้รับการพัฒนาเป็นดังนี้ 1) การพัฒนาความสามารถ (developing competence) 2) การจัดการกับอารมณ์ (managing emotions) 3) การพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองไปสู่การพึ่งพาอาศัยกัน (moving through autonomy toward interdependence) 4) การพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นอย่างมีวุฒิภาวะ (developing mature interpersonal relationships) 5) การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน (establishing identity) 6) การพัฒนาเป้าหมาย (developing purpose) 7) การพัฒนาความมีคุณธรรม (developing integrity) แต่ละด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (A. Chickering & Reisser, 1993)



1. การพัฒนาความสามารถ (developing competence) ระหว่างที่ศึกษาในมหาวิทยาลัย นิสิตนักศึกษาจะพัฒนาความสามารถ 3 ด้านคือความสามารถด้านสติปัญญา ความสามารถทางร่างกายและความสามารถด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือด้านสังคม นิสิตนักศึกษาจะมีความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถมากขึ้นเพื่อเรียนรู้ที่จะไว้วางใจในความสามารถของตนยอมรับคำวิจารณ์จากผู้อื่น และบูรณาการทักษะให้กลายเป็นความมั่นใจในตนเอง

2. การจัดการด้านอารมณ์ (managing emotions) นิสิตนักศึกษาต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ มีความยืดหยุ่นในการดำเนินชีวิตรู้จักอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง และรู้จักจัดระเบียบให้แก่ตนเองมากกว่าเก็บกด เมื่อความสามารถในการควบคุมตนเองและการแสดงออกถึงความเป็นตัวของตัวเองมีความสมดุลกันตระหนักและบูรณาการความรู้สึกจะสนับสนุนและเอื้อต่อกันส่วนเรื่องอารมณ์ด้านดี เช่น ความเปิดใจความรู้สึกโล่งใจการเห็นอกเห็นใจ ความประหลาดใจเป็นต้น อาจไม่จำเป็นต้องจัดการอะไรเพียงแต่ตระหนักและปล่อยให้อารมณ์ด้านบวกเหล่านั้นเกิดขึ้นในตนเอง นิสิตนักศึกษาต้องเรียนรู้ที่จะรักษาความสมดุลระหว่างแนวโน้มการยึดมั่นในตนเองกับการมีส่วนร่วมในกลุ่มและรู้จักประสานความรู้สึกให้สอดคล้องกับการกระทำที่มีความรับผิดชอบ

3. การพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองสู่การพึ่งพาอาศัยกัน (moving through autonomy toward interdependence) สิ่งสำคัญที่นิสิตนักศึกษาต้องพัฒนาคือการเรียนรู้ที่จะพอใจในตนเอง รับผิดชอบเป้าหมายที่เลือกไว้ไม่ถูกชักนำด้วยความคิดเห็นคนอื่นการพัฒนาในด้านนี้ต้องนำไปสู่ความเป็นอิสระทั้งทางอารมณ์และความต้องการการช่วยเหลือจากภายนอกนำไปสู่การยอมรับการพึ่งพาอาศัยกันในขั้นต่อมา

4. การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่นอย่างมีวุฒิภาวะ (developing mature interpersonal relationships) การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่นอย่างมีวุฒิภาวะไม่เพียงแต่เป็นการหลุดพ้นจากการหลงตัวเองแต่ยังหมายถึงความสามารถในการเลือกมีสัมพันธภาพที่เหนียวแน่นและมีความผูกพันกันเป็นระยะเวลานานโดยอาศัยความซื่อตรง การตอบสนองและความหวังใจโดยไม่มีเงื่อนไข มีความสามารถในการใกล้ชิดกับผู้อื่น ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพของความสัมพันธ์กับคนใกล้ชิดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ห่างไกลการขึ้นอยู่กับคนอื่นมากเกินไปหรือพยายามมีอิทธิพลเหนือคนอื่นมากเกินไปสู่การรู้จักพึ่งพาอาศัยกันระหว่างคนที่เท่าเทียมกัน การพัฒนาในด้านนี้จึงเป็นการพัฒนาด้านการอยู่ร่วมกันการยอมรับข้อบกพร่องการภาคภูมิใจในสิ่งมีค่าการเลือกความสัมพันธ์ที่สมบูรณ์และยั่งยืนที่สามารถทำให้พ้นฝ่าวิกฤตการณ์ ความห่างไกลและการที่ต้องแยกจากกันได้

5. การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน (establishing identity) การสร้างเอกลักษณ์ขึ้นอยู่กับการพัฒนาอื่นที่กล่าวมาก่อนแล้วคือความสามารถการจัดการกับอารมณ์การเป็นตัวของตัวเอง และการสร้างสัมพันธภาพที่ดี การพัฒนาเอกลักษณ์เป็นกระบวนการค้นหาว่าประสบการณ์ชนิดใดระดับใด และการทำเหตุการณ์นั้นบ่อยเท่าไรที่ทำให้พึงพอใจรู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในตนเอง การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตนรวมถึงบอกต้นกำเนิด ของครอบครัวและเชื้อชาติการวางตนให้เป็นส่วนหนึ่งของประเพณีทางศาสนาและวัฒนธรรมการค้นหาบทบาท และแนวทางในการทำงานการเล่น และใช้ชีวิตที่บ้านว่าเป็นการแสดงออกถึงตนเองและการให้คำจำกัดความ เกี่ยวกับตัวเองต่อไป นอกจากนี้รวมถึงการยอมรับว่าคนอื่นมองและประเมินตนอย่างไร

6. การพัฒนาเป้าหมาย (developing purpose) เป็นการเพิ่มความสามารถในการเป็นคนที่มีความตั้งใจแน่วแน่ความสามารถในการประเมินความสนใจและทางเลือก โดยต้องมีการวางแผนสำหรับการกระทำและกำหนดสิ่งที่ควรจะทำก่อน 3 ด้านคือแผนและแรงบันดาลใจเกี่ยวกับอาชีพ ความสนใจส่วนตัวและความผูกพันกับครอบครัวและบุคคลอื่น นอกจากนี้รวมถึงสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายที่แตกต่างกันของตนให้อยู่ ภายใต้เป้าหมายหลักที่ใหญ่กว่าและมีความหมายมากกว่าและตั้งใจทำสิ่งต่างๆ ในชีวิตประจำวัน

7. การพัฒนาความมีคุณธรรม (developing integrity) การพัฒนาความมีคุณธรรมนั้นใกล้เคียงกับการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตนและการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนการพัฒนาความคุณธรรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่มีลำดับซ้อนกันอยู่คือ 1) ค่านิยมเกี่ยวกับมนุษย์จะเปลี่ยนจากการทำตามความเชื่อโดยอัตโนมัติไปสู่การรักษาความสมดุลระหว่างความสนใจของตนเองกับความสนใจของเพื่อนมนุษย์ 2) ค่านิยมเกี่ยวกับบุคคลเป็นการยอมรับค่านิยมและความเชื่ออย่างมีสติในขณะเดียวกันก็เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น 3) การพัฒนาความเหมาะสมประสานระหว่างค่านิยมส่วนตัวกับพฤติกรรมที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม

การพัฒนานิสิตนักศึกษาทั้ง 7 ด้านตามทฤษฎีของ Chickering มีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนานิสิตนักศึกษาให้มีเอกลักษณ์ (identity) เนื่องจากทฤษฎีนี้พัฒนามาจากมโนคติเกี่ยวกับพัฒนาการซึ่งเสนอแนวคิดพัฒนาการของมนุษย์มีด้วยกัน 8 ขั้นตอนซึ่งช่วงระหว่างอายุ 13 - 17 ปีอยู่ขั้นพัฒนาการความรู้สึกความเป็นเอกลักษณ์ของตนเองผ่านพ้นความรู้สึกสับสนในตนเองและรับรู้ตนตามความจริง ส่วนช่วงอายุระหว่าง 18 - 21 ปีอยู่ขั้นพัฒนาการสัมพันธ์ภาพและเป็นมิตรกับผู้อื่น โดยเฉพาะเพื่อนต่างเพศและหลีกเลี่ยงความรู้สึกโดดเดี่ยวอ้างว้างเกิดความรักความต้องการเพื่อนสนิทที่จะรับรู้ฟังสิ่งที่ตนเองมีอยู่และพัฒนากลายเป็นความผูกพันกับผู้อื่นพัฒนาการ 2 ช่วงดังกล่าวเกิดระหว่างที่นิสิตศึกษากำลังศึกษาในระดับอุดมศึกษาดังนั้นการพัฒนานิสิตนักศึกษาของ Chickering จึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญอยู่ที่การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน

เมื่อวิเคราะห์ทฤษฎีพัฒนานิสิตนักศึกษาของ Chickering พบว่ามีแนวคิดมาจากการพัฒนานิสิตนักศึกษาทางพุทธิปัญญาและจิตสังคมการพัฒนาทั้งสองด้านมีลักษณะเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกันโดยแนวคิดการพัฒนาทางพุทธิปัญญามุ่งพัฒนานิสิตนักศึกษาจากผู้ที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองต้องพึ่งพาผู้รู้ให้คอยบอก ไปถึงขั้นที่นิสิตนักศึกษารู้จักวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองมีความคิดมีวิจารณญาณในการรับรู้เชื่อและปฏิบัติด้วยตนเองแต่ก็ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาวิเคราะห์ประกอบกับประสบการณ์และความคิดเห็นของตน ขณะที่การพัฒนาจิตสังคมมุ่งพัฒนาให้นิสิตนักศึกษาพัฒนาตนเองตามหลักจิตวิทยาพัฒนาการความเป็นตัวของตัวเองสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตนขึ้นมาพัฒนาตนเองไปสู่ผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งนี้ นิสิตนักศึกษาต้องออกไปประกอบอาชีพ ดำเนินชีวิตสร้างครอบครัวของตนเองและอยู่ในสังคมที่กว้างใหญ่เมื่อสำเร็จการศึกษา

การจัดสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมช่วยส่งเสริมการพัฒนานิสิตนักศึกษาในด้านต่างๆ ซึ่งการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อประสบการณ์ของนิสิตนักศึกษา ได้แก่ 1) ลักษณะของสถาบัน ได้แก่

รูปแบบของสถาบัน สังกัดของสถาบัน และขนาดของสถาบัน) 2) หลักสูตร ได้แก่ รูปแบบของการจัดหลักสูตรวิชาการศึกษาทั่วไป วิชาบังคับ 3) คณาจารย์ ได้แก่ การทำวิจัยของอาจารย์ ประสิทธิภาพการสอน บรรยากาศในการทำงาน และภาระงานที่เกี่ยวกับการพัฒนานิสิตนักศึกษา 4) กลุ่มเพื่อน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อนิสิตนักศึกษา การเข้ากลุ่มเพื่อน ลักษณะของเพื่อน การปรับตัวเข้ากับกลุ่มเพื่อนมีผลต่อบุคลิกภาพของนิสิตนักศึกษา 5) การมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษา หมายถึง การที่นิสิตนักศึกษาได้เข้าไปเกี่ยวข้องหรือเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้ได้ประโยชน์กับสิ่งนั้น (Astin, 1996)

วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2543) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนานิสิตนักศึกษาไว้ว่านิสิตนักศึกษาควรได้รับการพัฒนาใน 8 ด้าน เพื่อก้าวไปเป็นกำลังสำคัญของชาติรวมถึงการเป็นผู้นำในอนาคต คือ 1) การพัฒนาทางสติปัญญาให้รู้จักความรู้นั้นศึกษาเล่าเรียนหัดคิดอย่างมีระบบและสามารถแก้ไขปัญหาได้ 2) การพัฒนาวิชาชีพให้มีความสามารถในการประกอบอาชีพสามารถสร้างงานอาชีพขึ้นใหม่ได้ 3) การพัฒนาอารมณ์และการควบคุมอารมณ์เข้าใจวิธีการรักษาอารมณ์ของตนได้ 4) การพัฒนาทักษะทางสังคม หมายถึงการใช้วาจาหรือภาษาที่เหมาะสมในการติดต่อสื่อสารในสังคมการเรียนรู้มารยาทในการสมาคมติดต่อการแต่งกายตามกาลเทศะ การประพฤติปฏิบัติตามสังคมทำเพื่อประโยชน์แก่สังคม 5) ความเป็นตัวของตัวเองให้เข้าใจตนเองรู้จักสร้างเอกลักษณ์ของตนเองรู้จักพึ่งตนเองได้สร้างความมั่นใจให้แก่ตนเองและสร้างบุคลิกที่ตนพอใจ 6) การพัฒนาคุณธรรม เช่นความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นมีความเสียสละอดทนต่องานทุกชนิด พยายามทำงานให้เสร็จการคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว การตรงต่อเวลาไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อนไม่ว่าจะเป็นทางกายวาจาหรือใจ รักษาใจในความเป็นไทยมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ทุกบทบาท 7) การพัฒนาทัศนคติที่ศรัทธามีความรู้ลึกเข้าใจเห็นใจผู้อื่นมากกว่ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ดีสามารถนำสังคมให้เป็นสุขได้ด้วยทัศนคติที่ดียอมส่งผลไปสู่การกระทำที่ดี และ 8) การพัฒนาการจัดการให้นิสิตเป็นคนสูงจรรยาบรรณรู้จักการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลถูกต้องตามสังคมตามหลักการแสวงหาแนวทางจัดกิจการที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของตนเอง

เมื่อพิจารณาแนวคิดการพัฒนานิสิตนักศึกษาพบว่าเป้าหมายการพัฒนานิสิตนักศึกษาเป็นหลักในการพัฒนามนุษย์โดยทั่วไป นั่นคือการสร้างสมดุลระหว่างสิ่งต่างๆ ในชีวิตระหว่างปัจเจกบุคคลกับสังคมดังนั้นการพัฒนานิสิตนักศึกษาจึงเป็นความพยายามของสถาบันอุดมศึกษาที่จะส่งเสริมนิสิตนักศึกษามีพัฒนาการอย่างสมบูรณ์ และคำนึงถึงความแตกต่างของนิสิตนักศึกษาแต่ละคน การพัฒนานิสิตนักศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนามนุษย์และสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษาในการผลิตบัณฑิตให้มีความสมบูรณ์เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสังคม

Lautzenheiser (2009) ได้อธิบายถึงนิสิตนักศึกษาในระดับอุดมศึกษาควรเป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว (selfless) ความมุ่งมั่น (persistent) คล้อยตาม (consistent) สุภาพ (affable) ซื่อสัตย์ (honest) และจงรักภักดี (faithful-loyal) ซึ่งลักษณะข้างต้นมีเป็นคุณลักษณะที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อนิสิตนักศึกษาในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามผู้นำนิสิตนักศึกษาจะมีบทบาทสำคัญในทศวรรษหน้า ดังนั้นควรมีลักษณะที่โดดเด่นและชัดเจน โดยบทบาทต่อสังคมนิสิตนักศึกษาควรมีลักษณะต่างๆ คือ มโนธรรมสูง เสียสละ มีคุณธรรม ตั้งใจทำงาน เป็นผู้นำในเรื่องที่เหมาะสม เช่น พัฒนารูปแบบกิจกรรมที่ให้ประโยชน์ต่อสังคม วิเคราะห์สภาพปัญหาของชุมชนได้ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รับฟังความคิดเห็นรอบข้าง รับฟังข่าวสาร อย่างกว้างขวาง แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้อื่น เป็นตัวแทนนิสิตนักศึกษา

ที่จะแสดงความสามารถที่ดีต่อชุมชน และเป็นผู้นำของประชากรได้ และดูแลสิทธิ เสรีภาพของนิสิต นักศึกษาที่ถูกละเมิด และบทบาทต่อตนเองควรมีลักษณะ ได้แก่ ความรอบรู้ทุกด้าน มองการณ์ไกล บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ฉลาด ชยัน อดทน ซื่อสัตย์ เตรียมพร้อมเป็นผู้นำ รอบรู้ด้านการบริหารและพัฒนาตนเองเสมอ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และทำงานมุ่งสู่ความสำเร็จมีเป้าหมายชัดเจน (Lautzenheiser, 2009; พุทธกาล วัชร, 2539)

การพัฒนาภาวะผู้นำนิสิตนักศึกษาส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในการเป็นผู้นำที่ดีของสังคม โดยคุณลักษณะหรือคุณสมบัติดังกล่าวสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นนั้นคือ การรู้จักการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น การเข้าสังคม มีความรู้ในวัฒนธรรมประเพณีและค่านิยมเพื่อ ปฏิบัติตนในสังคมได้อย่างถูกต้อง รู้จักการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรับผิดชอบ มีบุคลิกภาพ เหมาะสม รู้จักบทบาทการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี เช่น การจัดหลักสูตรการเรียนรู้อ การสอน การบริหารงานของสถาบัน บรรยากาศของสถาบัน และการจัดกิจกรรมนิสิตนักศึกษา และประการ สำคัญการพัฒนาการเป็นผู้นำของนิสิตนักศึกษาจะเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองในด้าน ความคิด ความสามารถ คุณลักษณะ บุคลิกภาพ และทักษะให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ ซึ่งบุคคล ธรรมดาทั่วไปสามารถพัฒนาตนเองก้าวไปสู่การเป็นผู้นำที่ดีได้ ขณะที่บุคคลที่เป็นผู้นำอยู่แล้วหาก ต้องการประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำต่อไปก็ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีลักษณะที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์จริง (กิตติมา ปรีดีติลล, 2547; จันทกานต์ ต้นเจริญพานิช, 2549; สำเนา ขจรศิลป์, 2538; อาคม วัดโธสง, 2547)

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2553) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำนิสิตนักศึกษาว่า กระบวนการ สำคัญในการผลักดันการพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพ นอกจากการพัฒนาให้นักศึกษาให้มีความรู้ด้วย กระบวนการจัดการเรียนการสอนแล้ว ยังต้องอาศัยกระบวนการพัฒนานิสิตนักศึกษาที่จัดให้นักศึกษา ได้เรียนรู้กระบวนการการทำงาน ได้เรียนรู้และซึมซับคุณธรรม จริยธรรม ได้ฝึกฝนทักษะทางปัญญา ได้พัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สร้างเสริมความรับผิดชอบ ฝึกการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา พัฒนาความเป็นผู้นำ ฝึกเรื่องการสื่อสารการทำงานเป็นทีม ความอดทน เพื่อเพิ่มโอกาส การเรียนรู้ของนักศึกษาในรูปแบบทักษะชีวิต ทักษะสังคม และสมรรถนะพื้นฐาน (ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน, 2553) สอดคล้องกับ สำเนา ขจรศิลป์ (2554 อ้างถึงใน กรองทิพย์ นาควิเชตร, 2557) ที่กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนิสิตนักศึกษาว่าควรให้ความสำคัญในการศึกษาแนวทาง สรรหา คัดเลือก พัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำนักศึกษาตามหลักการพัฒนาผู้นำเยาวชนใน 3 ประเด็น คือ การบริหาร ตน บริหารคน และบริหารงาน ให้มีคุณลักษณะสอดคล้องกับบทบาทของผู้นำนักศึกษา มีการพัฒนา ตนเองให้สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง มีบุคลิกภาพที่ดี มีภาวะผู้นำ รู้จักบริหารเวลาสามารถบริหารที่มงาน ที่ร่วมกันจัดกิจกรรมให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยร่วมกันบริหารงานจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา ด้วยการวางแผนการจัดกิจกรรม จัดแบ่งหน้าที่กันทำงาน ดูแลช่วยเหลือกัน และร่วมกันรายงานผล การจัดกิจกรรม (กรองทิพย์ นาควิเชตร, 2557)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ในเด็กและเยาวชนว่า สถาบันการศึกษาไทยในทุกๆระดับ ควรให้ความสำคัญในการสร้างให้เด็ก มีทัศนคติ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ อันได้แก่

1. สอนทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำ สถาบันการศึกษาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรและวิธีการสอนทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาเป็นภาวะผู้นำในผู้เรียน เช่น สอนทักษะการพูด สอนทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะการแก้ปัญหาต่อสถานการณ์ การมองอนาคต วิธีการตั้งเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะยาว การบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่น การสื่อสารที่สาธารณะ การสร้างแรงจูงใจ การบริหารเวลา การสร้างทีมงาน การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ เป็นต้น โดยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนวิเคราะห์ภาวะผู้นำ วิธีการวางแผน และรู้จักวิธีตอบสนองสถานการณ์ของผู้นำ

2. ส่งเสริมกิจกรรมเชิงสังคมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมกิจกรรมเชิงสังคมตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ การทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น กิจกรรมค่ายอาสาพัฒนา กิจกรรมพัฒนาชุมชนรอบโรงเรียน เป็นต้น พัฒนาให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การสร้างสัมพันธ์ สามารถค้นพบหรือรู้จักตนเองว่ามีระดับความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด และรู้จักเรียนรู้แก้ปัญหาจากสถานการณ์จริงโดยการจัดกิจกรรม สถาบันการศึกษาควรกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม และตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่มีส่วนวัดการมีภาวะผู้นำ เช่น กำหนดให้ผู้เรียนมีความสามารถจูงใจให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับสิ่งที่ตนเองเสนอตามหลักการและเหตุผลที่ดี สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจเพื่อนร่วมทีมและปัญหาของทีม สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ทักษะเหล่านี้จำเป็นต่อการเป็นผู้นำเพราะผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่นำทิศทางผู้อื่นให้ไปสู่เป้าหมาย และสามารถแก้ปัญหาเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง

3. พัฒนาทักษะการเรียนรู้ซึ่งเป็นฐานการพัฒนาภาวะผู้นำ การศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเป็นการเปิดโลกของผู้เรียนให้กว้างขึ้น ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัดสินใจสูง ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีรากฐานการคิดที่ดี รอบคอบ มีความรู้ความเข้าใจที่แท้จริง มีความแม่นยำในการวินิจฉัยบุคคลและสถานการณ์ ซึ่งการพัฒนาคุณสมบัตินี้ได้ ควรส่งเสริมให้ผู้เรียนอ่านหนังสือหรือเข้าถึงสื่อที่หลากหลายประเภทส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมนอกห้องเรียน และที่สำคัญคือ สอนให้ผู้เรียนให้รู้จักวิเคราะห์และคัดเลือกข้อมูล และสร้างนิสัยการเป็นผู้รักการแสวงหาความรู้ อันเป็นพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ

4. ฝึกสังเกตและเข้าใจผู้อื่น การสังเกตคนเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำอีกประการหนึ่ง สถาบันการศึกษาจึงควรพัฒนาผู้เรียนให้รู้จักการสังเกตและเข้าใจคน ทั้งด้านอารมณ์ พฤติกรรม และความสามารถหรือศักยภาพที่ซ่อนอยู่ของบุคคลอื่น และที่สำคัญการปลูกฝังทัศนคติการสังเกตคนที่ถูกต้อง เช่น มองผู้อื่นในด้านบวก มองว่าทุกคนมีคุณค่าและมีศักยภาพ แม้ว่าจะมีความแตกต่างก็สามารถนำความแตกต่างมาเสริมสร้างกันได้ เพื่อนยังมีส่วนในการพัฒนาการมีภาวะผู้นำให้เกิดผลซึ่งอาจทำได้โดยการสอดแทรกความรู้ความเข้าใจ มุมมองที่ถูกต้องในการสังเกตคนผ่านการเรียนการสอนและการทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น

5. สนับสนุนเด็กที่ฉายแววความเป็นผู้นำ มิใช่เด็กทุกคนจะมีลักษณะของการเป็นผู้นำอย่างชัดเจน แต่จะมีเพียงบางคนที่มีลักษณะฉายแววการเป็นผู้นำที่โดดเด่น ควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนาการเป็นผู้นำที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เช่น มอบหมายให้เป็นผู้นำห้อง สนับสนุนให้สมัครเป็นประธานนักเรียน ส่งเด็กเข้าประกวดการโต้วาที การได้รับการส่งไปเข้าแคมป์เยาวชนผู้นำรุ่นใหม่ หรือได้รับการพัฒนาหลักสูตรหรือกิจกรรม เพื่อพัฒนาการเป็นผู้นำที่เฉพาะเจาะจง โดยสถาบันการศึกษา

ควรมีการค้นหาหรือทำแบบทดสอบภาวะผู้นำ เพื่อคัดเลือกผู้เรียนที่มีแววผู้นำเด่นชัด แล้วส่งเสริมให้เด็กกลุ่มนี้ได้รับการพัฒนาให้มีลักษณะการเป็นผู้นำระดับแนวหน้าของสังคมต่อไป

รูปแบบการพัฒนานักศึกษามีหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบระบบนิเวศ (ecosystem model) สร้างโดย รูปแบบลูกบาศก์ (the cube model) และรูปแบบการพัฒนานักศึกษาทาง

- 1) การตั้งเป้าหมายในการพัฒนานิสิตนักศึกษา
- 2) การประเมินสภาพหรือระดับการพัฒนาของนิสิตนักศึกษา
- 3) ยุทธวิธีในการพัฒนานิสิตนักศึกษา
- 4) การประเมินโปรแกรมการพัฒนานิสิตนักศึกษา

เป็นต้น และยุทธวิธีในการขับเคลื่อนรูปแบบการพัฒนานิสิตนักศึกษามีอาจเกิดด้วยกัน 3 วิธี คือ

- 1) การสอนเป็นกิจกรรมที่ เป็นยุทธวิธีที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในสถาบันอุดมศึกษา การทำงานร่วมกันระหว่างอาจารย์ และบุคลากรฝ่ายกิจการ นักศึกษา เพื่อปรับสภาพการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการพัฒนานักศึกษา หรือเปิดวิชาใหม่ หรือการ ฝึกอบรมนักศึกษานั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนานักศึกษา
- 2) การเป็นที่ปรึกษา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการให้คำปรึกษาหรือการแนะนำ โดยที่ปรึกษาคนหนึ่งอาจทำงานกับนักศึกษาคนเดียว กลุ่มบุคคล หรือทั้งองค์การ เพื่อช่วยในการวางแผน การดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและความสามารถของนิสิตนักศึกษา และ
- 3) การจัดสภาพแวดล้อม เป็นการจัดสภาพแวดล้อมทั้งในสถาบันอุดมศึกษา และในชุมชนที่สถาบันอุดมศึกษาตั้งอยู่ เพื่อให้เป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

#### ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนิสิตนักศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนิสิตนักศึกษา ประกอบด้วยนิยามขององค์กรนิสิตนักศึกษา สมาชิกคณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

##### 4.1 นิยามขององค์กรนิสิตนักศึกษา

องค์กรนิสิตนักศึกษา หมายถึง ตัวแทนนิสิตนักศึกษาที่มีหน้าที่ในการจัดทำกิจกรรมนิสิตนักศึกษาที่เป็นส่วนกลางและเป็นผู้แทนนิสิตนักศึกษาในการทำกิจกรรมทั้งปวงในมหาวิทยาลัยโดยมีหน่วยงานหลักในการดำเนินกิจกรรมคือคณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาสโมสรนิสิตนักศึกษา ชมรมและชุมนุมของนิสิตนักศึกษา (มหาวิทยาลัยนครพนม, 2551)

องค์กรนิสิตนักศึกษา หมายถึง ตัวแทนนิสิตนักศึกษาทำหน้าที่ในด้านการบริหารงาน จัดดำเนินกิจกรรมนิสิตนักศึกษาส่วนกลาง เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยติดต่อประสานงาน ด้านกิจกรรมนิสิตนักศึกษากับหน่วยงานต่างๆ เป็นองค์การที่ส่งเสริมและฝึกฝนให้นิสิตนักศึกษาได้เรียนรู้ด้านการบริหารและปกครองนิสิตนักศึกษาโดยนิสิตนักศึกษา ตลอดจนมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมนิสิตนักศึกษาให้กับสโมสรนิสิตนักศึกษา คณะภาควิชา และชมรม (มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี, 2552)

องค์กรนิสิตนักศึกษา หมายถึง องค์กรนิสิตนักศึกษาที่จัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานทางด้านกิจกรรมนิสิตนักศึกษา โดยมีหน้าที่และบทบาทของสภานิสิตนักศึกษา เช่น

- 1) บริหารกิจการทั้งปวงที่เกี่ยวกับกิจกรรมนิสิตนักศึกษา ตามระเบียบปฏิบัติมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วย กิจกรรมนิสิตนักศึกษา พ.ศ.2534 (ฉบับแก้ไข)
- 2) ควบคุมและให้ความสะดวก

ในการดำเนินงานของชมรม และ 3) กำหนดนโยบาย จัดทำแผนงาน โครงการและงบประมาณ ประจำปีขององค์กรนิสิตนักศึกษา (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552)

โดยสรุป องค์กรนิสิตนักศึกษา หมายถึง ตัวแทนของนิสิตนักศึกษาปัจจุบันที่มีหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาในด้านต่างๆ ดำเนินความสะอาดด้านกิจกรรมและประสานงานระหว่างนิสิตนักศึกษาแต่ละคณะ โดยบทบาทหน้าที่จะถูกระบุไว้ตามระเบียบปฏิบัติของมหาวิทยาลัยที่กำหนดขึ้น เช่น การกำหนดกิจกรรมของนิสิตนักศึกษา การเสนองบประมาณการทำกิจกรรมของแต่ละคณะ เป็นต้น

ประเทศไทยองค์กรนิสิตนักศึกษา เริ่มต้นขึ้นปีพุทธศักราช 2469 มีการจัดตั้งศูนย์นิสิตแห่งแรกขึ้นที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยปี พ.ศ. 2494 นิสิตนักศึกษาได้ให้ความสนใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเมือง ซึ่งในขณะนั้นเกิดกบฏแมนฮัตตันขึ้น รัฐบาลประกาศกฎอัยการศึก และส่งกำลังทหารเข้าในบริเวณมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จนเป็นเหตุให้นิสิตนักศึกษาร่วมกันเรียกร้องให้ทหารคืนพื้นที่มหาวิทยาลัยในปี พ.ศ.2515 ได้มีการจัดตั้งศูนย์กลางนิสิตนักศึกษาแห่งประเทศไทย (ศนท.) โดยนายกำจัดโสณห์ จุลสมัย นิสิตแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่เรียกองค์กรนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยในขณะนั้น 11 มหาวิทยาลัย มาประชุมร่วมกัน และต่อมาทำให้มีบทบาทอย่างยิ่งในเหตุการณ์ 14 ตุลา พ.ศ.2516 ในปัจจุบันกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบต่างไปจากอดีต มีรูปแบบเปลี่ยนแปลงไปตามความสนใจของนิสิตนักศึกษา และกระแสสังคม

การบริหารงานองค์กรนิสิตนักศึกษา ของแต่ละมหาวิทยาลัย จะมีรูปแบบแตกต่างกันตามลักษณะการบริหารงานของแต่ละมหาวิทยาลัย อาทิ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรียกเป็นองค์กรนิสิต แล้วมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วยองค์การบริหาร องค์กรนิสิตของวิทยาเขตกับสภาผู้แทนนิสิต องค์กรนิสิตของทุกวิทยาเขต ซึ่งองค์การบริหารสโมสรนิสิตมีนายกสโมสรนิสิตเป็นผู้นำ ส่วนสภานิสิตมีประธานสภานิสิตเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยนั้นส่วนมากนิยมเรียกผู้นำนิสิตนักศึกษาว่า สโมสรนิสิตนักศึกษา อาทิเช่น สโมสรนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยศรีปทุม เป็นองค์กรที่เป็นศูนย์กลางในการดำเนินกิจกรรมของนิสิตนักศึกษา เป็นสื่อกลางในการติดต่อประสานงานในการทำกิจกรรมระหว่างนิสิตนักศึกษากับมหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการสโมสรนิสิตนักศึกษา ซึ่งได้มาด้วยการเลือกตั้ง และรับการแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยให้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวาระ 1 ปี ทำหน้าที่บริหารงาน และดำเนินงานของสโมสรนิสิตนักศึกษา ภายใต้การดูแล สโมสรนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัย

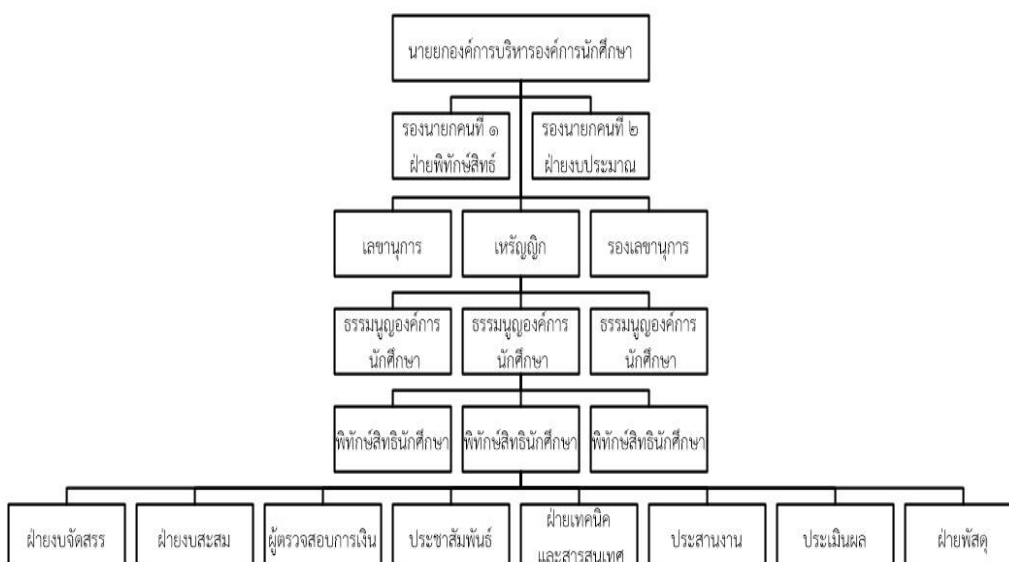
## 4.2 สมาชิกคณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

ส่วนใหญ่คณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา จะมีสมาชิก 10 - 20 คน ประกอบไปด้วย

1. นายองค์กรนิสิตนักศึกษา
2. อุปนายกคนที่ 1
3. อุปนายกคนที่ 2
4. เลขานุการ
5. เกร็ดญิก
6. ประชาสัมพันธ์
7. ประธานฝ่ายส่งเสริมวิชาการ
8. ประธานฝ่ายบำเพ็ญประโยชน์
9. ประธานฝ่ายศิลปวัฒนธรรม
10. ประธานฝ่ายกีฬาและนันทนาการ
11. ประธานฝ่ายจริยธรรม
12. กรรมการที่เหลือจากการเลือกตั้งคณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาในตำแหน่งอื่น

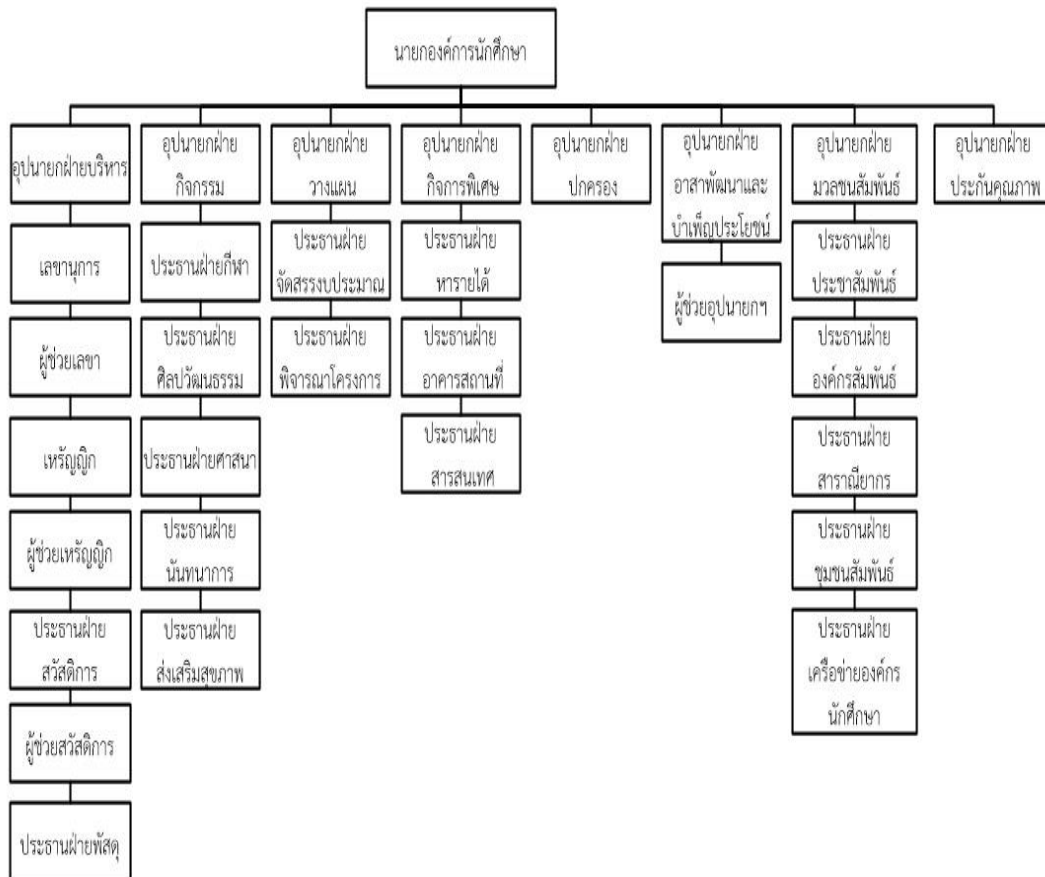
มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีโครงสร้างของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาที่คล้ายกัน แตกต่างในรายละเอียดเพียงเล็กน้อย โดยการบริหารสูงสุดอยู่ที่นายองค์กรนิสิตนักศึกษา และนายกจะแต่งตั้งรองนายก 3 - 4 ตำแหน่งดูแลฝ่ายแต่ละฝ่ายตามความรับผิดชอบ โครงสร้างกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีโครงสร้างดังต่อไปนี้

### 4.2.1 มหาวิทยาลัยของรัฐ

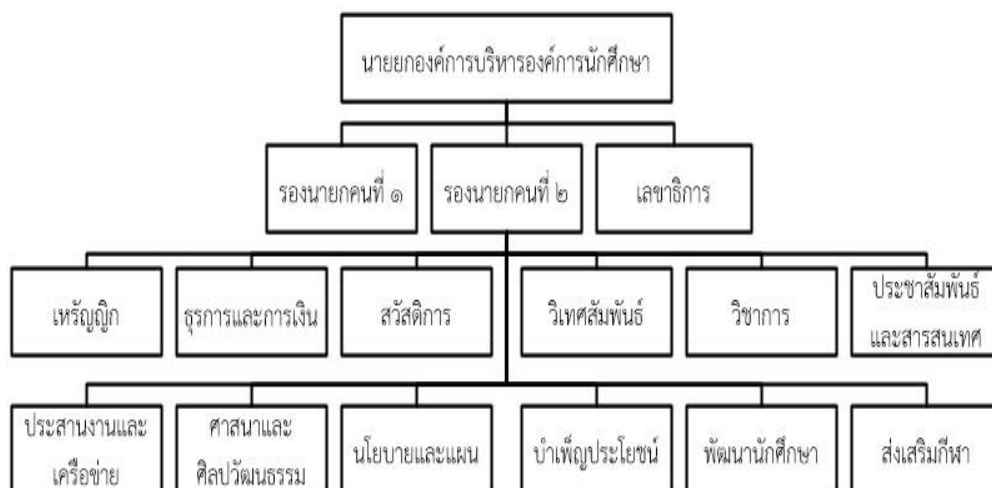


ภาพ 2.1 โครงสร้างองค์กรนักศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร

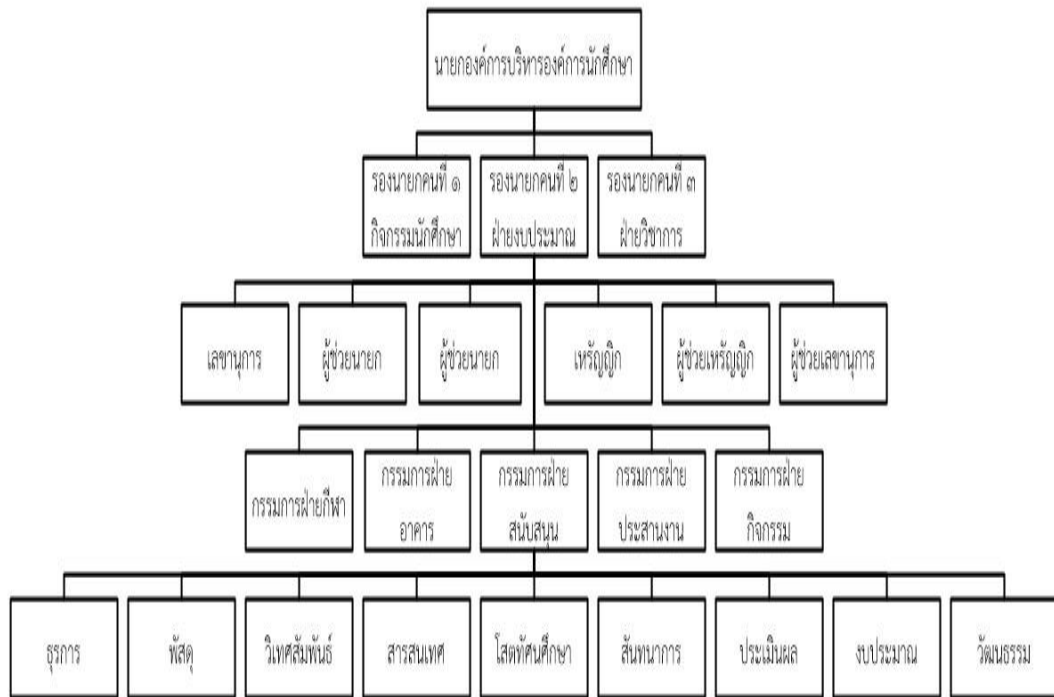




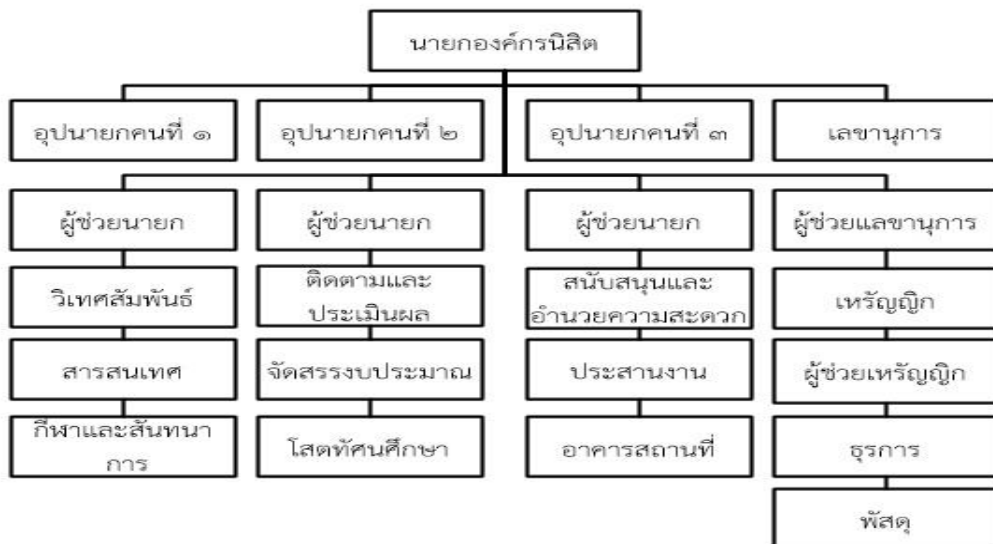
ภาพ 2.2 โครงสร้างองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้



ภาพ 2.3 โครงสร้างองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง



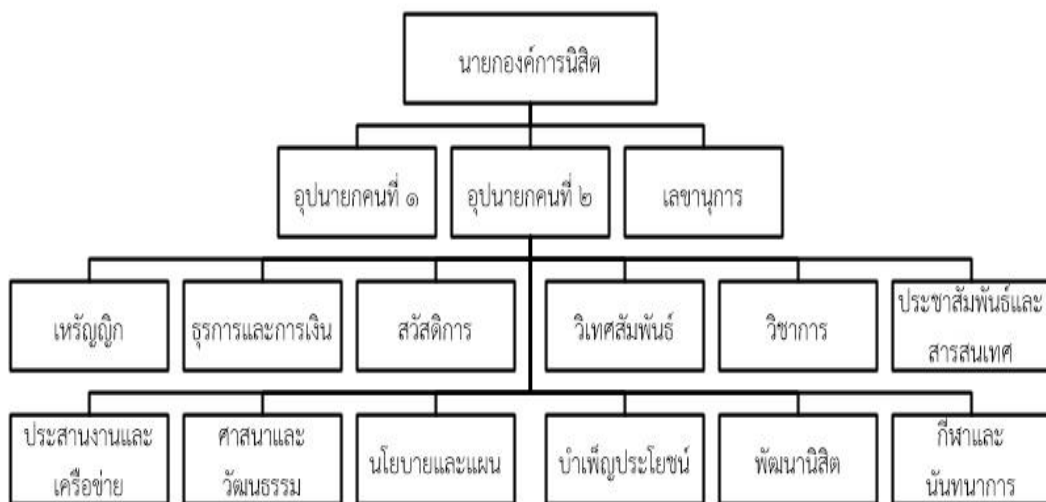
ภาพ 2.4 โครงสร้างองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



ภาพ 2.5 โครงสร้างองค์การนิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ภาพ 2.6 โครงสร้างองค์การนิสิตมหาวิทยาลัยนเรศวร (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2558)



ภาพ 2.7 โครงสร้างองค์การนิสิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2558)

โดยภาพรวมสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย จำนวน 7 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยนเรศวร และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ แต่ละสถาบันอุดมศึกษาจะมีโครงสร้างของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาที่คล้ายคลึงกัน โดยมีจำนวนสมาชิกกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาโดยเฉลี่ย 21 คน มีการบริหารสูงสุดอยู่ที่นายกองค์กรนิสิตนักศึกษา และมีรองนายกองค์กรนิสิตนักศึกษา ซึ่งบางสถาบันอุดมศึกษาเรียกว่าอุปนายก งบประมาณ

3 ตำแหน่ง ในการรับผิดชอบดูแลฝ่ายต่างๆ ขององค์กรนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษานั้น ฝ่ายขององค์กรนิสิตนักศึกษาโดยส่วนใหญ่จะประกอบด้วยฝ่ายหลักๆ ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจกรรม ฝ่ายกีฬา ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายประสานงาน เป็นต้น และในแต่ละฝ่ายจะมีจำนวนสมาชิกกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา 1 – 2 คน ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกกรรมการองค์กร นิสิตนักศึกษาทั้งหมดและฝ่ายย่อยของฝ่ายหลักนั้นๆ ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาข้างต้น โดยส่วนใหญ่จะมีกรรมการ องค์กรนิสิตนักศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นเหรียญกษาปณ์ และเลขานุการ

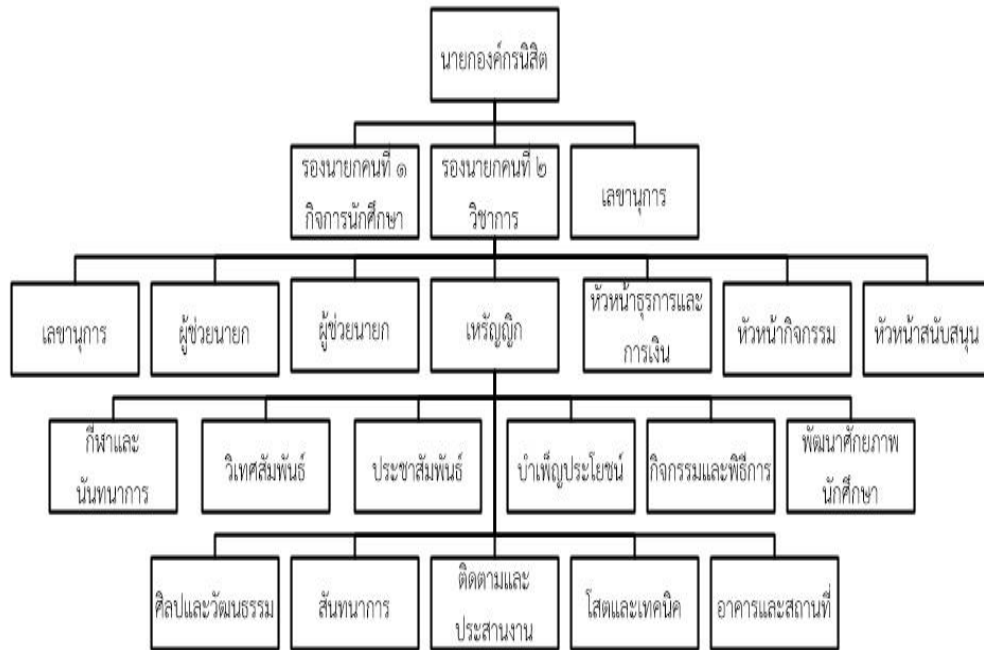
#### 4.2.2 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



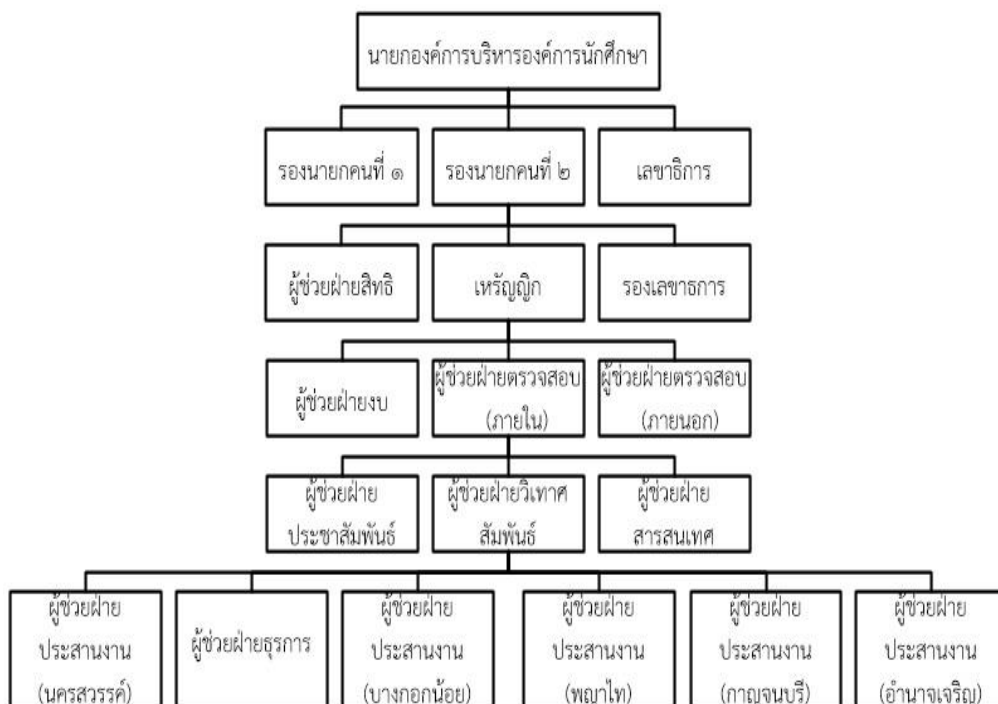
ภาพ 2.8 โครงสร้างองค์กรนักศึกษามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์



ภาพ 2.9 โครงสร้างองค์กรนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



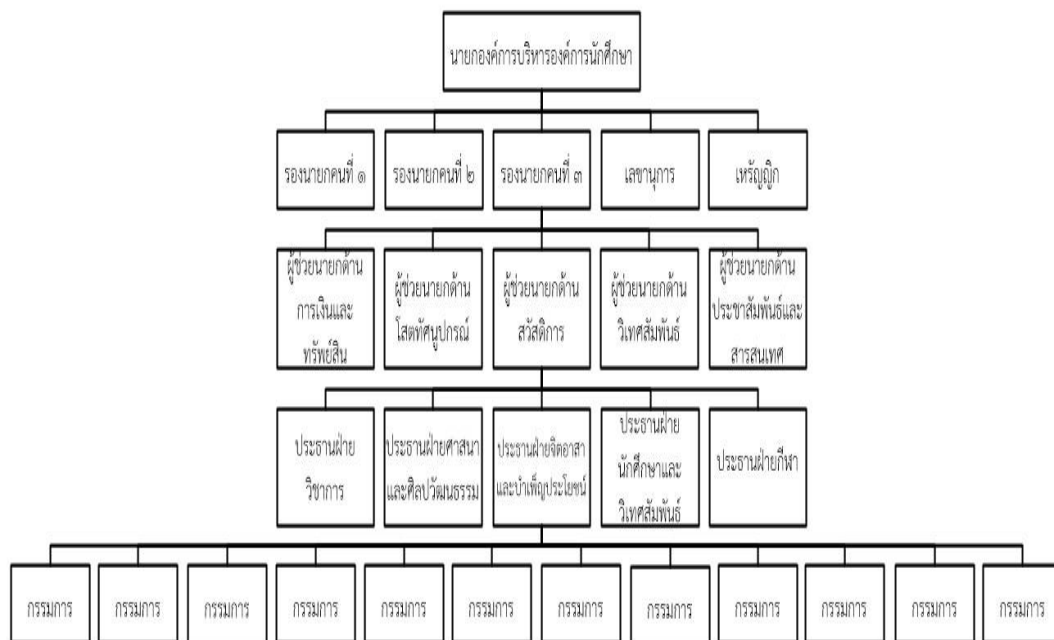
ภาพ 2.10 โครงสร้างองค์การนิสิตมหาวิทยาลัยพะเยา



ภาพ 2.11 โครงสร้างองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล



ภาพ 2.12 โครงสร้างองค์การนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



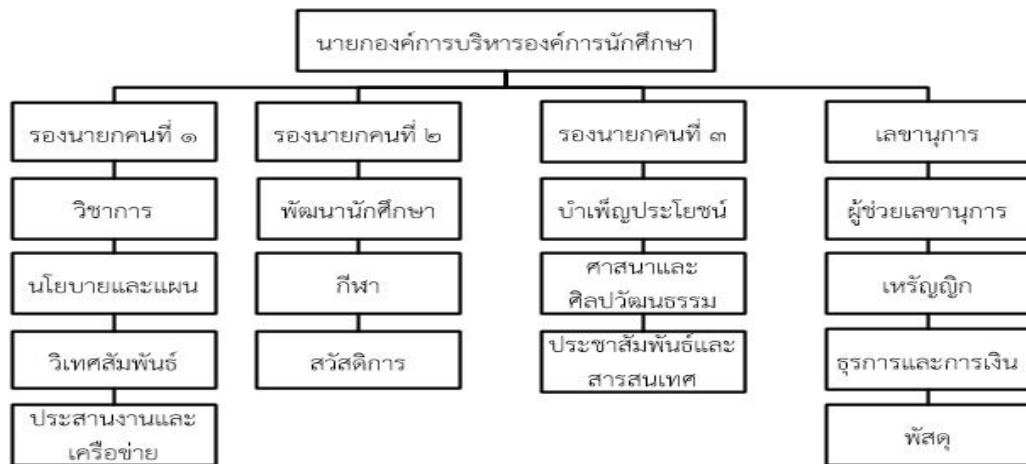
ภาพ 2.13 โครงสร้างองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่



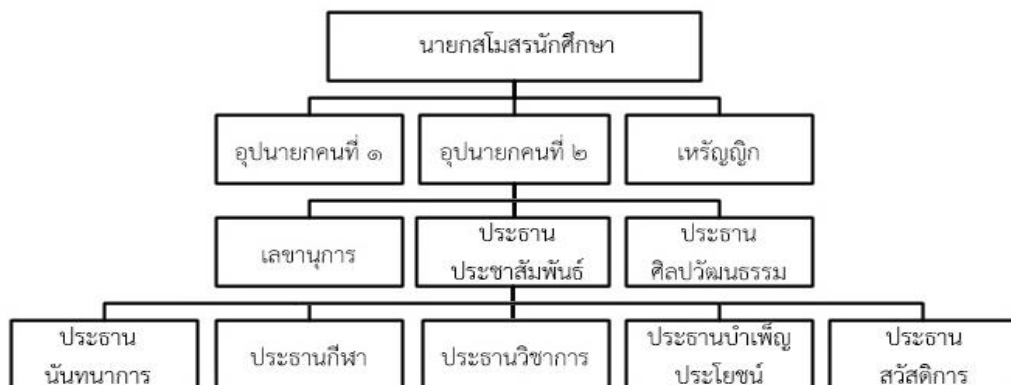
ภาพ 2.14 โครงสร้างองค์กรนิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา

โดยภาพรวมสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย จำนวน 7 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยพะเยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยบูรพา และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี แต่ละสถาบันอุดมศึกษาจะมีโครงสร้างของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาที่คล้ายคลึงกัน โดยมีจำนวนสมาชิกกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาโดยเฉลี่ย 24 คน มีการบริหารสูงสุดอยู่ที่นายกองค์กรนิสิตนักศึกษา และมีรองนายกองค์กรนิสิตนักศึกษา ซึ่งบางสถาบันอุดมศึกษาเรียกว่าอุปนายก ประมาณ 3 – 4 ตำแหน่ง รับผิดชอบดูแลฝ่ายต่างๆ ขององค์กรนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษานั้น ฝ่ายขององค์กรนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัยโดยส่วนใหญ่จะประกอบด้วยฝ่าย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายพัฒนานิสิตนักศึกษา ฝ่ายกิจกรรม ฝ่ายกีฬา ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายศาสนาและศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น และในแต่ละฝ่ายจะมีจำนวนสมาชิกกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา 1 – 2 คน ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาทั้งหมดและฝ่ายย่อยของฝ่ายหลักนั้นๆ ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐข้างต้นโดยส่วนใหญ่จะมีกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นเหรียญฉีก ผู้ช่วยเหรียญฉีก เลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการอีกด้วย

#### 4.2.3 มหาวิทยาลัยเอกชน

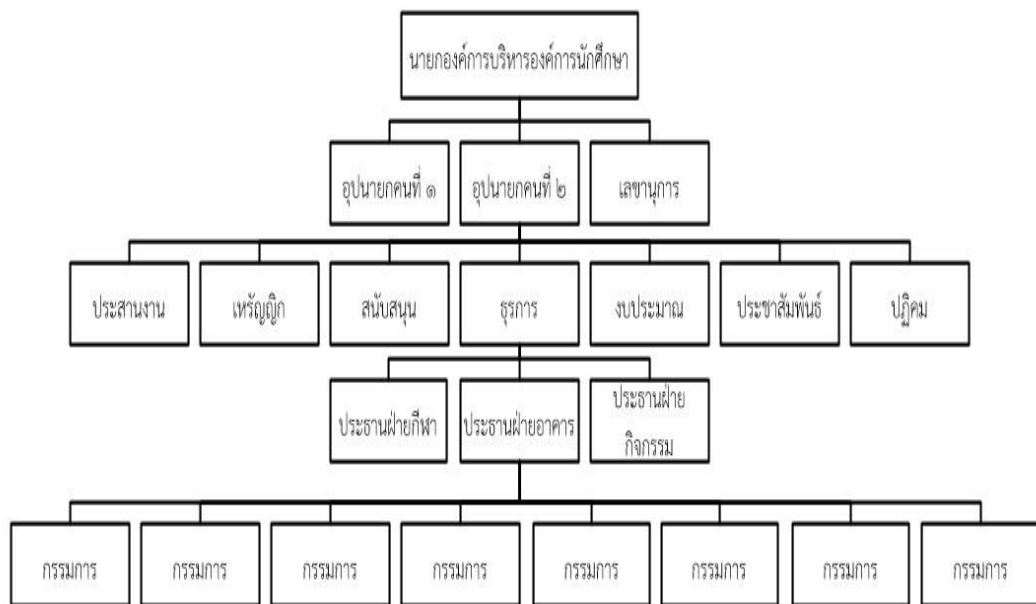


ภาพ 2.15 โครงสร้างองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ

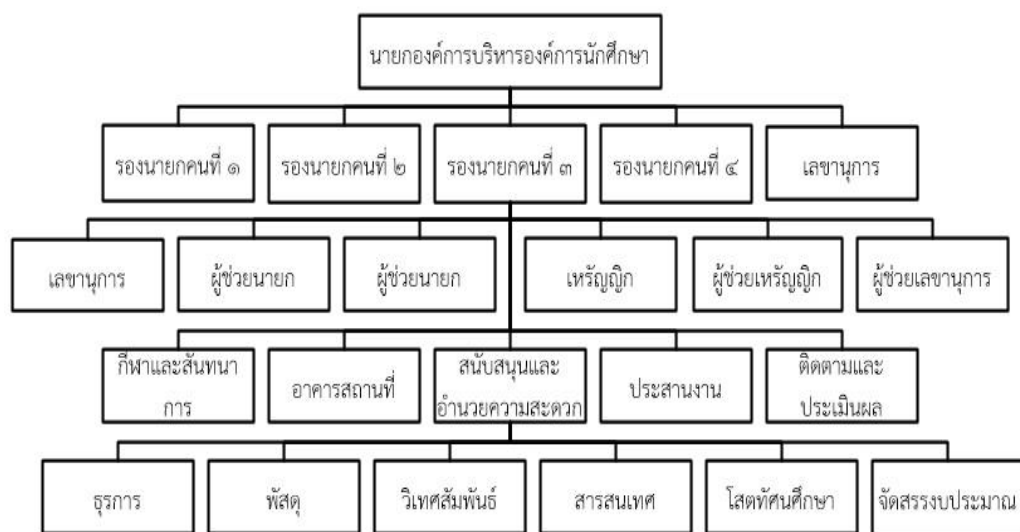


ภาพ 2.16 โครงสร้างองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต





ภาพ 2.17 โครงสร้างองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยศรีปทุม



ภาพ 2.18 โครงสร้างองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยกรุงเทพ



ภาพ 2.19 โครงสรํางองคํการนํกศํกษามหาวํทยาลํยรํจบลํ



ภาพ 2.20 โครงสรํางองคํการนํกศํกษามหาวํทยาลํยฟํารํอํสทศอรํน



ภาพ 2.21 โครงสร้างองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โดยภาพภาพรวมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย จำนวน 7 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยรังสิต และมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต แต่ละสถาบันอุดมศึกษาจะมีโครงสร้างของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาที่คล้ายคลึงกัน โดยมีจำนวนสมาชิกกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาโดยเฉลี่ย 22 คน มีการบริหารสูงสุดอยู่ที่นายกองค์กรนิสิตนักศึกษา และมีรองนายกองค์กรนิสิตนักศึกษา ซึ่งบางสถาบันอุดมศึกษาเรียกว่าอุปนายก ประมาณ 3-4 ตำแหน่ง ในการรับผิดชอบดูแลฝ่ายต่างๆ ขององค์กรนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษานั้น ฝ่ายขององค์กรนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัยโดยส่วนใหญ่จะประกอบด้วยฝ่ายหลักๆ ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายพัฒนานิสิตนักศึกษา ฝ่ายกีฬา ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ และฝ่ายประสานงาน เป็นต้น และในแต่ละฝ่ายจะมีจำนวนสมาชิกกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา 1 - 2 คน ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาทั้งหมดและฝ่ายย่อย ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนข้างต้นโดยส่วนใหญ่จะมีกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นเหรียญกษาปณ์ ผู้ช่วยเหรียญกษาปณ์ เลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการ

#### คณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่ดังนี้

1. นายกองค์กรนิสิตนักศึกษา มีหน้าที่ 1.1) เป็นผู้แทนนิสิตนักศึกษาทั้งปวง 1.2) ควบคุมดูแลและรับผิดชอบในการดำเนินงานทั้งปวงของคณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา 1.3) เรียกประชุมและเป็นประธานในที่ประชุมคณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา และ 1.4) ลงนามในประกาศแต่งตั้งถอดถอนรวมทั้งการอนุมัติลาออกของคณะกรรมการดำเนินงานหรืออนุกรรมการของฝ่ายต่างๆ
2. อุปนายกมีหน้าที่ 2.1) ทำการแทนนายกองค์กรนิสิตนักศึกษา ในกรณีที่นายกองค์กรนิสิตนักศึกษาไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยต้องได้รับมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรจากนายกองค์กรนิสิตนักศึกษา และ 2.2) ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากนายกองค์กรนิสิตนักศึกษา

3. เลขานุการมีหน้าที่ 3.1) รับ – ส่งและจัดทำหนังสือโต้ตอบองค์กรนิสิตนักศึกษา 3.2) รับผิดชอบจัดเตรียมระเบียบวาระการประชุมและจัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา แล้วส่งสำเนารายงานการประชุมให้กองกิจการนิสิตนักศึกษาภายใน 20 วันหลังการประชุม 3.3) ดูแลรักษาเอกสารและสิ่งพิมพ์ขององค์กรนิสิตนักศึกษา และ 3.4) ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรนิสิตนักศึกษา

4. เภรัณยูมีหน้าที่ 4.1) รับผิดชอบการเบิกจ่ายเงินขององค์กรนิสิตนักศึกษา ตามที่นายกองค์กรนิสิตนักศึกษา เสนออนุมัติ 4.2) จัดทำบัญชีรับ – จ่ายเงินขององค์กรนิสิตนักศึกษา ที่ได้รับจากมหาวิทยาลัยและแห่งอื่นแล้วรายงานให้กองกิจการนิสิตนักศึกษาทราบ 4.3) ควบคุมและรับผิดชอบการเงิน – การบัญชีและพัสดุขององค์กรนิสิตนักศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบการเงินขององค์กรนิสิตนักศึกษา และระเบียบของมหาวิทยาลัย และ 4.4) จัดทำบัญชีทรัพย์สินและพัสดุขององค์กรนิสิตนักศึกษา

5. การประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ 5.1) เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ข่าวสารความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของกิจการนิสิตนักศึกษาตลอดจนกิจกรรมบางอย่างของมหาวิทยาลัย 5.2) รับผิดชอบในการติดประกาศและข้อความขององค์กรนิสิตนักศึกษา และ 5.3) รับผิดชอบส่งเสียงตามสาย ภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายตลอดทั้งรับผิดชอบอุปกรณ์การส่งเสียงตามสาย

6. ประธานฝ่ายต่างๆ มีหน้าที่ 6.1) รับผิดชอบการปฏิบัติงานฝ่ายของตนตามคณะกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา มอบหมาย 6.2) กำกับและดูแลการดำเนินกิจกรรมของชมรมและเป็นประธานในที่ประชุมกรรมการดำเนินงานและที่ประชุมประธานชมรม และ 6.3) จัดทำงบประมาณของฝ่ายและรวบรวมโครงการของชมรม เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกิจการนิสิตนักศึกษาพิจารณา

### ตัวอย่างอดีตกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ

กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา เป็นการรวมกลุ่มกันของนิสิตนักศึกษาที่เป็นตัวแทนของแต่ละคณะผ่านกระบวนการคัดเลือกจากนิสิตนักศึกษาทั้งมหาวิทยาลัย กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษามีบทบาทในการขับเคลื่อนกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ประสานการทำงานระหว่างนิสิตนักศึกษาคณะต่างๆ ร่วมมือกันขับเคลื่อนกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ซึ่งกระบวนการทำงานจะสร้างให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาเรียนรู้และบ่มเพาะประสบการณ์ของตนเอง โอกาสในการทำงานและเป็นตัวแทนเหล่านี้จะปลูกฝังให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษามีความสามารถและเป็นบัณฑิตที่มีศักยภาพ อดีตกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาหลายท่านเป็นบุคคลตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยึดมั่นในสังคม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าถึงชีวประวัติของอดีตกรรมการองค์กรนิสิตที่ประสบผลสำเร็จในการประสบผลสำเร็จในชีวิต และนำเสนอตัวอย่างอดีตกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา จำนวน 5 ท่าน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนากรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา และเป็นต้นแบบในการพัฒนา นิสิตนักศึกษาโดยทั่วไป ดังต่อไปนี้

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน อดีตนายกสโมสรมนนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ.2502 เป็นอดีตกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากในวงการการศึกษา จบการศึกษาคณะอักษรศาสตรบัณฑิต (อ.บ.) สาขาภาษาศาสตร์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ) สาขามัธยมศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปริญญาโทและเอกด้านการบริหารการศึกษาจาก มหาวิทยาลัยมินนิโซตา สหรัฐอเมริกา โดยทุนฟูลไบรท์ เคยดำรงตำแหน่งทางการศึกษาที่มีชื่อเสียงมากมาย อาทิ อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ อดีตปลัดทบวงมหาวิทยาลัย อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อดีตนายกสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปัจจุบันมีตำแหน่งรองประธานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี นายกสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เป็นต้น และยังได้รับรางวัลเกี่ยวกับการบริหารการศึกษามากมาย เช่น นักบริหารการศึกษาดีเด่น ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2516 นักการศึกษาดีเด่น สภาการศึกษาเพื่อการสอนระหว่างประเทศ พ.ศ. 2527 รางวัลข้าราชการดีเด่นครูทองคำ พ.ศ. 2529 จากสมาคมข้าราชการพลเรือน รางวัลเกียรติคุณสังข์เงิน (นักบริหารการศึกษาดีเด่น) พ.ศ. 2534 จากสมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทย นักรัฐประศาสนศาสตร์ดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2536 จากสมาคมนักรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย รางวัลนักนวัตกรรมทางการศึกษาดีเด่น พ.ศ. 2536 จากสมาคมนิเทศการศึกษาแห่งประเทศไทย เข็มกิตติการทองคำและโล่กิตติการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2544 ผลงานดีเด่น (MERITORIOUS SERVICE AWARD) ASIAN ASSOCIATION OF OPEN UNIVERSITIES เป็นต้น

ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์ เกษม วัฒนชัย อดีตนายกกรรมการสโมสรมนนิสิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จบการศึกษแพทยศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 36 เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยวิชาโรคหัวใจ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยเป็นผู้ริเริ่มการส่งนักศึกษาแพทย์ไปอยู่ร่วมกับชาวไทยภูเขา เพื่อให้สัมผัสกับวิถีชีวิตและความยากลำบากของประชาชนในถิ่นทุรกันดารได้ว่าเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการจุดประกายการสร้างแพทย์ชนบทขึ้นในประเทศไทย เคยดำรงตำแหน่งรองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย สมาชิกวุฒิสภา ประธานสภาวิชาการ และในปี พ.ศ. 2544 น.พ.เกษม ได้รับแต่งตั้งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จากนั้นในวันที่ 18 กรกฎาคมของปีเดียวกัน ได้รับพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งองคมนตรี นอกจากนี้ยังได้ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัยหลายแห่ง อาทิ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นต้น

ศาสตราจารย์ ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์ อดีตนายกสโมสรมนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปี พ.ศ.2519 ได้สอบเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาที่ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และต่อมาได้ร่วมก่อตั้งพรรคจุฬาประชาชน ปี พ.ศ. 2519 ได้รับเลือกตั้งเป็น นายกสโมสรมนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อเกิดเหตุการณ์ 6 ตุลา พ.ศ. 2519 ได้หนีเข้าป่าที่ จ.นครศรีธรรมราช อยู่ประมาณ 4 ปีทำให้ไม่สำเร็จการศึกษา เมื่อออกมาจากป่า จึงได้ตัดสินใจเปลี่ยนแนวมาศึกษาด้านรัฐศาสตร์ ที่สหรัฐอเมริกา จากนั้นกลับมาเมืองไทย เพื่อเข้าพิธีสมรส ก่อนเข้าเรียนที่ มหาวิทยาลัยจอร์เจีย และไปสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกที่ มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ได้รับการเชิญชวนให้สอนวิชา เศรษฐกิจการเมืองเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อยู่ระยะหนึ่ง ก่อนจะกลับมาเป็นอาจารย์คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และได้เลื่อนตำแหน่งจนเป็นคณบดี นอกจากนี้ยังเคยได้รับเชิญไปเป็น อาจารย์พิเศษที่ The Paul H. Nitze School of Advanced International Studies (SAIS) ในวอชิงตัน ดี.ซี. ของมหาวิทยาลัยจอนส์ฮอปกินส์ อีกด้วย ดร.เอนก ได้รับพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์พิเศษ สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตั้งแต่วันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2553 ปัจจุบัน ศ.ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์ เป็นนักวิชาการอิสระ มีงานเขียนลงนิตยสารหลายเล่ม มีหนังสือที่มีชื่อเสียงเล่มหนึ่ง คือ สองนครา ประชาธิปไตย ที่ว่าด้วยทฤษฎีทางการเมืองที่สรุปได้ว่า คนต่างจังหวัดจัดตั้งรัฐบาล แต่คนกรุงเทพมหานครมีหนังสืออัตชีวประวัติชื่อ พิศการเมือง ที่เน้นประวัติของตนเองช่วงการก่อตั้งพรรค มหาชน

ดร.ประสาร ไตรรัตน์วรกุล อดีตนายกรรมาการองค์การนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในช่วง เหตุการณ์มหาวิปโยค 14 ตุลาคม 2516 จบการศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2517 ด้วยผลคะแนนเอ็นทรานซ์แผนกวิทยาศาสตร์อันดับที่ 9 ของประเทศ และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้วยเกียรตินิยมอันดับ 1 ในปี พ.ศ. 2519 ระดับ ปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และต่อมาได้รับพระราชทานทุน อานันทมหิดล ปี พ.ศ. 2521 ปริญญาโท Master in Business Administration และปี พ.ศ. 2524 ระดับปริญญาเอก Doctor of Business Administration จาก มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา หลังจากสำเร็จการศึกษา ดร.ประสาร ได้เป็นนักวิจัยอยู่ที่ International Food Policy Research Institute, Washington, D.C. เป็นเวลา 2 ปี ดร.ประสาร กลับมายังประเทศไทยได้รับการแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ซึ่งเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลและพัฒนาตลาดทุน ดร.ประสาร ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ดร.ประสาร เคยดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ในองค์กรทั้งภาครัฐและ เอกชนหลายแห่ง อาทิ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ ดร.ประสาร ยังเคยดำรงตำแหน่งที่สำคัญในสังคมอีก หลายตำแหน่ง เช่น คณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน กระทรวงการคลัง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการนโยบายทุนรัฐวิสาหกิจ ที่ปรึกษา คณะกรรมการนโยบาย สถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย อีกทั้งได้รับการเสนอชื่อและได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการสมาคมธนาคารไทย (TBA) ทำให้มีประสบการณ์ครอบคลุมอย่างกว้างขวางในธุรกิจ ธนาคารและตลาดการเงิน

นายพิเชียร อำนางวรประเสริฐ พิธีกรรายการโทรทัศน์ และนักจัดรายการวิทยุ เป็นอดีต นายกองคํการนํกศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปี พ.ศ. 2519 จบการศึกษาจากโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย (2512-2517) โดยสอบได้เป็นที่ 1 ของประเทศในสายศิลป์ ปีการศึกษา 2516 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เคยเป็นคนเดือนตุลามาก่อน จึงมีเพื่อนที่รู้จักมากมายที่เป็นคนเดือนตุลาเช่นเดียวกันทั้งฝ่ายรัฐบาล, ฝ่ายค้าน, และเอ็นจีโอ ในขณะที่เรียนอยู่ชั้นปีที่ 2 ได้รับเลือกให้เป็นอุปนายกองคํการนํกศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (อมธ.) ฝ่ายนอก และได้เข้าไปเป็นกรรมการบริหารของศูนย์กลางประสานงานนิสิตนํกศึกษาแห่งประเทศไทย (ศนท.) และเมื่อขึ้นชั้นปีที่ 3 ได้ตัดสินใจเข้าลงแข่งขันและได้รับเลือกตั้งเป็นนายกองคํการนํกศึกษา นายพิเชียร อำนางวรประเสริฐ เคยเป็นผู้สมัคร กทข. (คณะกรรมการจัดสรรคลื่นความถี่วิทยุและโทรทัศน์) และได้รับคัดเลือกมาเป็นลำดับที่หนึ่ง ด้วยคะแนนถึง 151 คะแนน จากวุฒิสภา จากนั้นได้รับแต่งตั้งเป็นสมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 และเป็นผู้ที่มีบทบาทเรียกร้องให้บรรพบุรุษศาสนาไ้เป็นศาสนาประจำชาติในรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันอีกด้วย

ชีวประวัติของอดีตกรรมการองคํการนํกศึกษาที่ได้นำเสนอข้างต้น เห็นได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ดำรงตำแหน่งสำคัญของประเทศ และเป็นกำลังสำคัญของประเทศ นับว่าเป็นแบบอย่างที่ดีต่อกรรมการองคํการนํกศึกษา รวมไปถึงนิสิตนํกศึกษาทั่วไป ข้อมูลทั้งหมดแสดงให้เห็นว่ากลุ่มกรรมการองคํการนํกศึกษาเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญ และกรรมการองคํการนํกศึกษาในปัจจุบันจะเป็นกำลังสำคัญของประเทศ หากได้รับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 จะเป็นประโยชน์ที่จะช่วยส่งเสริมให้กรรมการองคํการนํกศึกษาเหล่านั้นเป็นบัณฑิตที่มีความสมบูรณ์รอบด้าน

## ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis)

แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นสารสนเทศพื้นฐานที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองคํการนํกศึกษา ประกอบด้วยความหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ ข้อตกลงเบื้องต้น ลักษณะของข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์และขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### 5.1 ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis: CFA) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ประเภทหนึ่งในสองประเภท ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวแปร โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคหนึ่งเพื่อสรุปรายละเอียดของตัวแปรหลายตัวหรือเป็นเทคนิคที่ใช้ในการลดจำนวนตัวแปรด้วยวิธีการศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร และสร้างตัวแปรใหม่เรียกว่า องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบที่สร้างขึ้นเป็นการนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความร่วมกันสูงมารวมกันเป็น

องค์ประกอบเดียวกัน ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบจะมีความร่วมกันน้อยหรือไม่มี ความสัมพันธ์กันเลย (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2551) การวิเคราะห์องค์ประกอบมี 2 ประเภทดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เทคนิคทางสถิติ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจประเภทนี้ จะใช้ในกรณีที่ผู้วิจัยไม่มีความรู้หรือมีความรู้ น้อยมากเกี่ยวกับจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่บ่งบอกถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจนั้นเพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และลด จำนวนตัวแปรที่มีอยู่เดิมให้มีการรวมกันได้

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เทคนิคทางสถิติ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประเภทนี้ จะใช้กรณีที่ผู้วิจัยทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของ ตัวแปรหรือคาดว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรควรจะเป็นรูปแบบใดหรือคาดว่าตัวแปรใดบ้าง ที่มีความสัมพันธ์กันมากและควรอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันหรือคาดว่าไม่มีตัวแปรใดที่ไม่มี ความสัมพันธ์กัน ควรจะอยู่ต่างองค์ประกอบกัน จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่าผู้วิจัยมีความรู้มากพอที่จะทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือคาดว่า โครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นอย่างไรและใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มาตรวจสอบหรือยืนยันความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างที่คาดไว้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เป็นเทคนิค การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ช่วยลดข้อจำกัดของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เนื่องจาก โดยทั่วไปการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งเป็นเครื่องมือการวัดตัวแปรที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝง และ เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรว่าตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจโครงสร้าง ตามนิยามเชิงทฤษฎีหรือไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างไร วัตถุประสงค์หลักของ การวิเคราะห์องค์ประกอบคือ การสำรวจและระบุองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร ผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะทำให้ได้ตัวแปรน้อยลงและได้องค์ประกอบร่วม การวิเคราะห์ ลักษณะนี้ก็คือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ซึ่งจะมีข้อจำกัด ทำให้ผลการวิเคราะห์ไม่ตรงตามสภาพความเป็นจริง เนื่องจากไปกำหนดให้ทุกตัวแปรเป็นผล มาจากองค์ประกอบร่วมทุกตัวและส่วนที่เป็นความคลาดเคลื่อนของตัวแปรที่ศึกษาไม่สัมพันธ์กัน ดังนั้นการวิเคราะห์องค์ประกอบจึงพัฒนาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อใช้ตรวจสอบ องค์ประกอบสมมติฐานที่มีทฤษฎีรองรับ และลดข้อจำกัดจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

โดยสรุป การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เป็น วิธีการพัฒนาขึ้นมาโดยอาศัยหลักการของโมเดลสมการโครงสร้าง การวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยันผู้วิจัยต้องทบทวนทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อมาสร้างโมเดลทฤษฎีการวัด และ ต้องการทดสอบสมมติฐานว่าโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ซึ่งรายละเอียดความแตกต่างระหว่างการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งสองประเภท สามารถสรุปได้ ดังตาราง 2.2



**ตาราง 2.2** แสดงการเปรียบเทียบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรอบแนวคิดการวิจัยชัดเจน มีทฤษฎีหนักแน่น เข้มแข็งหรือมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนอยู่เบื้องหลัง</li> <li>- จำนวนองค์ประกอบจะถูกกำหนดเป็นสมมติฐานอยู่ก่อนการวิเคราะห์</li> <li>- ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบกับตัวแปรสังเกตได้ถูกกำหนดไว้ก่อนการวิเคราะห์</li> <li>- ตัวแปรสังเกตได้สัมพันธ์กับบางตัวประกอบเท่านั้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัวแปรในการวิจัยยังไม่มีทฤษฎีหรือมีหลักฐาน เชิงประจักษ์ที่ชัดเจนอยู่เบื้องหลังที่ชัดเจนหนักแน่น โดยส่วนใหญ่จะเป็นตัวแปรใหม่</li> <li>- ยังไม่มีจำนวนองค์ประกอบที่ชัดเจน ต้องการหาว่าองค์ประกอบมีจำนวนเท่าใด</li> <li>- ค้นหาแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างตัวประกอบกับตัวแปรสังเกตได้</li> <li>- ตัวแปรสังเกตได้สามารถสัมพันธ์กับตัวประกอบใด ก็ได้</li> </ul>

ที่มา: (Steven, 2009)

## 5.2 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 ) ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อหารูปแบบการรวมกลุ่มของตัวแปรภายใต้ความสัมพันธ์ของตัวแปร ผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทำให้ตัวแปรลดลง และแปลความหมายได้สะดวก
2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนและโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูล เนื่องจากนักวิจัยต้องมีสมมติฐาน แล้วตรวจสอบว่าข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างไร

## 5.3 ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (กัลยา วานิชบัญชา, 2551)

1. ลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลายตัวแปรให้อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ได้ถือเป็นตัวแปรใหม่ที่สามารถหาค่าข้อมูลขององค์ประกอบที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor Score จึงสามารถนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป
2. การแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์สมการความถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (multicollinearity) ซึ่งวิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหาคือการรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่หรือเรียกว่าองค์ประกอบ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ แล้วนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป
3. ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา การวิเคราะห์องค์ประกอบจะได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation) ของตัวแปรที่ละคู่ แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมาก

ไว้ในองค์ประกอบเดียวกันจึงสามารถวิเคราะห์โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันได้ ทำให้สามารถอธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบตามความหมายของตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบนั้น

#### 5.4 ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีทางสถิติเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น โดยการวัดคุณลักษณะจากการสังเกตพฤติกรรม การเก็บข้อมูลจะได้ตัวแปรสังเกตได้หลายตัว ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญอยู่ 3 ประการ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ดังนี้

1. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของตัวแปรแต่ละตัวมีความแปรผันกันเนื่องมาจากการมีองค์ประกอบร่วม และองค์ประกอบเฉพาะ โดยความแปรปรวนที่สังเกตได้เกิดจากตัวแปรสาเหตุ ตัวแปรเหล่านั้น มีองค์ประกอบร่วมตัวเดียวกัน
2. ความเป็นอิสระระหว่างแต่ละองค์ประกอบ องค์ประกอบร่วมและองค์ประกอบเฉพาะของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน หรือความแปรปรวนร่วมระหว่างองค์ประกอบเป็นศูนย์
3. คุณสมบัติด้านการบวกของความแปรปรวนในองค์ประกอบ จะวิเคราะห์ความแปรปรวนในตัวแปรสังเกตได้ได้ออกเป็นผลบวกขององค์ประกอบเฉพาะและความแปรปรวนขององค์ประกอบร่วมตัวแปรสังเกตได้ ในรูปคะแนนมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์และความแปรปรวนเป็นหนึ่ง

#### 5.5 ลักษณะของข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้องการข้อมูลที่มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลควรวัดเป็นค่าต่อเนื่อง (continuous) และมีลักษณะการแจกแจงเป็นแบบปกติ แต่ปัจจุบันมีการพัฒนาเรื่องระดับของตัวแปรในเรื่องนี้ โดยการพัฒนาโปรแกรมลิสเรล 8.50 ที่มีวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์ และการสร้างมาตรฐานให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกประเภท (categorical data) ได้รวมทั้งพัฒนาวิธีประมาณ ค่าพารามิเตอร์แบบพิเศษที่มีความแกร่ง (robustness) ต่อการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นเรื่องลักษณะการแจกแจงข้อมูลเป็นแบบปกติ
2. ควรใช้ข้อมูลจำนวนมาก การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ต้องการข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอสมควร เนื่องจากส่วนใหญ่จะใช้วิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (maximum likelihood: ML)

#### 5.6 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดข้อมูลเฉพาะของข้อมูล 2) การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล 3) การประมาณ ค่าพารามิเตอร์ และ 4) การประเมินความสอดคล้องของโมเดล ซึ่งรายละเอียดของแต่ละขั้นมีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล (model specification) ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร ซึ่งจะเป็นการกำหนดโมเดลการวัดตามทฤษฎีที่คาดการณ์

ไว้ว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวประกอบด้วยตัวแปร สังเกตได้หรือตัวชี้วัดตัวใดบ้าง ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรสังเกตได้ แต่ละตัวต้องถูกอธิบายด้วยตัวแปรแฝงเพียงตัวเดียว (unidimensional measures) หรือค่า cross-loading มีค่าเท่ากับ 0 ต่างจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจที่ตัวแปรสังเกตได้ถูกอธิบายด้วยตัวแปรแฝงทุกตัว การที่ตัวแปรสังเกต 1 ตัว มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงมากกว่า 1 ตัว

2. การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล (model identification) การประมาณค่าพารามิเตอร์จะทำได้เมื่อโมเดลที่สร้างสามารถระบุความเป็นไปได้ ของพารามิเตอร์เพียงค่าเดียว การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลอาศัยกฎของ  $t$  คือโมเดลที่ระบุได้พอดีต้องมีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าน้อยกว่าจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วม (variance-covariance matrix) ของตัวแปรสังเกตได้หรือสามารถคำนวณได้จากสูตร  $t \leq (p)(p+1)/2$  โดยค่า  $t$  คือ จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า  $p$  เป็นจำนวนตัวแปรที่สังเกตได้ของโมเดล หากพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่ามีจำนวนมากกว่าจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ โมเดลที่สร้างจะไม่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ ซึ่งโมเดลชนิดนี้เรียกว่าโมเดลระบุไม่พอดี (under identified model) หากจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้มีจำนวนเท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะเรียกโมเดลนี้ว่าโมเดลที่ระบุพอดี (just identified model) โมเดลชนิดนี้จะมี degree of freedom เท่ากับ 0 ส่งผลให้ค่า goodness of fit เท่ากับ 0 เช่นกัน จึงไม่สามารถใช้ทดสอบทฤษฎีได้ และหากจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วม ของตัวแปรสังเกตได้มีมากกว่าพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าโมเดลชนิดนี้จะเรียกว่าโมเดลระบุเกินพอดี (over identified model) ซึ่งมีข้อมูลเพียงพอที่จะไปคำนวณหาค่าพารามิเตอร์ได้ ซึ่งเงื่อนไขที่กล่าวมา เรียกว่า order condition

3. การประมาณค่าพารามิเตอร์ (parameter estimation) เป็นการนำข้อมูลจากตัวแปรสังเกตมาประมาณค่าพารามิเตอร์ เช่น คำนำหนักองค์ประกอบ ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ค่าเศษเหลือในการประมาณค่าพารามิเตอร์จะมีลักษณะเป็นการทวนซ้ำ (iteration) โดยการประมาณค่า population covariance matrix ( $\Sigma$ ) ให้มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุดเมื่อนำมาเทียบกับ sample covariance matrix ( $S$ ) ซึ่งได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์นั้น มีการประมาณค่าหลายแบบที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เช่น Maximum likelihood (ML), Generalized least square (GLS), Weight least square (WLS) ซึ่งมีลักษณะเหมาะสมกับข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป เช่น Maximum likelihood และ GLS มีลักษณะคล้ายกันคือ เหมาะกับข้อมูลที่มีการแจกแจง multi normal distribution และมีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ส่วนวิธีการ Weight least square (WLS) ต้องการกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ แต่เหมาะกับข้อมูลที่ไม่ได้แจกแจงเป็น multi normal distribution (Schumacker & Lomax, 2010)

อย่างไรก็ตามในการประมาณค่าพารามิเตอร์นั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างมีผลต่อการประมาณค่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่น้อยเกินไปจะส่งผลให้ค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้ไม่มีความคงเส้นคงวาจำนวนตัวอย่างในการวิเคราะห์ที่เหมาะสมมีหลายแนวคิด เช่นควรจะมีกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 200

คน (HAIR, BLACK, BABIN, & ANDERSON, 2010) อีกมุมเสนอว่าให้พิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสมกับขนาดของโมเดล เช่น ตัวอย่างตั้งแต่ 200 คนขึ้นไปเหมาะสมกับโมเดลขนาดกลาง (Tabachnick & Fidell, 2001) ส่วน Costello & Osborne (2005, อ้างใน Schumacker & Lomax, 2010) ว่ากลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวน 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ เป็นต้น

4. การประเมินความสอดคล้องของ โมเดล (assessing measurement model validity) การประเมินความสอดคล้องกันของโมเดล มีจุดเริ่มต้นตรวจสอบว่าค่าพารามิเตอร์ที่ได้มีความสมเหตุสมผลหรือไม่ เมื่อตรวจสอบค่าพารามิเตอร์ที่ได้แล้วจึง ตรวจสอบค่าความสอดคล้องของโมเดล ในการตรวจสอบความสอดคล้องกันของโมเดลจะทำ 2 ส่วนคือการประเมินความสอดคล้องของทั้งโมเดล (over all goodness of fit) และความสอดคล้องในรายตัวแปร (path estimation)

## ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ประกอบด้วยนิยามของรูปแบบความเป็นมาและความหมายของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ การประเมินรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ รวมถึงการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### 6.1 นิยามของรูปแบบ

รูปแบบ (model) เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปแล้วรูปแบบ หมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รูปแบบการพัฒนาทักษะทางสังคมของนิสิตนักศึกษา เป็นต้น พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman (1981) ให้ความหมายไว้ 5 ความหมาย แต่ทั้งนี้โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะ คือ

1. Model หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ซึ่งเท่ากับ แบบจำลอง
2. Model ที่หมายถึง สิ่งของหรือคนที้นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ
3. Model หมายถึง รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

พจนานุกรมการศึกษาได้ให้ความหมายรูปแบบ ดังนี้ รูปแบบ หมายถึง 1) แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด 3) เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและ 4) เป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม ตามความหมายดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่ารูปแบบคือแบบจำลองของสิ่งที่ เป็น (Good, 1973) หรือรูปแบบในทิศทางที่ใกล้เคียงกันว่าเป็นการย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อพิจารณาและช่วยสร้างความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมถูกจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่าย ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริงแต่มิใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

(Smith, 1980) สอดคล้องกับที่นิยามว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่พัฒนาขึ้น เพื่ออธิบายสร้างความเข้าใจถึงคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม (Bardo & Hartman, 1982) ส่วนการระบุว่ารูปแบบหนึ่งต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมหรือควรมีองค์ประกอบใดบ้าง ยังไม่ถูกกำหนดตายตัวขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการการอธิบายปรากฏการณ์นั้นอย่างไร Smith et al (1980) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภทคือ รูปแบบเชิงกายภาพเป็นรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง และรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ โดยใช้การพรรณนา

จากนิยามของรูปแบบข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นแบบจำลองที่แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดที่สำคัญของแนวคิด ปรากฏการณ์ ที่แสดงเป็นแผนภาพและถ้อยคำโดยแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดและองค์ประกอบที่สำคัญของเรื่องนั้น ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

## 6.2 ความเป็นมาและความหมายของรูปแบบ

โมเดล (model) ว่าเป็นแบบจำลองหรือหุ่นจำลอง เป็นคำที่ใช้กันแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มวิชาการสาขาที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและการบริหารโมเดลหรือตัวแบบนี้มาจากคำ ในภาษาอังกฤษว่า “Model” ส่วนคำที่ใช้ในภาษาไทยนั้น ยังไม่ได้กำหนดชัดเจนว่าจะใช้คำใด ทั้งนี้ลักษณะคำที่ใช้ในส่วนนี้จะแตกต่างกันตามลักษณะวิธีอ้างอิงแหล่งที่มาและที่ใช้แล้วบัญญัติศัพท์ใหม่ขึ้นเรียกว่า สูตรเศรษฐมิติ ส่วนสูตรเศรษฐมิติจะเป็นสาขาใด ก็เติมชื่อสาขาที่เกี่ยวข้องลงไปอาทิ สูตรเศรษฐมิติของการศึกษา สูตรเศรษฐมิติทางวิศวกรรมศาสตร์ หรือนักวิชาการบางท่านเรียกว่า โมเดล ทับศัพท์ในภาษาอังกฤษ ความหมายของคำว่า โมเดล ที่ใช้กันมีหลายอย่าง เช่น ในสาขาวิชาโสตทัศนศึกษา เรียกว่า หุ่นจำลอง หมายถึง การจำลองแบบลักษณะที่เป็นสามมิติคล้ายคลึงหรือเหมือนกับของจริง ต่างกันที่ขนาด นอกจากนี้วงการศึกษ วิทยาศาสตร์ แพทยศาสตร์และวิศวกรรม ก็เรียกว่าหุ่นจำลอง เพราะช่วยให้เข้าใจสภาพที่แท้จริงของสิ่งนั้นได้อย่างลึกซึ้ง ส่วนในด้านการบริหารนั้นนิยมเรียกว่า รูปแบบหรือต้นแบบในการวิจัยครั้งนี้จะใช้คำว่า รูปแบบ เพื่อประโยชน์ในการทำ ความเข้าใจ และนำไปสู่การศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาต่อไป (อุทัย บุญประเสริฐ, 2546)

ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายลักษณะ อาทิ ทิศนา แชมณี (2545) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่า เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบายเป็นแผนผังไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น ในขณะที่ Smith et al (1980) ได้ให้ความหมายของแบบจำลองว่าหมายถึง การย่อปรากฏการณ์จริงให้เล็กลงเพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมโดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น แบบจำลองไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่เป็นตัวแทนของความจริง หรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

จากการศึกษาความหมายของ รูปแบบ สรุปได้ว่ามีสองลักษณะ คือ ความหมายเชิงกายภาพซึ่งหมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และความหมายเชิงแนวคิด คุณลักษณะ ซึ่งหมายถึงแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรมและความหมายเชิงแนวความเป็นจริงอย่างง่าย หรือย่อส่วนของ

ปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องความเป็นเหตุเป็นผล และการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน โดยใช้เหตุผลข้อมูลและฐานคติมาประกอบกัน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น อธิบายทฤษฎีที่มีอยู่แล้วให้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ใช้เป็นแนวทางในการสร้างทฤษฎีใหม่ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคตต่อไป

### 6.3 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้จำแนกประเภทของรูปแบบไว้หลายแนวทางซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะและความสำคัญของศาสตร์นั้น ด้วยเหตุนี้การจำแนกประเภทของรูปแบบจึงมีหลายประเภท ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

Smith and Other (1980) ได้จำแนกประเภทรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

#### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (physical model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง ยกตัวอย่างเช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองที่ประจำจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

#### 2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (symbolic model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (verbal model) หรือแบบจำลองเชิงคุณภาพ (qualitative model) รูปแบบชนิดนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปฏิกิริยา ในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

(Keeves, 1988) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (analogue model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อยสองสิ่งขึ้นไปในลักษณะรูปธรรมเพื่อใช้อธิบาย สร้างความเข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรม รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา (semantic model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางการใช้ภาษาด้วยการพูด และการเขียน เพื่อใช้อธิบายโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือโครงการ (schematic model) เป็นรูปแบบที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อกัน

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (mathematic model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางสมการ หรือสูตรทางคณิตศาสตร์เพื่อเป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรส่วนมากจะ

เกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้วรูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในด้านจิตวิทยาและทางด้านการศึกษา

5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (causal model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปร ของสถานการณ์หรือปัญหาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์วิธีเส้นทางจะช่วยให้เข้าใจและสามารถศึกษารูปแบบเชิงภาษาที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ดี รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในการศึกษา

จะเห็นว่ารูปแบบที่นักวิจัยและนักวิชาการได้สร้างนั้นอาจจำแนกได้หลายประเภท ขึ้นอยู่กับเนื้อหา สาขาวิชา และเป้าหมายของการสร้างรูปแบบ ซึ่งอาจจะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงภาษา รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ หรือรูปแบบเชิงสาเหตุ โดยสร้างรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือผสมผสานรูปแบบประเภทต่างๆ เป็นรูปแบบเดียว

#### 6.4 องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบนั้น Keeves (1997) ได้กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือสามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้ 2) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้นได้ 3) รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (imagination) ความคิดรวบยอด (concept) และความสัมพันธ์ (interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้ และ 4) รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (structural relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (associative relationships)

โดยสรุปการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะต้องมีองค์ประกอบใดบ้าง จำนวนเท่าใด และมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญแต่ทั้งนี้รูปแบบจะต้องมีตัวแปรผันครบแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน และความสัมพันธ์เหล่านั้นสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบนั้น โดยมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ สามารถพิสูจน์ได้และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

#### 6.5 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้นได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบจึงควรมีลักษณะดังนี้ 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม 2) รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่เมื่อทดสอบรูปแบบแล้วปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป 3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้ และ 5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น (ทาคาโอะ มียากาวะ, 1986)

## 6.6 การประเมินรูปแบบ

การประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบก็มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการตรวจสอบรูปแบบว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพียงตรง เชื่อถือได้เพียงใด โดยปกติแล้วการวัดทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการประเมินรูปแบบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป

แนวทางการประเมินรูปแบบดังนี้ 1) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริง 2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์เป็นลักษณะการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม เป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้เนื้อหาครอบคลุม ครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง แต่อย่างไรก็ตามการประเมินรูปแบบนั้นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมกับการศึกษางานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ แต่โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ จะทำการประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติหรือวิธีการเชิงปริมาณซึ่งต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลข มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีส่วนบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนก็อาจจะประเมินโดยแนวทางที่เน้นการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง

## 6.7 การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบจะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไปแล้วแต่บุคคล โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การสร้างรูปแบบ และการตรวจสอบความตรงของรูปแบบ (Willer, 1986) ขณะที่อุทัย บุญประเสริฐ (2546) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนารูปแบบออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาสภาพและระบบ 2) การศึกษาปัญหาและกำหนดความต้องการจำเป็น 3) การสร้างและจัดทำแบบจำลอง สำหรับปรับปรุงแก้ไข 4) การทดสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการปฏิบัติ โดยการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง 5) ปรับต้นแบบเป็นจำลองฉบับสมบูรณ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ สมนึก ทองเอี่ยม (2550) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนารูปแบบออกเป็น 4 ขั้นตอนการดำเนินการคือ การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา การพัฒนารูปแบบ การตรวจสอบรูปแบบ และการแก้ไขปรับปรุงรูปแบบ จนได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมและสมบูรณ์อย่างไรก็ตามการพัฒนารูปแบบไม่มีหลักเกณฑ์แน่ชัด แต่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้พัฒนาว่าจะมีขั้นตอนการพัฒนาอย่างไร จากแนวคิดการพัฒนารูปแบบข้างต้น สรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบเป็นการพัฒนาที่ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนคือ ขั้นการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่สนใจศึกษา ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ขั้นการสร้างรูปแบบโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาองค์ความรู้และการศึกษาสภาพปัจจุบัน ขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบ และสุดท้ายขั้นการนำเสนอรูปแบบ

เมื่อพัฒนารูปแบบแล้ว สิ่งที่จะตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบนั้นก็คือการทดสอบรูปแบบ โดยการตรวจสอบรูปแบบกับผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนั้น การตรวจสอบรูปแบบนี้มีความละเอียดอ่อนต้องใช้ทักษะความรู้ขั้นสูงในการพิจารณาความเหมาะสม แนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะประกอบ



ไปด้วย 1) การประเมินโดยแนวคิดไม่ได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (goal-based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (responsive model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (decision making model) อย่างหนึ่งอย่างใด แต่การที่ผู้ทรงคุณวุฒิจะประเมินเป็นการวิพากษ์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งอาจไม่มีความจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาเข้าด้วยกันหลายปัจจัย ตามแต่พิจารณาญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวกับคุณภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน 2) รูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย อันเนื่องมาจากการตัดสินใจคุณค่าของรูปแบบ ไม่อาจจะประเมินด้วยแบบประเมินใดได้อีกทั้งต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ถัดมาแนวคิดนี้ได้ประยุกต์ใช้ในวงการอุดมศึกษาอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะสาขาที่ต้องอาศัยผู้รู้ในประเด็นดังกล่าวอย่างแท้จริง จึงจะทำให้ทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง 3) รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล นั่นคือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยเชื่อถือในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากผู้ทรงคุณวุฒิอย่างเที่ยงธรรม มาตรฐานและเกณฑ์จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละบุคคล 4) รูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณาการบ่งชี้ถึงข้อมูลที่ต้องการ การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ดังนั้นการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

Keeves (1988) ได้อธิบายถึงการพัฒนารูปแบบ โดยรูปแบบที่ดีควรที่ใช้ประโยชน์ได้ และเสนอข้อกำหนด (requirement) 4 ประการที่รูปแบบที่ดีควรจะต้องมีประการแรก รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม (associative relationship) ประการที่สอง รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกตซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ ประการที่สาม รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และประการสุดท้าย รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

โดยสรุป การพัฒนารูปแบบไม่มีหลักเกณฑ์แน่ชัด ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้พัฒนาว่าจะมีขั้นตอนการพัฒนาอย่างไร โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอนคือ ขั้นการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่สนใจ ศึกษา ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ขั้นการสร้างรูปแบบโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาองค์ความรู้และการศึกษาสภาพปัจจุบัน ขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบ และนำไปสู่ขั้นสุดท้ายคือ การนำเสนอรูปแบบ

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ ผู้วิจัยมีแนวคิดว่ารูปแบบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิแบบแผน (schematic model) และรูปแบบที่อธิบายความหมาย

หรือให้ความหมาย semantic model) สอดคล้องกับแนวคิดของผู้วิจัยคือ มีการใช้ภาษาเพื่อบรรยาย ลักษณะรูปแบบที่เป็นแผนภูมิ และจะบรรยายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบที่ได้ ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับนิสิตนักศึกษา ทั้งนี้จะมีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ศักยภาพปัจจุบัน มีการสร้างรูปแบบ มีการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการใช้รูปแบบ พัฒนารูปแบบ และนำเสนอรูปแบบต่อไป

## 6.8 การศึกษาและงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ

ได้มีนักวิจัยและนักวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การศึกษาดังกล่าวได้กล่าวถึงในลักษณะที่สอดคล้องกันในภาพรวม แต่อย่างไรก็ตามยังมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ดังนี้

ประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบการบรรยายและอธิบาย ปรากฏการณ์นั้นไว้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มที่เน้นการประมวลผลข้อมูล (the information processing family) เป็นรูปแบบที่เน้นการค้นหาและประมวลผลข้อมูลให้รู้ปัญหาและหาคำตอบของปัญหาและให้ผู้เรียนได้พัฒนาความคิดและสร้างมโนทัศน์ เช่น รูปแบบการสอนมโนทัศน์ รูปแบบการสอนแบบสืบสวนทางวิทยาศาสตร์ และรูปแบบการสอนกลยุทธ์การจำ เป็นต้น 2) กลุ่มที่เน้นตัวบุคคล (the personal family) เป็นรูปแบบที่เน้นการพัฒนาตัวบุคคล พัฒนาทัศนคติและค่านิยมที่ดีงาม เพื่อให้บุคคลเข้าใจในตนเองดีขึ้น เช่น รูปแบบการสอนแบบไม่สั่งการ และรูปแบบการฝึกความตระหนักรู้ เป็นต้น 3) กลุ่มที่เน้นปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (the social family) เป็นรูปแบบที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นการมีส่วนร่วมโดยใช้หลักการประชาธิปไตย เช่น รูปแบบการสอนสืบสอบทางสังคม และรูปแบบการสอนแบบให้ค้นคว้าเป็นกลุ่ม เป็นต้น และ 4) กลุ่มที่เน้นการปรับพฤติกรรม (the behavioral system family) เป็นรูปแบบการฝึกความกล้าแสดงออก และรูปแบบการเรียนรู้โดยไม่มีเงื่อนไข (Joyce & Weil, 1986)

Joyce and Weil (1986) ได้เสนอการพัฒนารูปแบบ ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนการพัฒนาได้ ดังนี้ 1) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ 2) นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดหลักการเป้าหมายและองค์ประกอบอื่นที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็น ซึ่งจะทำให้รูปแบบการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งกำหนดทิศทาง ลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น 3) กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขในการนำรูปแบบการสอนไปใช้ 4) การประเมินรูปแบบ เป็นขั้นทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยการประเมินความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี เป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบทั้งในทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ และยังมีประเมินความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริง นอกจากนี้ Joyce and Weil (1986) เสนอว่าการปรับปรุงรูปแบบ มี 2 ระยะ คือ 1) ระยะก่อนนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงระยะนี้ใช้ข้อมูลจากการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ความเป็นไปได้

ในทางปฏิบัติมากขึ้น และ 2) ระยะที่สองเป็นการปรับปรุงรูปแบบโดยใช้ข้อมูลจากผลการทดลองใช้ ซึ่งการปรับปรุงรูปแบบและนำไปทดลองซ้ำ อาจทำได้หลายครั้งจนกว่าจะได้ผลเป็นที่พอใจ

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบนั้น พบว่าไม่มีองค์ประกอบที่แน่นอน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบคือ ทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ หลักการพื้นฐานของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ รูปแบบหรือวิธีการพัฒนาและการนำรูปแบบไปใช้ ทั้งนี้ได้มีนักวิจัยและนักวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องและแตกต่างกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การวิจัยเรื่องการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น 8 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการพื้นฐานของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลการติดตามผล (ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544) ในขณะที่องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาช่างอุตสาหกรรมตามแนวคิดการปรับพฤติกรรมทางปัญญา ว่ามีจำนวน 9 องค์ประกอบ (วัลลภา จันทร์เพ็ญ, 2544) สอดคล้องกับ 8 องค์ประกอบของ ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) คือ 1) นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม 2) แนวคิดที่เป็นจุดเน้นการพัฒนา 3) การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน 4) การระบุเป้าหมายในการพัฒนาฝึกอบรม 5) การใช้หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม 6) การเตรียมความพร้อมและจำแนกกลุ่ม 7) วิธีการพัฒนาฝึกอบรม 8) ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้ 9) การประเมินและการติดตามผล

นอกจากนี้ พูลสุข หิงคานนท์ (2540) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาไว้ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบการวิจัย ขั้นที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาของการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล ขั้นที่ 3 การสร้างรูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุขขั้นต้น ขั้นที่ 4 การทดสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการจัดองค์การไปปฏิบัติจริง โดยการสัมมนาเพื่อประมวลความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ทั้ง 5 ขั้นตอน (พูลสุข หิงคานนท์, 2540) สอดคล้องกับการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี โดยมีขั้นตอนการพัฒนา 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของ คณบดี ขั้นที่ 3 การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ขั้นที่ 4 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำขั้นที่ 5 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจากผู้ทรงคุณวุฒิ และขั้นที่ 6 การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี (สมบูรณ์ ศิริสรธรีรัญ, 2547)

จากการศึกษาการพัฒนาารูปแบบโดยทั่วไปมีขั้นตอนการดำเนินการ 2 ขั้นตอนคือ พัฒนารูปแบบและทดสอบประสิทธิผลของรูปแบบนั้น ซึ่งแต่ละขั้นตอนขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ แต่ทั้งนี้อาจสรุปกระบวนการพัฒนารูปแบบได้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน 1 การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอน 2 การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ

ขั้นตอน 3 การร่างรูปแบบ

ขั้นตอน 4 การประเมินรูปแบบ

ขั้นตอน 5 การปรับปรุงและการพัฒนารูปแบบ

สรุปการศึกษารูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นศาสตร์ทางด้านใดล้วนมีประโยชน์ แต่จะมีมากหรือน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของการศึกษาและวิธีการนำไปใช้ ซึ่งจะต้องใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องเป็นไปตามหลักเหตุผลและข้อสมมติฐานเบื้องต้นในการศึกษา ด้วยเหตุนี้ การพัฒนารูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ ลักษณะที่ดีของรูปแบบ ตลอดจนการพัฒนาและการประเมินรูปแบบที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญพิเศษอย่างแท้จริง จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาและก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานในศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ ซึ่งจะครอบคลุมขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เนื้อหา เพื่อสร้างรูปแบบ การสร้างรูปแบบ การทดลองใช้รูปแบบ การพัฒนารูปแบบ และการประเมินรูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามี ความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้

## ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ประกอบด้วยนิยามของกลยุทธ์ องค์ประกอบหลักในการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนากลยุทธ์ ความสำคัญของกลยุทธ์ และเทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### 7.1 นิยามของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง วิธีทางหรือข้อกำหนดที่องค์การสมควรปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์การ กลยุทธ์ระบบสารสนเทศ คือ การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ กระบวนการทำงาน ความต้องการสารสนเทศขององค์การ และการเลือกระบบสารสนเทศที่จะนำมาพัฒนา และใช้เป็นแผนแม่บทหรือแผนหลักของการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์การ ซึ่งวิธีการดำเนินงานมุ่งสู่เป้าหมายของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Certo & Peter, 1991; Henderson, 1989) กลยุทธ์สัมพันธ์กับประเด็น 4 ประเด็นคือ 1) แผน (plan) หมายถึง กรอบวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ประกอบด้วย แผนแม่บท (master plan) และแผนปฏิบัติการ (operation plan) 2) วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ทิศทางขององค์การในอนาคต เป็นการมองระยะยาว 3) ภารกิจ (mission) ครอบคลุมงานที่องค์การต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ 4) วัตถุประสงค์ (objective) เป้าหมาย

หรือจุดที่ต้องการไปให้ถึงโดยกลยุทธ์ ขณะเดียวกันยังสามารถจำแนกระดับของการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้นิยมจำแนกระดับของแผนและการวางแผนเป็น 3 ระดับดังนี้

1. ระดับกลยุทธ์ (strategic level) คือ การกำหนดทิศทาง (direction) ภารกิจ (mission) และวัตถุประสงค์ (objective) ขององค์การโดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด เช่น กลยุทธ์การนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั้งองค์การ จะเป็นแผนระยะยาว 5 ถึง 10 ปี

2. ระดับกลวิธี (tactical level) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการโดยกำหนดออกเป็นโครงการย่อยจากระดับองค์การมาเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยที่ต้องใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์การ มักเป็นแผนระยะสั้น

3. ระดับปฏิบัติการ (operation level) คือ การนำโครงการย่อยแต่ละโครงการ หรือกระบวนการมากำหนดขั้นตอน วิธีการดำเนินงานรายละเอียดของแผนอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการต่างตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นการสนับสนุนระดับกลวิธี

กลยุทธ์ (strategy) เป็นร่างของขั้นตอนที่ผู้กำหนดนโยบายวางแผนแนวทางในการดำเนินกิจการงานขององค์การไปสู่เป้าหมายระยะยาว และการจัดการกลยุทธ์ (strategy management) เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องในการสำรวจสภาพแวดล้อม เปรียบเทียบความต้องการและสภาพขององค์การ โดยคำนึงถึงสถานการณ์ขององค์การในระยะยาวแล้วนำมากำหนดแผนรวม การปฏิบัติและการควบคุม ซึ่งเป็นแนวทางหลักที่จะช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญคือช่วยให้ผู้บริหารสามารถสำรวจปัญหาและประเมินสถานะขององค์การ เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงาน ประการสำคัญปรับปรุงและสนับสนุนการประสานงานระหว่างกิจกรรม กลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการทำความเข้าใจในสิ่งที่ควรจะทำ กลยุทธ์จะเป็นแนวทางที่แสดงขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขององค์การ กลยุทธ์ที่ดีมีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง ซึ่งผู้บริหารและสมาชิกในองค์การทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจเพื่อแปลงเป็นเป้าหมายและทิศทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

## 7.2 องค์ประกอบหลักในการวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบหลักที่ควรกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

1. พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่สื่อถึงภารกิจหลักขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนถึงปรัชญาที่จะกำหนดการดำรงอยู่ขององค์การ เช่น พันธกิจของคณะมนุษยศาสตร์ คือ “...ผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรมสนองความต้องการของตลาดแรงงานและท้องถิ่น...” ถ้อยแถลงดังกล่าวถือว่าเป็นภารกิจหลักขององค์การนั่นเอง

2. จุดมุ่งหมาย (goal) คือผลลัพธ์ปลายทาง (outcomes) ที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ต้องระบุช่วงเวลาที่น่าจะแน่นอนลงไป เช่น จุดมุ่งหมาย ของคณะมนุษยศาสตร์ คือ “...ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ไปพัฒนาท้องถิ่น...”

3. วัตถุประสงค์ (objective) เป็นผลผลิต (output) ที่ต้องการให้เกิดขึ้น เมื่อกระทำสิ่งต่างๆ ตามที่ได้กำหนดพันธกิจไว้ วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดให้ ชัดเจน วัดได้ และปฏิบัติได้ เป็นรูปธรรมกว่า จุดมุ่งหมาย (goal) และต้องเกิดขึ้นก่อนผลลัพธ์ เช่น วัตถุประสงค์ของคณะมนุษยศาสตร์ คือ “เพื่อผลิตบัณฑิตปริญญาตรีสาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์หลากหลายสาขา”

4. นโยบาย (policy) คือ ข้อความหรือสิ่งที่ต้องการระบุไว้ว่าจะปฏิบัติหรือกระทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดนโยบายจึงเป็นการกำหนดกรอบกำหนดเกณฑ์ในการจะปฏิบัติให้กระชับและมีประสิทธิภาพ

5. กลวิธี/มาตรการ (strategy) เป็นแนวทางปฏิบัติย่อยที่ต้องการยึดเป็นกรอบสำหรับคัดเลือกแผนงาน/งาน/โครงการ ที่จะดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกลวิธีจะต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ได้กำหนด

6. แผนงาน (program) เป็นการจัดรวมกลุ่มของ งาน หรือ โครงการ หรืออาจกล่าวได้ว่า แผนงานคืองานหรือโครงการย่อยหลายโครงการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สอดคล้องกัน ซึ่งงานหรือโครงการจะประกอบด้วยกิจกรรม (activities) ที่ดำเนินการภายใต้กรอบของงาน หรือโครงการหนึ่ง ซึ่งจะมีเงื่อนไขระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดในการทำกิจกรรม

### 7.3 การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีรายละเอียดสรุปได้ดังต่อไปนี้

การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นแผนซึ่งได้ผลลัพธ์คือ กลยุทธ์ที่กำหนด ส่วนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategies implementation) เป็นกระบวนการกำหนดแผนปฏิบัติการ มองเห็นความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นจริง ซึ่งขั้นตอนของกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541)

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) การวิเคราะห์ 2) การสำรวจโอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก 3) การศึกษาจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 เป้าหมาย เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic goals) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้ได้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งทำให้องค์กรเคลื่อนย้ายไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะเข้าสู่การกำหนดกลยุทธ์ ไม่ควรพิจารณาจากส่วนอื่นของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายไม่สามารถกำหนดขึ้นโดยอิสระจากสถานการณ์เผชิญหน้าขององค์กร เป้าหมายจะพิจารณาถึงสิ่งที่คาดหวังไว้ว่าต้องการให้บรรลุผลโดยสัมพันธ์กับโอกาสและอุปสรรคในสิ่งแวดล้อม และความสารถขององค์กรปฏิบัติการระหว่างเป้าหมายและเนื้อหา (context) ของเป้าหมาย จะกำหนดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับการจัดการจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ภายในองค์กรให้เหมาะสมกับโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก

1.2.1 โอกาสและอุปสรรคภายนอก (external opportunities and threats) สิ่งสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือ โอกาสและอุปสรรคภายนอก ซึ่งหมายถึง ลักษณะด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง กฎหมาย รัฐบาล เทคโนโลยี และแนวโน้มทางการแข่งขัน และเหตุการณ์ ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์หรืออันตรายให้กับองค์กรในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมขององค์กร โอกาสอุปสรรคนั้นไม่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของธุรกิจ (importance of external environment on firm behavior) เพราะการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก (changes in the external environment) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค (changes in consumer demand) ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจ (changes in the products and services affirm offices)

1.2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ในองค์กร ซึ่งทำให้มีลักษณะที่ดีและไม่ดี ประกอบด้วย ฝ่ายจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา ระบบข้อมูล กิจกรรมในระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ของธุรกิจเหล่านี้จะมีจุดอ่อนและจุดแข็งเกิดขึ้น กระบวนการกำหนดและประเมินจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์กรจะสามารถใช้จุดอ่อนจุดแข็ง กำหนดเป็นกลยุทธ์ และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน จุดแข็งและจุดอ่อนนั้นจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กล่าวคือ ถ้าเหนือกว่าคู่แข่งถือว่าเป็นจุดแข็ง และถ้าด้อยกว่าคู่แข่งเรียกว่าเป็นจุดอ่อน

2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) กลยุทธ์เป็นวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เหมาะสมเหตุผล โดยเกณฑ์การกำหนดกลยุทธ์ในระดับ คือ ระดับบริษัท ระดับหน้าที่ ระดับธุรกิจ และระดับระหว่างประเทศ และกล่าวถึงปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (keys to formulating strategies) ไว้ว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ภารกิจของธุรกิจ (business mission) ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดหมาย (purpose) นโยบาย และกลยุทธ์ 2) โอกาสและอุปสรรคภายนอก (external opportunities and threats) 3) จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (internal strengths and weaknesses) ปัจจัย 3 ประการนี้ใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541)

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนด (intended strategy) ให้เป็นกลยุทธ์เป็นจริง (realized strategic)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการในการจัดการ ซึ่งตรวจสอบความเหมาะสม ประกอบด้วย 1) ประเด็นสำคัญซึ่งเลือกตรวจสอบในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ 2) กิจกรรมสำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญ คือ 2.1) การประสม

ประสาน (integration) หมายถึง การที่สมาชิก หน่วยงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดจากการประสานภายในองค์กรเดียวกัน 2.2) โครงสร้างองค์กร (organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และการเผชิญกับเงื่อนไขทางเลือกในการที่จะเชื่อมโยงระดับของการรวมอำนาจ (centralization) ความเป็นรูปแบบ (formulization) และความสลับซับซ้อน (complexity) แต่ละทางเลือกสร้างข้อได้เปรียบ (advantage) และข้อได้เปรียบ (disadvantage) 2.3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารต้องการใช้การควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน 2 ประการ คือเพื่อติดตามการปฏิบัติตามแผน และเพื่อปรับปรุงแผนกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ไม่สามารถคาดหวังได้ 2.4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถประสมประสานกันในองค์การผู้นำ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ (strategic management process) มีขั้นตอนดังนี้ การวิเคราะห์สถานการณ์ของภารกิจ (current situation analysis) การพิจารณาและการประเมินบทบาทของนักบริหารในระดับกลยุทธ์ (examining and evaluating strategic managers) การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (a scan of the external environment) การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายในกิจการ (a scan of the internal corporate environment) การวิเคราะห์ปัจจัยและประเด็นเชิงกลยุทธ์ (analysis of strategic factors) การค้นคว้าวิเคราะห์ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ (generation, evaluation, and selection of the best alternative strategy) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (implementation) และ การควบคุมและการประเมินผล (control and evaluation)

#### 7.4 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง กระบวนการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการจัดการประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (Certo & Peter, 1991)

1. การกำหนดเป้าหมาย (goal formulation) สิ่งที่ต้องการให้องค์การเป็นในอนาคต กำหนดเป้าหมายขององค์กรออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งจะอยู่ในรูปของภารกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental analysis) ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งด้านดีและไม่ดี เพื่อหาศักยภาพและความพร้อม ขององค์กรหรือ swot analysis ภายในองค์กรคือจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) และภายนอกองค์กรคือโอกาส (opportunity) ภาวะคุกคาม (threat)

3. การกำหนดและการวางแผนกลยุทธ์ (strategy formulation and planning) นำข้อมูลที่ได้จากการกำหนดเป้าหมายสภาพแวดล้อม และสภาพแวดล้อมภายในมากำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยพิจารณาประเด็นสำคัญเชิงกลยุทธ์ แผนการ วิธีปฏิบัติ การประเมินรายละเอียดของแผน

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) การจัดสรรทรัพยากร ค่าใช้จ่าย ระยะเวลา ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์



5. การควบคุมกลยุทธ์ (strategy control) การติดตามตรวจสอบ และประเมินว่าดำเนินงานเป็นไปตาม แนวทางที่ต้องการหรือไม่ (feedback) เพื่อการปรับปรุงให้เหมาะสม

มัลลิกา ต้นสอน (2545) ได้แบ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) ที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า การวิเคราะห์ SWOT (swot analysis) นั้นคือการพิจารณาโอกาส (opportunity) โดยมองออกไปภายนอกองค์กรในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อสำรวจความเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วิเคราะห์ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นผลดีในการสร้างโอกาสให้กับองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างไร อุปสรรค (threat) เป็นการสำรวจภายในและภายนอกองค์กรในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อสำรวจความเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วิเคราะห์ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นผลกระทบเชิงลบในการสร้างโอกาสให้กับองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างไร จุดแข็ง (strength) เป็นการสำรวจจุดเด่นหรือจุดแข็ง นั่นคือข้อได้เปรียบขององค์กรที่มีอยู่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจเดียวกัน และจุดอ่อน (weakness) เป็นการสำรวจจุดด้อย ข้อจำกัด สิ่งที่ยังไม่สมบูรณ์ในการบริหารงานว่าเป็นอย่างไร สิ่งเหล่านั้นมีผลกระทบต่อการไปสู่เป้าหมายขององค์กรมากน้อยอย่างไร โดยสามารถแบ่งการวิเคราะห์สภาพดังกล่าวออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลที่อยู่รอบขอบเขต แต่มีความเกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานขององค์กร เป็นปัจจัยที่บ่งชี้โอกาสและอุปสรรค สามารถแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) เป็นสภาพแวดล้อมระดับมหภาคที่อยู่รอบตัว และมีผลกระทบ ในมุมกว้างต่อองค์กร หรือเรียกว่าการวิเคราะห์ STEP (step analysis) และสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (operational environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งและข้อเสียเปรียบหรือจุดอ่อนขององค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์ (formulation of strategy) เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดสมมุติฐาน เพื่อจัดทำทิศทางและกรอบความคิดในการปฏิบัติขององค์กรในรูปแบบกลยุทธ์ ยุทธวิธีและแผนปฏิบัติการต่อไป โดยสามารถแบ่งการวิเคราะห์สภาพดังกล่าวออกเป็น 3 ระดับคือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (organization-level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร 2) กลยุทธ์ระดับกิจการ (business-level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของกิจการ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (function-level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงาน

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (implementation of strategy) เป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นการพิสูจน์และจัดทำให้สมมุติฐานเป็นจริง โดยผู้รับผิดชอบจะนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นแปรเปลี่ยนเป็นแผนการดำเนินงาน และนำไปเป็นแนวปฏิบัติให้บรรลุสำเร็จ ซึ่งมีการเตรียมการปฏิบัติเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายที่จะนำไปสู่แผนการดำเนินงานงบประมาณ และขั้นตอนการปฏิบัติ

4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (evaluation and control of strategy) เป็น การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานของผลการดำเนินงาน การตรวจติดตาม และการประเมินกลยุทธ์ ให้มีความเหมาะสมกับเหตุการณ์ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งให้ความสนใจกับกระบวนการ ประเมินและการควบคุม

### 7.5 การพัฒนากลยุทธ์

การพัฒนากลยุทธ์ว่า การวิเคราะห์ SWOT มีความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งการ วิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมขององค์กร อัน หมายถึง จุดเด่น (strengths) จุดด้อย (weakness) โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) เพื่อเป็นพื้นฐานข้อมูล ที่จำเป็นสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ (ชินินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์, 2544)

การพัฒนากลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก และภายในเพื่อพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ซึ่งเรียกว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ คือการพัฒนาแผนระยะยาว บนรากฐานของสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก 3) การดำเนินกลยุทธ์ เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้เป็นการกระทำ ด้วย การวางแผน การดำเนินการในรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจงให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 4) การ ควบคุมกลยุทธ์ คือการตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน จริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ (สมยศ นาวิการ, 2545)

จากการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ สรุปได้ว่า การพัฒนากลยุทธ์เป็นวิธีการ เทคนิคและรูปแบบ การกระทำที่คิดว่าจะมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีการทั่วไป เป็นแผนที่นำทางในการขับเคลื่อนให้เกิด การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่ง การพัฒนากลยุทธ์นั้นจะส่งผลสำเร็จต่อการปฏิบัติ ผู้ศึกษาจึงมีแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ด้วย การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา ซึ่งถือเป็น เครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์ สถานการณ์โดยรวมขององค์กร หมายถึง จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และ อุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน ที่จำเป็นสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดแนวทางการพัฒนาบนรากฐานของ สภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

### 7.6 ความสำคัญของกลยุทธ์

ในยุคแห่งโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มีการนำแนวทางการคิดทางกลยุทธ์ใช้ เพื่อกำหนดทิศทางและภารกิจขององค์กรให้ชัดเจนขึ้น ดังนั้น ในปัจจุบันกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารกิจการสำหรับองค์กรทุกชนิด เพื่อใช้เป็น เครื่องมือในการวางแผนให้การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย ความสำคัญ ของกลยุทธ์นั้นมีผู้กล่าวถึงไว้ดังนี้

ความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของทุกขั้นตอนในกระบวนการ วางแผน หรือเป็นวิธีการโดยรวมที่บุคคลหรือองค์กรต้องทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบให้การดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จาก สิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในมากที่สุดเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(สุภาพร พิศาลบุตร, 2547) ในขณะที่ความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์เป็นหัวใจที่ทุกองค์กรต้องกำหนดเพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าสู่ความเจริญรุ่งเรือง (ยุดา รักไทย & สุภาวดี วิหะ ประพันธ์, 2544) แนวคิดดังกล่าวนี้สอดคล้องกับความสำคัญของกลยุทธ์ว่ากลยุทธ์จะสร้างความได้เปรียบผ่านฐานด้านทรัพยากร และสร้างความเหนือกว่าบนพื้นฐานของความรู้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546)

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรโดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้านคือ จะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดจะต้องเป็นระบบคือแนวทางที่กำหนดขึ้นจะต้องดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนและเหมาะสมตอบคำถามหลักในการวางแผนยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับกระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการคือ

1. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?)
2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)
3. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

กลยุทธ์ (strategies) ช่วยให้คุณทราบถึงความสนใจในเรื่องขององค์กรมากขึ้น โดยกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจการดำเนินงานอย่างชัดเจนและมองเห็นภาพของการพัฒนาในอนาคต ตลอดจนช่วยระบุถึงในโอกาสและคู่ทางการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และยังช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในองค์กร และช่วยให้เกิดการประสานงานและบูรณาการด้านความคิดการดำเนินงาน กิจกรรมอันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กรอีกด้วย

กลยุทธ์ (strategies) มีความสำคัญต่อการดำเนินงานตามภารกิจ เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับทุกองค์กร โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้น ทั้งนี้องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สภาพหรือสภาวะขององค์กรของตนเองก่อน กลยุทธ์จึงเป็นทางเลือกที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาหนึ่ง และสามารถนำไปสู่แผนปฏิบัติการ ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับบัณฑิตศึกษา เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีแนวทางการนำเอาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไปประยุกต์ใช้กับผู้นำนิสิตนักศึกษาต่อไป

## 7.7 เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์

เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์มีด้วยกันอยู่หลากหลายวิธี ผู้วางแผนกำหนดกลยุทธ์จะเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับองค์การ เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์มีเกี่ยวกับประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อม (SWOT analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยกราฟเรดาร์ (radar chart) การประเมินสถานภาพองค์กรจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดยุทธศาสตร์ และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

### การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อม (SWOT analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อม (SWOT analysis) เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การหรือประเมินจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threat) การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อม (SWOT analysis) จะถูกใช้เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อม (SWOT analysis) อาจจะเป็นข้อเสนอแนะว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจหรือไม่ และจะเป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์การในอนาคตในลำดับต่อไป

หลักการสำคัญของการวิเคราะห์ SWOT คือการวิเคราะห์สำรวจสภาพแวดล้อม 2 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่จะมีผลต่อองค์กร และจุดแข็ง จุดอ่อน ความสามารถด้านที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมดำเนินการขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

การวิเคราะห์สภาพภายในคือ การวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) คือผลกระทบทางด้านบวกที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายใน เป็นข้อได้เปรียบหรือการดำเนินงานภายในที่สามารถกระทำได้ดี ทางกลับกันจุดอ่อน (weakness) คือผลกระทบทางด้านลบที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายใน ข้อเสียเปรียบหรือการดำเนินงานภายในบริษัทที่ไม่สามารถกระทำได้ดี สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกคือ การวิเคราะห์โอกาส (opportunity) คือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการดำเนินธุรกิจ อุปสรรค (Threat) คือสภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามหรือมีผลเสียต่อการดำเนินงาน ผลกระทบด้านลบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็น

สถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กรผลจากการวิเคราะห์ SWOT จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อม (SWOT analysis) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นใด และที่สำคัญคือองค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปผู้บริหารองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

		โอกาส			
จุดอ่อน	สถานการณ์ที่ 3 กลยุทธ์การพลิกตัวสถานการณ์	สถานการณ์ที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุก	จุดแข็ง		
	สถานการณ์ที่ 2 กลยุทธ์การป้องกันตัว	สถานการณ์ที่ 4 กลยุทธ์การแตกตัว			
		อุปสรรค			

ภาพ 2.22 ยุทธศาสตร์ภายใต้สถานการณ์ 4 สถานการณ์

#### สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุดเนื่องจากองค์กรค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์กรในหลายประการ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

#### สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัย อุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาอุปสรรคจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์กรคือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนมาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลดอุปสรรค

### สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

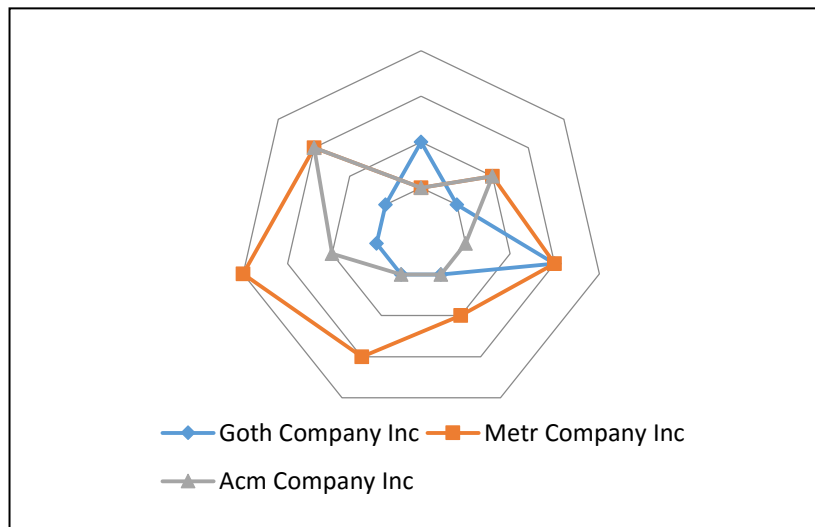
สถานการณ์นี้องค์กรมีโอกาสได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ที่มีอุปสรรคภายในหลายประการ ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารองค์กรคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสที่เปิดให้

### สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค)

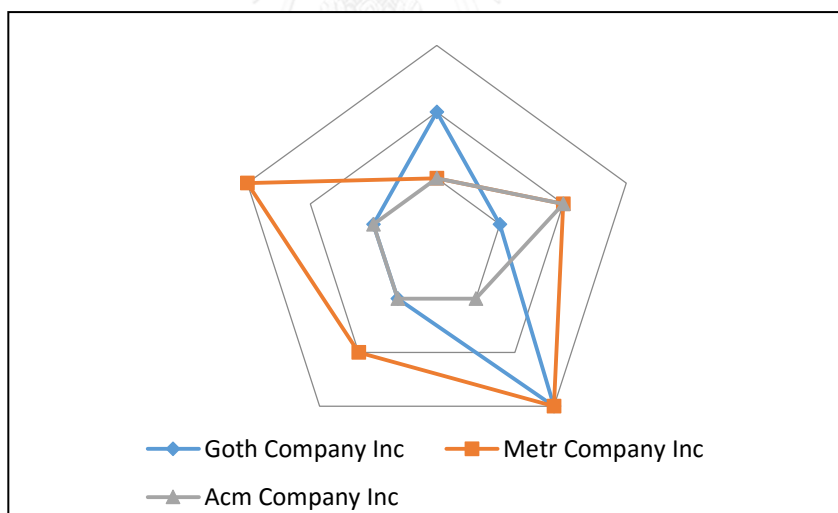
สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือกระจายกิจการ (diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในด้านอื่นแทน

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยกราฟเรดาร์ (radar chart)

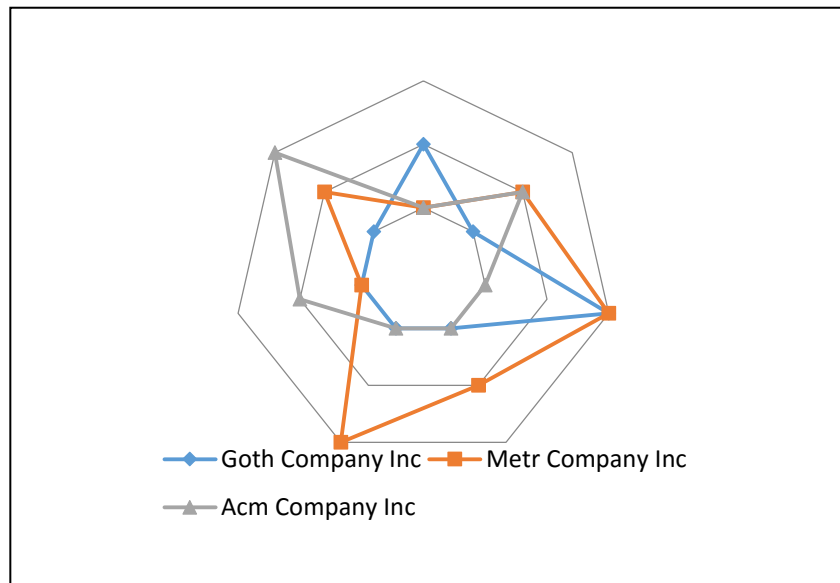
ในปัจจุบันมีการนำเสนอข้อมูลที่มีเนื้อหาเข้าใจได้ยากหรือมีปริมาณมากให้น่าสนใจโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ อาทิ การนำเสนอโดยใช้ตาราง แผนภูมิ หรือกราฟ เป็นต้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) นั้นมีความเหมาะสมและสามารถนำเสนอด้วยกราฟเรดาร์ (radar chart) ทำให้ข้อมูลที่ได้น่าสนใจและง่ายต่อการนำเสนอ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและขั้นตอนเกี่ยวกับการนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยกราฟเรดาร์ (radar chart) พบว่า กราฟเรดาร์ (radar chart) เป็นการนำเสนอกราฟรูปหลายเหลี่ยมในโปรแกรม Microsoft excel ซึ่งแสดงข้อมูลในแต่ละมิติให้ชัดเจน โดยกำหนดตำแหน่งในแต่ละเส้นแกน และนำเสนอเป็นกราฟแต่ละมิติ จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) ดังภาพต่อไปนี้



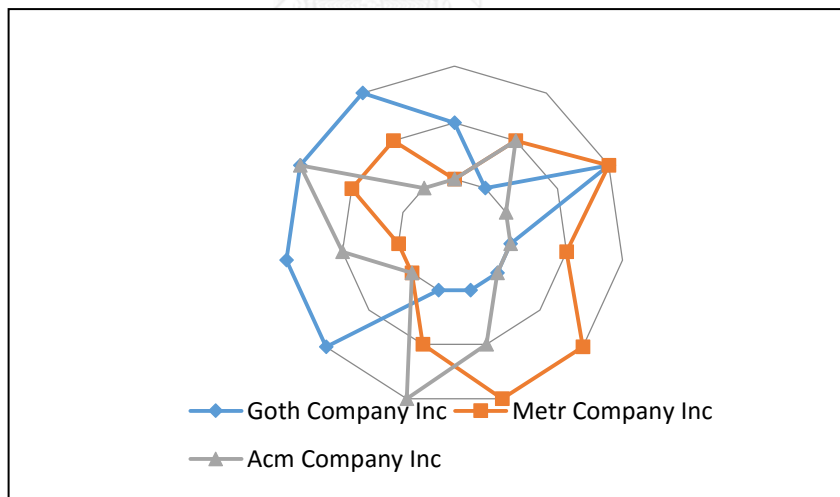
ภาพ 2.23 กราฟเรดาร์แสดงจุดแข็ง (strengths) ของปัจจัยที่มีผลต่อผลประกอบการขององค์กรแห่งหนึ่ง (Skazka, 2012)



ภาพ 2.24 กราฟเรดาร์แสดงจุดอ่อน (weaknesses) ของปัจจัยที่มีผลต่อผลประกอบการขององค์กรแห่งหนึ่ง (Skazka, 2012)



ภาพ 2.25 กราฟเรดาร์แสดงโอกาส (opportunities) ของปัจจัยที่มีผลต่อผลประกอบการขององค์กรแห่งหนึ่ง (Skazka, 2012)



ภาพ 2.26 กราฟเรดาร์แสดงอุปสรรค (threats) ของปัจจัยที่มีผลต่อผลประกอบการขององค์กรแห่งหนึ่ง (Skazka, 2012)

การนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยกราฟเรดาร์เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะสามารถนำเสนอให้เห็นมิติต่างๆ ของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร นักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการประเมินสถานภาพองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ในลำดับต่อไป



### การประเมินสถานภาพองค์กรจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การประเมินสถานภาพองค์กรสามารถพิจารณาได้จากการประเมินสภาพองค์กร (organization situation analysis) เป็นการพิจารณาและค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสจากการทำ SWOT Matrix และหาข้อตกลงให้ได้ว่าสภาพในอนาคตหรือภาพอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กรหรือหน่วยงานน่าจะเป็นอย่างไร ทั้งในภาพรวมและในเรื่องเฉพาะด้าน ซึ่งจะนำไปสู่การวางทิศทางขององค์กร หรือการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) การวิเคราะห์สภาพการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นการพิจารณา การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ค่านิยม ประชากรที่เกี่ยวข้อง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และพิจารณาถึงสิ่งที่ยังมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในอนาคต ทั้งทางบวกและทางลบ นอกจากนี้ การประเมินสถานภาพองค์กรสามารถพิจารณาได้จากการวิเคราะห์สภาพการณ์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งสามารถแยกวิเคราะห์ได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) การวิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กร (corporate resources) 2) การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร (corporate structure) และ 3) การวิเคราะห์วัฒนธรรมขององค์กร (corporate culture) (จักร ดิงศภักดิ์, 2548)

### การจัดวางทิศทางองค์กร

การจัดวางทิศทางองค์กร เป็นขั้นตอนที่นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินสถานภาพขององค์กรมาใช้กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าประสงค์ (goal) ขององค์กรเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายปลายทางที่ต้องการ (จักร ดิงศภักดิ์, 2548) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) คือภาพที่หน่วยงานต้องการจะเป็นหรือเป้าประสงค์โดยรวมที่หน่วยงานต้องการ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นเสมือนแสงนำทางของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมประโยชน์ในการนำหน่วยงานไปสู่จุดหมายปลายทางร่วมกัน ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ พันธกิจ (mission) ความสามารถเฉพาะ (core competence) และคุณค่าร่วมหรือคุณค่าหลัก (core values)

### ตัวอย่างการเขียนถ้อยแถลงวิสัยทัศน์

*“บัณฑิตครูศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ เป็นผู้นำสังคม และเป็นที่ยอมรับของประเทศและภูมิภาคอาเซียน”*

*“วิสัยทัศน์แพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาลเป็นสถาบันวิชาการทางการแพทย์และสาธารณสุขชั้นนำ โดยเฉพาะทางด้านเวชศาสตร์และให้บริการสุขภาพที่มีคุณภาพ”*

กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์เป็นลักษณะของฝันแต่เป็นจริงได้ ดังนั้นการเขียนถ้อยแถลงวิสัยทัศน์จะต้อง 1) ระบุภารกิจหลักชัดเจน 2) มีเป้าหมายหรือสิ่งที่คาดหวังให้เกิด 3) มีความมุ่งมั่นท้าทาย 4) กำหนดช่วงเวลาในอนาคต และ 5) มีความเป็นไปได้

### การกำหนดพันธกิจ

พันธกิจ (mission) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายในการดำรงอยู่ของหน่วยงานและเป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ ทั้งนี้พันธกิจจะมีจุดมุ่งหมายหลัก (core purpose) ที่มีความมั่นคงไม่เปลี่ยนแปลง ในขณะที่กลยุทธ์ กระบวนการทำงาน และการจัดองค์กรต้องปรับตัวไปตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

#### ตัวอย่างถ้อยแถลงพันธกิจ

“เสริมสร้างและพัฒนาบัณฑิตศึกษาศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ ระดับปริญญาบัณฑิตให้มีลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความภูมิใจในวิชาชีพและอุดมการณ์ความเป็นครู มีทักษะความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นไทย”

“วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล มุ่งมั่นที่จะพัฒนาเป็นสถาบันวิชาการทางแพทย์ชั้นนำ โดยจัดการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐาน มีการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทางด้านอชีวศาสตร์ ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และร่วมมือกับชุมชนในการทำนุบำรุงด้านวัฒนธรรมมีสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่เป็นระเบียบสวยงาม บริหารและบริการสุขภาพที่มีคุณภาพแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่องและได้มาตรฐาน”

### การกำหนดเป้าประสงค์

เป้าประสงค์ (goal) เป็นข้อความที่ระบุความคาดหวังหรือผลงานที่องค์กรมีความคาดหวังจะให้เกิดหลังจากได้ดำเนินงานตามพันธกิจ ผลงานที่คาดหวังขององค์กรเป็นผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรหรือผู้เกี่ยวข้อง การกำหนดเป้าประสงค์ต้องระบุหน่วยวัดให้ชัดเจน พิจารณาให้ครอบคลุมองค์ประกอบทุกด้านที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา ได้ผลลัพธ์ (outcome) ที่สามารถวัดได้ ทั้งนี้วิธีเขียนเป้าประสงค์มีหลักการดังนี้ 1) ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 2) มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่เป็นไปตามที่คาดคะเนไว้ 3) มีความเป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ มีตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จ 4) มีความเหมาะสม สอดคล้องกับพันธกิจ 5) เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวมีความสอดคล้องกัน 6) มีโอกาสประสบความสำเร็จ ในทางปฏิบัติ และ 7) ข้อความที่เขียนใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ชัดเจน

#### ตัวอย่างการเขียนเป้าประสงค์

“เพื่อพัฒนานิสิตนักศึกษาศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ให้เป็นบัณฑิตที่ทรงคุณค่าของสังคม มีภาวะผู้นำ มีอุดมการณ์และความภาคภูมิใจในวิชาชีพ มีทักษะความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นไทย รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่ยอมรับของสังคมภูมิภาคอาเซียน”

### การกำหนดยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ (strategy) คือแนวทางในการแก้ปัญหาและการพัฒนาขององค์กร หรือทางเลือกในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องและมุ่งให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่งอาจมีหลายยุทธศาสตร์ สามารถทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ประหยัดเวลา และประหยัดค่าใช้จ่าย ทำให้ผู้ปฏิบัติและผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ

#### ตัวอย่างการเขียนยุทธศาสตร์

“นิสิตนักศึกษาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ มีภาวะผู้นำและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ รวมถึงเป็นที่ยอมรับของประเทศและภูมิภาคอาเซียน”

“จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและสอดคล้องกับทิศทางการศึกษาภาคบังคับเพิ่มขึ้น และมีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืน”

### การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์คือ มาตรการข้อกำหนดการกระทำตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดหรือเงื่อนไขที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้งานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย กำหนดมาตรการของแต่ละยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจมีหลายกลยุทธ์หรือมาตรการและสามารถปฏิบัติได้จริง กลยุทธ์และมาตรการไม่ใช่วิธีการและไม่ใช่นโยบายในการปฏิบัติงาน แต่เป็นข้อกำหนดที่ชัดเจนว่าจะทำอะไรบ้าง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และจะต้องนำไปจัดแผนดำเนินการ (action plan)

#### ตัวอย่างการเขียนกลยุทธ์

“1) บูรณาการวิชาการกับกิจกรรมนิสิตนักศึกษา การบริการวิชาการ และงานวิจัยในรายวิชา  
2) พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ กระบวนการคิด และทักษะการปฏิบัติงาน  
3) การพัฒนาครูต้นแบบ 4) ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามมาตรฐาน TQF ให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม 5) พัฒนาหลักสูตรในหมวดวิชาศึกษาทั่วไปที่เน้นการสร้างคุณธรรมและรู้เท่าทันการสร้างกระบวนการคิด และการสร้างเป้าหมายชีวิต 6) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) และการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการทำกิจกรรมของนิสิตนักศึกษา และ 7) ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้”

“แสวงหารูปแบบและวิธีการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพจริงของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาของท้องถิ่นชุมชน องค์กรและเอกชน”

### การกำหนดกลยุทธ์องค์กร

ผลผลิตของการจัดทำแผนกลยุทธ์คือแผนงาน (program) หรือโครงการ (project) ดังเช่นแผนพัฒนาแบบเดิม แต่เพื่อปรับให้เหมาะสมกับการจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์ ต้องกำหนดกลยุทธ์หรือกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี หรือแผนดำเนินการ (action plan) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กล่าวได้ว่ากลยุทธ์เป็นกรอบและแนวทางกว้างที่จะช่วยให้สามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่าจะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผน ผู้วิจัยเห็นว่าในงานวิจัยครั้งนี้ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของนิสิตนักศึกษา จะเป็นกลยุทธ์ซึ่งเป็นกรอบสำคัญ ในการกำหนดแนวทางที่มีความพร้อมสมบูรณ์ ครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน และจะช่วยให้องค์การ มีข้อได้เปรียบที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ

## ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

### 8.1 งานวิจัยในประเทศ

การศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับผู้นิสิตในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และศึกษาถึงผลของการฝึกอบรมดังกล่าว โดยใช้ การวิจัยเชิงทดลองแบบมีกลุ่มควบคุมทดสอบก่อนหลัง การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมใช้แนวคิด ของ Bass and Avlio หลักสูตรดังกล่าวจะพัฒนาจำนวน 4 วัน และระยะติดตามผลด้วยการเข้ากลุ่ม เพื่อนช่วยเพื่อนจำนวน 4 ครั้ง ในระยะเวลา 1 เดือน และประเมินผลการฝึกอบรมทั้งแบบการประเมิน ตนเอง และเพื่อนร่วมประเมิน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำมีทัศนคติที่ดี ต่อภาวะผู้นำหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำที่มีผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมิน ผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าผู้นิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543)

เสถียร แป้นเหลือ (2550) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้นำ องค์กรกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทำการศึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจกรรม นักศึกษา 52 ท่าน คณะกรรมการนักศึกษา 674 คน เบื้องต้นผู้วิจัยสำรวจความต้องการการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำสำหรับผู้นำองค์กรนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จากอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจกรรม นักศึกษา และคณะกรรมการนักศึกษา พบว่า ความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำ องค์กรนักศึกษา มีลำดับตามความต้องการดังนี้ 1) ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของ ผู้นำ 2) การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ 3) ศิลปะการสื่อสาร 4) การสร้างวิสัยทัศน์ 5) คุณธรรม จริยธรรม 6) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน 7) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 8) การสร้างความเชื่อ มั่นใจตนเอง 9) การปรับตัวและการบริหารงานแบบยืดหยุ่น 10) การตัดสินใจ 11) ศิลปะการจูงใจ และ 12) การจัดการความขัดแย้ง ซึ่งสามารถพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำองค์กรนักศึกษาได้อย่างดี (เสถียร แป้นเหลือ, 2550)

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ได้สร้างขึ้น ดำเนินการอบรมจำนวน 2 วัน 2 คืน และมีการวัดภาวะผู้นำของผู้อบรมจำนวน 3 ครั้งคือ ก่อนการ ฝึกอบรม ภายหลังฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และ 4 สัปดาห์ ผลการวิจัยพบว่าหลักสูตรที่ได้พัฒนาขึ้นทำให้ ผู้เข้าอบรมมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ภายหลังอบรมมากกว่าก่อนฝึกอบรม อีกทั้งยังมี

ทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ภายหลังการฝึกอบรม และระยะติดตามผลมากกว่าก่อนฝึกอบรม และผู้เข้ารับการอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระยะติดตามผลมากกว่าก่อนฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (พิชาวีร์ เมฆขยาย, 2550)

การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ระดับปริญญาบัณฑิตระหว่าง พ.ศ. 2555 – 2564 โดยศึกษาภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาในปัจจุบัน วิเคราะห์ภาวะผู้นำระหว่าง พ.ศ. 2555 – 2564 และจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์อยู่ในระดับมาก ลักษณะภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ระหว่าง พ.ศ. 2555-2564 เช่น ด้านบุคลิกภาพคือ มีความ پاکเพียร อุตสาหะ มีน้ำใจอ้อมอารี เป็นคนเปิดเผย ด้านการนำและการจัดการคือ นำทักษะและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการได้ ด้านปฏิภาณไหวพริบคือ รู้เท่าทันบุคคลชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับการพัฒนากลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ประกอบไปด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ (นพลักษณ์ หนักแน่น, 2555)

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำสำหรับนิสิตนักศึกษาสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจากสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่คาดหวังและแนวปฏิบัติสำหรับนิสิตนักศึกษาสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจากการใช้เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำนิสิตนักศึกษา (Kouzes and Posner, 2008) และนำผล ที่ได้ไปพัฒนารูปแบบ ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบ ประกอบด้วย 1) ทักษะที่จำเป็น 8 ทักษะ ได้แก่ ความรับผิดชอบ การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสร้างทีมงาน การติดต่อสื่อสาร และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ 2) ค่านิยมความเป็นผู้นำ 2 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างอัตลักษณ์โดยยึดสถาบันอุดมศึกษาเป็นฐาน 3) แนวปฏิบัติ 5 แนวทาง ได้แก่ เป็นต้นแบบนำทาง สร้างแรงบันดาลใจได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน พินฝ่าท้าทายต่อกระบวนการ สานนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้ และให้หรือกระตุ้นกำลังใจ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่สนับสนุนการส่งเสริมภาวะผู้นำอีก 3 ด้าน คือ โอกาส แรงจูงใจ และความยึดมั่นผูกพัน ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้นิสิตนักศึกษาสมบูรณ์พร้อมที่จะเป็นผู้นำในสังคมต่อไป (Tuntinakhongul, 2012)

## 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การ(Crain-Gully, 2003)สำรวจลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำ ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้นำศาสนา ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำประกอบด้วย 1) การตั้งกฎเกณฑ์เกี่ยวกับผู้นำและองค์กรตัวอย่าง 2) การกำหนดกรอบหน้าที่และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้นำ และ 3) ชนิดของภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาของชุมชน Crain – Gully (2003)

การพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำ โดยตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) และความตรงเชิงพยากรณ์ (predictive validity) กับนักศึกษาจำนวน 236 คน วางแผนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระยะยาวจำนวน 3 ครั้ง แต่ละครั้งห่างกัน 1 สัปดาห์ เพื่อลดข้อจำกัดด้านความลำเอียง และแหล่งร่วม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรแบบอันดับที่ 2 ประกอบด้วย 4

องค์ประกอบ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling) พบว่าภาวะผู้นำสามารถทำนายเจตคติ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้ตาม รวมถึงการปฏิบัติงานของผู้ตามตามการรับรู้ของหัวหน้าได้ดีกว่าการใช้องค์ประกอบรายตัวแปร ภาวะผู้นำแบบตัวแปรแฝงอันดับที่ 2 ทำนายปฏิกริยาตอบสนองของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความผูกพันในองค์กร รวมถึงความพึงพอใจของผู้ตามต่อหัวหน้า อีกทั้งพบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีการควบคุมบรรยากาศขององค์กร (Walumbwa et al., 2008)

การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและต้นทุนจิตวิทยาเชิงบวกในการพัฒนาตนเองของบุคลากรองค์กรธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการทำงานให้ที่ขึ้นสอดคล้องกับยุคเทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้น (regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของต้นทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำประกอบไปด้วย 3 ประการได้แก่ ความหวัง การมองโลกเชิงบวก และการฟื้นคืนได้ โดยปัจจัยทั้งหมดมีอิทธิพลทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง (Jensen & Luthans, 2006)

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและความไวใจ ต้นทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม ตัวชี้วัดคือ ผลประกอบการทางการเงิน ตัวอย่างวิจัยเป็นบุคลากรในบริษัทขนาดเล็กในเขตมิสซิสซิปปี สหรัฐอเมริกา แบบวัดภาวะผู้นำเรียกว่า ALQ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา โดยการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในกลุ่มได้ความพ้องที่เหมาะสม และผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling) พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อความไวใจของฝ่ายบริหารและการเจริญเติบโตของยอดขาย และมีอิทธิพลทางอ้อม กับความไวใจของผู้บริหารไปสู่การเจริญเติบโตของยอดขาย (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009)

การศึกษาภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ โดยเน้นการมีกลยุทธ์ความฉลาดทางวัฒนธรรม (cultural intelligence) ที่เรียกว่าซีคิว โดยกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นกลยุทธ์หนึ่งของผู้นำโลกาภิวัตน์ การศึกษาผู้นำกับกลุ่มพนักงานที่มีวัฒนธรรมและเชื้อชาติที่หลากหลาย ผลการวิจัยพบว่าผู้นำโลกาภิวัตน์ที่ยอมรับหลักการความฉลาดทางวัฒนธรรมและนำไปใช้กับกลุ่มพนักงานซึ่งมีความหลากหลายของวัฒนธรรมและเชื้อชาติโดยผ่านกระบวนการภาวะผู้นำไปใช้กับกลุ่มพนักงานนั้นจะมีอิทธิพลต่อกลุ่มพนักงานดังกล่าว และพบว่าผู้นำโลกาภิวัตน์ซึ่งชอบใช้กลยุทธ์ซีคิวกับกลุ่มพนักงานที่ต่างวัฒนธรรม จะทำให้เกิดการบูรณาการเอกลักษณ์ของพนักงานแต่ละวัฒนธรรม (Dean, 2007)

การศึกษากระบวนการความจริงของผู้นำที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม โดยใช้แนวคิดจากผลการวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับว่าไม่ได้อธิบายถึงกระบวนการเกิดภาวะผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามภายในแต่ละระดับ โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) การตระหนักตน (self-awareness) ที่ประกอบไปด้วย การรับรู้ในคุณลักษณะ (characteristics) ค่านิยม (values) แรงจูงใจ (motivation) ความรู้สึก (feelings) และการรู้คิดของตน (cognition) 2) กระบวนการที่ไม่ลำเอียง (unbiased processing) หรือกระบวนการที่สมดุล (balanced processing) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ของผู้นำที่ไม่มีการปฏิเสธบิดเบือน กล่าว

เกินจริง เพิกเฉยต่อข้อมูลส่วนตัว ประสบการณ์ภายในและภายนอก 3) การกระทำที่แท้จริง (authentic behavior) หมายถึงแนวโน้มของผู้ผู้นำในการกระทำที่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยม และความต้องการส่วนตัว และ 4) แนวโน้มเชิงสัมพันธ์ที่แท้จริง (authentic relational orientation) หมายถึง ความปรารถนาของผู้ผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์แบบเปิดเผยที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจ ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำ 4 องค์ประกอบตามข้างต้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีความจริงเชิงสัมพันธ์จะถูกรับรู้จากผู้ตามว่าเป็นผู้ปฏิบัติตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 3 องค์ประกอบได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) และผู้นำที่มีความจริงแก่เชิงสัมพันธ์ถูกรับรู้จากผู้ตามว่าเป็นผู้นำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำอื่นไม่ส่งผลให้ผู้ตามมองว่าใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับความจริงแท้เชิงสัมพันธ์ โดยสรุปภาวะผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำของตนเองไปตามความเหมาะสม และภาวะผู้นำจะเป็นปัจจัยหลักเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Spitzmuller & Ilies, 2010)

Watson (2000) ศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้ผู้นำในภาคเอกชนประเทศแคนาดา ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า ตามการรับรู้ของผู้นำทราบถึงความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกาภิวัตน์ ส่งผลทำให้คนในสังคมต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่หลากหลาย และเน้นการเปลี่ยนภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล ทำงานเป็นทีม ความสามารถเรียนรู้ ทักษะการสอนงานการเจรจาต่อรองกับผู้อื่น สัมพันธภาพระหว่างบุคคล คุณธรรมจริยธรรม ทักษะการแก้ปัญหา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้นและอดทน อีกทั้งเชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้โดยการเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเห็นว่าการฝึกอบรมจะสามารถช่วยพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างวิทยากรกับผู้ร่วมการฝึกอบรม ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ในการมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น (Willer, 1986)

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเองส่วนของจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้ผู้นำ ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือเพื่อวัดคุณลักษณะ 5 องค์ประกอบคือ พฤติกรรมท้าทายกระบวนการ ดลบันดาลภาพในฝัน ชัยชนะใฝ่ฝัน ให้กำลังใจ พูดทำคิดเป็นแบบอย่าง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติโดยง่ายในแต่ละกลุ่มแต่ละบุคคล เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา และเป็นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงาน อันเนื่องจากเห็นคุณค่าของโครงการ วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรได้ดี และพัฒนาง่ายกว่าพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยเรียนรู้ (McCauley & Velsor, 2004)

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา
- 2) วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา
- 3) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา และ
- 4) นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

#### แหล่งข้อมูลเอกสาร

หนังสือ เอกสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัยภายในและต่างประเทศที่ทันสมัย และ สอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษา โดยฐานขอขบข่า การสืบค้นอยู่ในลักษณะของรูปเล่มและฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรการวิจัยได้แก่ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตจากสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย 49 สถาบัน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างการวิจัย ได้แก่ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาปีการศึกษา 2558 ที่ได้มาจากการสุ่มกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา 49 สถาบัน ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi - stage sampling) โดยมีรายละเอียดของการสุ่มดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 หน่วยการสุ่ม (sampling unit) คือ สถาบันอุดมศึกษา เริ่มการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ตามประเภทสถาบันอุดมศึกษาเป็นเกณฑ์การแบ่งชั้น จะได้สถาบันอุดมศึกษา 3 ประเภทคือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กำหนดให้แต่ละประเภทประกอบไปด้วย 7 สถาบัน (เนื่องจากจำนวนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลทั้งหมดมี 7 สถาบัน จึงกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับ และเอกชน มีจำนวนประเภทละ 7 สถาบันเท่ากัน) จากนั้นสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) สถาบันอุดมศึกษาแต่ละประเภท ได้ดังนี้ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยนเรศวร และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยพะเยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยบูรพา และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สถาบันอุดมศึกษาของ



เอกชนคือมหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยรังสิต และมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ขั้นตอนที่ 2 หน่วยการสุ่ม (sampling unit) คือ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา แต่ละสถาบันอุดมศึกษา โดยเริ่มจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่อ้างอิงตารางของยามาเน่ (Yamane, 1973) ร่วมกับหลักการสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Hair et al., 2010) ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีอย่างน้อยจำนวน 350 คน เฉลี่ยจำนวนกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา สถาบันละ 17 คน และเพื่อชดเชยอัตราการตอบกลับ ผู้วิจัยจึงเพิ่มการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เป็นสถาบันละ 25 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 525 คน เมื่อได้จำนวนขนาดตัวอย่าง แล้วจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (sample random sampling) กับกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา รายละเอียดดังตาราง 3.1

ตาราง 2.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

รายชื่อสถาบัน	จำนวน
<b>สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ</b>	
1. มหาวิทยาลัยแม่โจ้	25
2. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	25
3. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	25
4. มหาวิทยาลัยรามคำแหง	25
5. มหาวิทยาลัยศิลปากร	25
6. มหาวิทยาลัยนเรศวร	25
7. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	25
<b>สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ</b>	
8. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	25
9. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	25
10. มหาวิทยาลัยพะเยา	25
11. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	25
12. มหาวิทยาลัยมหิดล	25
13. มหาวิทยาลัยบูรพา	25
14. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	25
<b>สถาบันอุดมศึกษาเอกชน</b>	
15. มหาวิทยาลัยพายัพ	25
16. มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น	25
17. มหาวิทยาลัยศรีปทุม	25
18. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	25
19. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	25
20. มหาวิทยาลัยรังสิต	25
21. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	25
<b>รวม</b>	<b>525</b>

### ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยมีขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ และการพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ที่ต้องขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ โดยผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 กลุ่ม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการวัดผล การวิจัย และทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ก) ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) เพื่อตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำนิสิตนักศึกษา จำนวน 7 คน (ภาคผนวก ข) ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติอย่างน้อย 2 ข้อ เพื่อตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษาจากเกณฑ์ดังนี้

1. มีตำแหน่งอยู่ในฝ่ายบริหารของสถาบันอุดมศึกษา เช่น รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้ากองกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการสำนัก เป็นต้น
2. มีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนานิสิตนักศึกษา
3. มีความรู้ความชำนาญทางด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษาโดยมีผลงานทางวิชาการหรือมีประสบการณ์สอนวิชาเกี่ยวกับการพัฒนานิสิตนักศึกษา
4. มีความรู้ความชำนาญทางด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยมีผลงานทางวิชาการหรือมีประสบการณ์สอนวิชาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
5. มีประสบการณ์โดยตรงในการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น วิทยากรอบรมโครงการพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันการศึกษา เป็นต้น

กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในการพัฒนานักศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาหรือทำงานร่วมกับกรมการสโมสรนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 10 คน และกรมการสโมสรนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน (ภาคผนวก ค) ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

ผู้บริหาร อาจารย์ หรือบุคลากร จำนวน 10 คน โดยเป็นผู้ที่

1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต
2. มีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการพัฒนานักศึกษา
3. มีความรู้ความชำนาญทางด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษา หรือมีความรู้ความชำนาญการทำงานในสโมสรนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กรมการสโมสรนิสิตศึกษา จำนวน 5 คน โดยเป็นผู้ที่

1. มีประสบการณ์การทำงานในสโมสรนิสิตศึกษา
2. กำลังศึกษาในระดับปริญญาบัณฑิตและดำรงตำแหน่งเป็นกรมการสโมสรนิสิตศึกษา

## เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถาม 2) แบบสัมภาษณ์ และ 3) แบบประเมิน แต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 1 ฉบับ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา (ภาคผนวก ง) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา และวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้

2. แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 1 ฉบับ คือ แบบสัมภาษณ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ภาคผนวก ข) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นแนวทางการร่างกลยุทธ์ ดำเนินการเก็บข้อมูลกับผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 3 จำนวน 5 คน

3. แบบประเมินที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ฉบับ คือ 1) แบบประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา (ภาคผนวก ฉ) ดำเนินการเก็บข้อมูลกับผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 จำนวน 7 คน 2) แบบประเมินระดับความสำคัญของแต่ละผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนิสิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ภาคผนวก ช) ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ดำเนินการเก็บข้อมูลกับผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 3 จำนวน 15 คน

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้พัฒนาเครื่องมือวิจัยที่ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยจะมีวิธีการตรวจสอบคุณภาพดังต่อไปนี้

#### แบบสอบถาม

ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่สร้างเรียบร้อยแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับนิสิตนักศึกษา จำนวน 3 คน รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดผล การประเมินผลและการวิจัย จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา ความครอบคลุมของเนื้อหาและความถูกต้องและชัดเจนของภาษา โดยใช้ดัชนี IOC (item objective congruence) ที่มีเกณฑ์การพิจารณาค่า IOC มากกว่า 0.5 โดยลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

ให้ค่า +1	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่ามีความเหมาะสม/สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
0	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจว่ามีความเหมาะสม/สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
-1	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าไม่มีความเหมาะสม/สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (item-objective congruence) หรือค่าความตรงเนื้อหา (content validity) คำนวณโดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC แทนค่าดัชนีความสอดคล้อง (item objective congruence)

$\sum R$  แทนผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทนจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ถ้าคำนวณได้มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามในแบบสอบถามนั้น มีค่าระดับความเหมาะสมที่ยอมรับได้ โดยขั้นตอนของการของการสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 และกำหนดความหมายการวัดตัวแปรเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ กำหนดค่าคะแนน ระหว่าง 1 – 5 คะแนน โดยเกณฑ์การแปลความหมายแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมายของระดับคะแนน
1.00 – 1.49	คุณลักษณะตรงกับตนเองน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	คุณลักษณะตรงกับตนเองน้อย
2.50 - 3. 49	คุณลักษณะตรงกับตนเองปานกลาง
3.50 - 4. 49	คุณลักษณะตรงกับตนเองมาก
4.50 - 5.00	คุณลักษณะตรงกับตนเองมากที่สุด

### นิยามเชิงปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำของนิสิตนักศึกษาที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม สร้างแรงจูงใจ มีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ มีทักษะในการสื่อสาร ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน สามารถวัดภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ได้จาก 7 คุณลักษณะ ดังนี้

มีคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง ระดับความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น อุดหนุน เสียสละ พยายามคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติตนอยู่บนหลักศีลธรรม รักษาคำพูดของตนเอง และมีความอ่อนน้อมถ่อมตน

สร้างแรงจูงใจ หมายถึง ระดับการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้ทำงานอย่างมีกำลังใจ สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับตนเองและเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม โน้มน้าวใจให้ร่วมกันทำงานจนอยากเข้าร่วมทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมถึงหมั่นสร้างกำลังใจให้เพื่อนร่วมงาน

มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ระดับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องในอนาคตร่วมกับเพื่อนร่วมงานมุ่งทำงานเพื่ออนาคตของตนเองและองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของการทำงานได้อย่างมีหลักการ วางแผนการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่ซับซ้อน และส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ หมายถึง หมายถึง ระดับความเด็ดเดี่ยวอย่างมีเหตุผล สามารถแก้ปัญหาและเผชิญสถานการณ์การทำงานที่มีความสลับซับซ้อนทางสังคม มีแนวคิดที่แปลกใหม่ทันสมัย กล้านำเสนอความคิด และนำแนวคิดเหล่านั้นสู่การปฏิบัติ ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำของตน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา

มีทักษะในการสื่อสาร หมายถึง ระดับความมั่นใจในการพูดและติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมวงสนทนาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม สามารถสื่อสารภาษาสากลได้เข้าใจ รวมถึงรู้เท่าทันเทคโนโลยีสื่อสารสนเทศและการเสพข่าวสาร ก้าวทันและใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว

ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย หมายถึง ระดับความกระตือรือร้นแสวงหาวิธีการทำให้การทำงานดีขึ้นและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นำสิ่งแปลกใหม่เข้ามาปรับใช้ให้เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานมุ่งปฏิบัติงานที่ยากลำบากเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน หมายถึง ระดับการเชื่อมสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เข้าใจเพื่อนร่วมงานที่มาจากหลากหลายบริบท สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งในและ ระหว่างสถาบัน และปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างตารางกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการวัดและจำนวนข้อคำถาม

สร้างตารางกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการวัดและจำนวนข้อคำถาม (table of specification) จากนิยามเชิงปฏิบัติการในขั้นตอนที่ 1 ตารางกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการวัดมีรายละเอียดดังตาราง 4

ตาราง 3.2 กำหนดพฤติกรรมที่ต้องการวัด

นิยามเชิงปฏิบัติการ	คุณลักษณะ	ร้อยละ ความสำคัญ	จำนวน ข้อ	ข้อที่ใช้ในแบบวัด
ภาวะผู้นำในศตวรรษ ที่ 21 หมายถึง ระดับ คุณลักษณะภาวะ ผู้นำของนิสิต นักศึกษาที่แสดงให้เห็น ว่าเป็นผู้ที่มี คุณธรรมและ จริยธรรม สร้าง แรงจูงใจ มีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ มีทักษะใน การสื่อสาร ทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย และสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับ ทีมงาน	มีคุณธรรมและ จริยธรรม	16	8	1, 2, 9, 16, 23, 30, 37, 44
	สร้างแรงจูงใจ	14	7	3, 10, 17, 24, 31, 38, 45
	มีวิสัยทัศน์	14	7	4, 11, 18, 25, 32, 39, 46
	กล้าตัดสินใจ คิด พูด ทำ	16	8	5, 12, 13, 19, 26, 33, 40, 47
	มีทักษะในการ สื่อสาร	14	7	6, 14, 20, 27, 34, 41, 48
	ทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมาย	14	7	7, 15, 21, 28, 35, 42, 49
	สร้างความสัมพันธ์ที่ ดีกับทีมงาน	12	6	8, 22, 29, 36, 43, 50
	<b>รวม</b>		100	

### ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำร่างแบบสอบถาม

จัดทำร่างแบบสอบถามสำหรับกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามน้ำหนักพฤติกรรมที่ต้องการวัด และเสนอร่างแบบสอบถามเพื่อขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเป็นเครื่องมือวิจัยฉบับร่าง

### ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

นำเครื่องมือฉบับร่างที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม พร้อมด้วยโครงร่างการวิจัยฉบับย่อ และตารางกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการวัดและจำนวนข้อคำถาม (table of specification) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน (ภาคผนวก ก) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้ 1) ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์การทำงานหรือการทำวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำนวน 3 ท่าน 2) ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัย และการวัดผลประเมินผล จำนวน 2 ท่าน โดยพิจารณาจากดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (IOC: index of item objective congruence) ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน พบว่า ข้อคำถามส่วนใหญ่มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.50 – 1.00 คะแนน รายละเอียดดังตาราง 3.3

ตาราง 3.3 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC (Item Objective Congruence)

ที่	ข้อความ	IOC	ปรับแก้ไข
1	ในการทำงานส่วนใหญ่ต้องเสียสละ เพื่องานส่วนรวม	0.8	เสียสละในการทำงาน นึกถึงงานส่วนรวมก่อนงานส่วนตัวเสมอ
2	มีสัจจะและรักษาคำพูดในการทำงาน	0.6	
3	สร้างขวัญกำลังใจและยกย่องความสำเร็จในการทำงานของทีมงานแต่ละครั้ง	1.0	สร้างขวัญกำลังใจและยกย่องความสำเร็จในการทำงานของทีมงานเสมอ
4	ไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	0.6	
5	กล้านำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน	1.0	
6	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างคล่องแคล่ว	1.0	
7	ดำเนินการทำงานด้วยวิธีการเดิม ที่รุ่นพี่ใช้ปฏิบัติกันมา	0.6	
8	สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	0.8	
9	มีความพยายามในการทำงาน โดยเฉพาะงานที่ยากลำบาก	0.8	
10	สามารถจูงใจเพื่อนร่วมงานให้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและดำเนินการ	0.8	
11	ปรึกษาหารือเรื่องอนาคตกับเพื่อนร่วมงานเสมอ	0.8	
12	สังเกตการณ์ตัดสินใจในแต่ละครั้ง	0.8	
13	นำความคิดที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน		
14	รับข้อมูลและข่าวสารที่ทันสมัยจากหลากหลายช่องทาง	1.0	
15	พยายามอย่างเต็มความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีผลงานเป็นที่ยอมรับ	1.0	
16	ทำงานโดยยึดความถูกต้องตามหลักศีลธรรม	0.8	
17	ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการทำงานแต่ละครั้ง	0.8	
18	ไม่ส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้สนใจพัฒนาตนเอง	0.6	
19	ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง	0.6	
20	ขาดความมั่นใจในการพูดในที่สาธารณะ	0.6	
21	เมื่อค้นพบวิธีการปฏิบัติงานที่สำเร็จ คุณจะแนะนำให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตาม	0.8	เมื่อค้นพบวิธีการปฏิบัติงานที่สำเร็จ จะแนะนำให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตาม
22	มักประสบปัญหาการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะชาวต่างชาติ	0.8	
23	เห็นด้วยกับเพื่อนร่วมงาน แม้สิ่งนั้นอาจไม่ถูกต้องทั้งหมด	0.6	
24	หยุดการทำงานเมื่อเพื่อนร่วมงานท้อแท้ และหมดหวัง	0.6	ไม่สามารถทำงานได้ เมื่อรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานท้อแท้ และหมดหวัง
25	ร่วมวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรในการทำงาน	0.8	

ตาราง 3.3 ผลวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC (Item Objective Congruence) (ต่อ)

ที่	ข้อความ	IOC	ปรับแก้ไข
26	กล้าตัดสินใจกับปัญหาเร่งด่วนได้อย่างมีสติ	0.6	
27	มีเทคนิคการร่วมสนทนาในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม	0.8	
28	มุ่งให้ตนเองปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย	0.6	
29	สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน	0.8	
30	ไม่สามารถควบคุมตัวเองได้ ในทุกเหตุการณ์	0.4	ควบคุมสติอารมณ์ได้ เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์
31	ให้ความสำคัญกับความรู้สึกร่วมต่อภารกิจส่วนรวม	0.8	
32	วางแผนการทำงานกับเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้	1.0	
33	ไม่พร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง	0.6	
34	สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นได้อย่างเข้าใจ	1.0	
35	มีทิศทางการทำงานที่ไม่แน่นอน	0.8	
36	ไม่มีการสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างนิสิตนักศึกษาทั้งในและระหว่างสถาบัน	0.6	
37	มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อมถ่อมตนต่อบุคคลรอบข้าง	0.8	
38	หลีกเลี่ยงการทำงานกับผู้ที่ทำงานผิดพลาด	0.6	
39	มุ่งมั่นทำงานเพื่อก้าวไปข้างหน้าอย่างมีหลักการ	0.6	
40	สามารถใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ยากลำบาก	0.8	
41	วิเคราะห์ข่าวสารและใช้วิจารณ์ญาณในการรับข่าวสาร	0.6	
42	ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมุ่งมั่นทำงานเพื่อเป้าหมาย	0.6	
43	ปรับตัวให้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีภูมิหลังต่างกัน	1.0	ปรับตัวให้สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีภูมิหลังต่างกัน
44	มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการทำงานทุกครั้ง	0.6	
45	จูงใจให้เพื่อนร่วมงานเห็นความสำคัญและคุณค่าของการทำงาน	1.0	
46	หมั่นสร้างกำลังใจให้เพื่อนสนใจพัฒนาตนเอง	0.8	หมั่นสร้างกำลังใจให้เพื่อนร่วมงานสนใจพัฒนาตนเอง
47	เผชิญสถานการณ์ทางสังคมที่มีความสลับซับซ้อนได้	1.0	
48	คุณเลือกเข้าถึงข้อมูลเพียงช่องทางเดียว	0.8	เลือกเข้าถึงเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่ตนเองสนใจ
49	กระตือรือร้นแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย	0.8	
50	เข้าใจการทำงานของเพื่อนร่วมงานที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม	0.8	



นำแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยขอนแก่น) จำนวน 45 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (reliability) โดยการคำนวณสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตาราง 3.4

ตาราง 3.4 ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ

ข้อ	ข้อความ	ค่าความเที่ยงเมื่อตัดข้อ คำถามนี้ออก Alpha if Item Deleted
<b>มีคุณธรรมและจริยธรรม ค่าความเที่ยง (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.94</b>		
1	ในการทำงานต้องเสียสละ เพื่อส่วนรวม	0.92
2	มีสัจจะและรักษาคำพูดในการทำงาน	0.92
3	มีความพยายามในการทำงาน โดยเฉพาะงานที่ยากลำบาก	0.92
4	ทำงานโดยยึดความถูกต้องตามหลักศีลธรรม	0.92
5	เห็นด้วยกับเพื่อนร่วมงาน แม้สิ่งนั้นอาจไม่ถูกต้องทั้งหมด	0.93
6	ควบคุมสติอารมณ์ได้ เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์	0.92
7	มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อมถ่อมตนต่อบุคคลรอบข้าง	0.92
8	มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการทำงานทุกครั้ง	0.92
<b>สร้างแรงจูงใจ ค่าความเที่ยง (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.94</b>		
9	สร้างขวัญกำลังใจและยกย่องความสำเร็จในการทำงานของทีมงานแต่ละครั้ง	0.92
10	สามารถจูงใจเพื่อนร่วมงานให้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและดำเนินการ	0.92
11	ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการทำงานแต่ละครั้ง	0.91
12	หยุดการทำงานเมื่อเพื่อนร่วมงานท้อแท้ และหมดหวัง	0.93
13	ให้ความสำคัญกับความรู้สึกร่วมต่อภารกิจส่วนรวม	0.92
14	หลีกเลี่ยงการทำงานกับผู้ที่ทำงานผิดพลาด	0.93
15	จูงใจให้เพื่อนร่วมงานเห็นความสำคัญและคุณค่าของการทำงาน	0.92
<b>มีวิสัยทัศน์ค่าความเที่ยง (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.94</b>		
16	ไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	0.92
17	ปรึกษาหารือเรื่องอนาคตกับเพื่อนร่วมงานเสมอ	0.92
18	ไม่ส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้สนใจพัฒนาตนเอง	0.92
19	ร่วมวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรในการทำงาน	0.92
20	วางแผนการทำงานกับเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้	0.92
21	มุ่งมั่นทำงานเพื่อก้าวไปข้างหน้าอย่างมีหลักการ	0.92
22	หมั่นสร้างกำลังใจให้เพื่อนสนใจพัฒนาตนเอง	0.92
<b>กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.94</b>		
23	กล้านำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน	0.92
24	กล้าต่อการตัดสินใจในแต่ละครั้ง	0.95
25	นำความคิดที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	0.92

ตาราง 3.4 ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าความเที่ยงเมื่อตัด ข้อคำถามนี้ออก Alpha if Item Deleted
26	ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง	0.91
27	กล้าตัดสินใจกับปัญหาเร่งด่วนได้อย่างมีสติ	0.92
28	ไม่พร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง	0.92
29	สามารถใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ยากลำบาก	0.92
30	เผชิญสถานการณ์ทางสังคมที่มีความสลับซับซ้อนได้ทุกรูปแบบ	0.93
<b>มีทักษะในการสื่อสาร ค่าความเที่ยง (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.94</b>		
31	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างคล่องแคล่ว	0.92
32	รับข้อมูลและข่าวสารที่ทันสมัยจากหลากหลายช่องทาง	0.92
33	ขาดความมั่นใจในการพูดในที่สาธารณะ	0.92
34	มีเทคนิคการร่วมสนทนาในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม	0.92
35	สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นได้อย่างเข้าใจ	0.93
36	วิเคราะห์ข่าวสารและใช้วิจารณญาณในการรับข่าวสาร	0.92
37	เลือกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ตนเองสนใจ	0.93
<b>ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ค่าความเที่ยง (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.94</b>		
38	ดำเนินการทำงานด้วยวิธีการเดิม ที่รุ่นพี่ใช้ปฏิบัติกันมา	0.92
39	พยายามอย่างเต็มความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีผลงานเป็นที่ยอมรับ	0.92
40	เมื่อค้นพบวิธีการปฏิบัติงานที่สำเร็จ คุณจะแนะนำให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตาม	0.92
41	มุ่งให้ตนเองปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย	0.92
42	มีทิศทางการทำงานที่ไม่แน่นอน	0.92
43	ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมุ่งมั่นทำงานเพื่อเป้าหมาย	0.92
44	กระตือรือร้นแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย	0.92
<b>สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ค่าความเที่ยง (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.94</b>		
45	สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	0.92
46	มักประสบปัญหาการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะชาวต่างชาติ	0.93
47	สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน	0.92
48	ไม่มีการสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างนิสิตนักศึกษาทั้งในและระหว่างสถาบัน	0.92
49	ปรับตัวให้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีภูมิหลังต่างกัน	0.92
50	เข้าใจการทำงานของเพื่อนร่วมงานที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม	0.92
<b>ค่าความเที่ยงของเครื่องมือวัดภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทั้งฉบับ เท่ากับ 0.94</b>		

### แบบสัมภาษณ์

นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ศึกษาร่วมพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องชัดเจนของภาษา เพื่อพัฒนาให้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### แบบประเมิน

นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ศึกษาร่วมพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องชัดเจนของภาษา เพื่อพัฒนาให้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและเปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างคือ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา 21 สถาบัน โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
2. เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา 21 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
3. เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา จาก ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำนิสิตนักศึกษา โดยใช้แบบประเมินที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น
4. เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา จาก ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และกรรมการสโมสรนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้สามารถจำแนกได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสภาพปัจจุบันและเปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่ได้จากแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way anova)
2. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Mplus 7.2 เพื่อยืนยันองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่ได้จากการประเมินรูปแบบที่ได้สร้างขึ้น วิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) นำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

4. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (focus group) พิจารณาร่างกลยุทธ์ที่ได้สร้างขึ้น โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) นำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนิสิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา 2) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา 3) ร่างรูปแบบและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา 4) ร่างกลยุทธ์และตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

1. ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 นิยามและลักษณะภาวะผู้นำ พัฒนาการและองค์ประกอบของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาเครื่องมือวิจัย

2. พัฒนาเครื่องมือวิจัย โดยนำแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัย ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

3. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย สำหรับแบบสอบถามจะตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างเรียบร้อยแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา ความครอบคลุมของเนื้อหาและความถูกต้องและชัดเจนของภาษา โดยใช้ดัชนี IOC (item objective congruence) ที่มีเกณฑ์การพิจารณาค่า IOC มากกว่า 0.5 หากข้อคำถามใดมีค่าน้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับนิสิตนักศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 45 คน (มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยขอนแก่น) เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (reliability) โดยการคำนวณสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's alpha coefficient)

4. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา 21 สถาบัน โดยผลการดำเนินการเก็บข้อมูล พบว่า จำนวนกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่ตอบกลับแบบสอบถามมีจำนวน 488 คน คิดเป็นร้อยละ 92.95 จากจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

5. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและเปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต ตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา จากแบบสอบถามที่ดำเนินเก็บจากกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา วิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และการวิเคราะห์ด้วยสถิติอ้างอิง ได้แก่ ความแปรปรวนทางเดียว (one-way anova)

**ขั้นตอนที่ 2** วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Mplus 7.2 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

**ขั้นตอนที่ 3** ร่างรูปแบบ และตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ ได้แก่ นิยามของรูปแบบ ความเป็นมาของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ การประเมินรูปแบบการพัฒนา รูปแบบ รวมถึงการศึกษาและงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำร่างรูปแบบ

2. ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา โดยนำผลของการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและองค์ประกอบคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา มาเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบ

3. ตรวจสอบความเหมาะสมร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่ได้สร้างขึ้น โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 (ภาคผนวก ข) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำนิสิตนักศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

4. ปรับแก้ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา รวมทั้งสรุปประเด็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของรูปแบบอีกครั้ง

5. นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

**ขั้นตอนที่ 4** ร่างกลยุทธ์ และตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ได้แก่ นิยามของกลยุทธ์ องค์ประกอบหลัก ในการทำกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนากลยุทธ์ ความสำคัญของกลยุทธ์ และเทคนิคการจัดทำกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำร่างกลยุทธ์

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มที่ 3 (ภาคผนวก ค) จำนวน 5 คน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3. จัดทำตารางการวิเคราะห์ SWOT Matrix และกำหนดทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยกำหนดกรอบการพัฒนากลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) เป้าประสงค์ (goal) และกำหนดกลยุทธ์แนวทางการพัฒนาในขั้นตอนนี้ด้วย

4. ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบด้วยเป้าประสงค์หลัก เป้าประสงค์รอง แผนงาน รวมถึงโครงการหรือกิจกรรมที่แสดงให้เห็นผู้รับผิดชอบและผู้สนับสนุนงบประมาณโครงการหรือกิจกรรม

5. ตรวจสอบความเหมาะสมร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 3 (ภาคผนวก ค) ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และกรรมการสโมสรมักศึกษาหรือผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 15 คน ในการสนทนากลุ่ม (focus group)

6. ปรับแก้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามประเด็นความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของกลยุทธ์ และนำเสนอกลยุทธ์

## สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ตาราง 3.5 สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ขั้นตอน	กระบวนการ	ผลที่ได้รับ
<b>ขั้นตอนที่ 1</b> <b>วิเคราะห์</b> <b>เปรียบเทียบ</b> <b>สภาพปัจจุบัน</b> <b>ด้านภาวะ</b> <b>ผู้นำใน</b> <b>ศตวรรษที่ 21</b> <b>ของกรรมการ</b> <b>องค์กรนิสิต</b> <b>นักศึกษา</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำข้อมูล ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้ององค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ร่วมกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ได้แนวทางในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยของแบบสอบถามด้านความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำไปทดลองใช้กับนิสิตนักศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้ เครื่องมือวิจัย คือแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษากับกลุ่มตัวอย่างคือกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา 21 สถาบัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา</li> </ul>

ตาราง 7 สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย (ต่อ)

ขั้นตอน	กระบวนการ	ผลที่ได้รับ
<p>ขั้นตอนที่ 1</p> <p>วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและเปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต จำแนกตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา ใช้ค่าเฉลี่ย (<math>M</math>) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (<math>SD</math>) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one way anova)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและเปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตตามประเภทสถาบัน</li> </ul>
<p>ขั้นตอนที่ 2</p> <p>วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 1 มาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Mplus 7.2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา</li> </ul>
<p>ขั้นตอนที่ 3</p> <p>ร่างรูปแบบและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ รวมถึงการศึกษาและงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้แนวทางการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา โดยนำผลของการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา มาเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา</li> </ul>



ตาราง 7 สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย (ต่อ)

ขั้นตอน	กระบวนการ	ผลที่ได้รับ
<b>ขั้นตอนที่ 3</b> <b>ร่างรูปแบบ</b> <b>และ</b> <b>ตรวจสอบ</b> <b>รูปแบบ</b> <b>การพัฒนา</b> <b>ภาวะผู้นำใน</b> <b>ศตวรรษที่ 21</b> <b>ของกรรมการ</b> <b>องค์กรนิสิต</b> <b>นักศึกษา</b> <b>(ต่อ)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจสอบความเหมาะสมร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาที่ได้สร้างขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำนิสิตนักศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้แนวทางการปรับแก้ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับแก้ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา รวมทั้งสรุปประเด็นความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ตรวจสอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา</li> </ul>
<b>ขั้นตอนที่ 4</b> <b>ร่างกลยุทธ์</b> <b>และ</b> <b>ตรวจสอบกล</b> <b>ยุทธ์</b> <b>การพัฒนา</b> <b>ภาวะผู้นำใน</b> <b>ศตวรรษที่ 21</b> <b>ของกรรมการ</b> <b>องค์กรนิสิต</b> <b>นักศึกษา</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้แนวทางสำหรับการร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้แนวทางการร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้ทิศทางกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่</li> </ul>

ตาราง 7 สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย (ต่อ)

ขั้นตอน	กระบวนการ	ผลที่ได้รับ
<p>ขั้นตอนที่ 4 ร่างกลยุทธ์ และ ตรวจสอบกลยุทธ์ การพัฒนา ภาวะผู้นำใน ศตวรรษที่ 21 ของกรรมการ องค์การนิสิต นักศึกษา (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประกอบด้วยเป้าประสงค์หลัก เป้าประสงค์รอง แผนงาน รวมถึงโครงการหรือกิจกรรมที่แสดงให้เห็นผู้รับผิดชอบและผู้สนับสนุนงบประมาณโครงการหรือกิจกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจสอบความเหมาะสมร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ขององค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 3 ด้วยการสนทนากลุ่ม (focus group)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้แนวทางการปรับแก้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับแก้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยสรุปประเด็นความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ และให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของกลยุทธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่</li> </ul>

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ 1) วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา 2) วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา 3) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา และ 4) นำเสนอกยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ตอนที่ 4 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา และตอนที่ 5 นำเสนอกยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา โดยมีรายละเอียดแต่ละตอนดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวอักษรย่อภาษาอังกฤษและสัญลักษณ์ค่าสถิติเพื่อสื่อความหมายชื่อทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย	สัญลักษณ์	ความหมาย
$n$	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	LS0	ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
$M$	ค่าเฉลี่ย (mean)	LS1	มีคุณธรรม และจริยธรรม
$Min$	ค่าต่ำสุด (maximum)	LS2	สร้างแรงจูงใจ
$Max$	ค่าสูงสุด (minimum)	LS3	มีวิสัยทัศน์
$\chi^2$	ค่าไคสแควร์ (Chi-square)	LS4	กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ
$SD$	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)	LS5	มีทักษะในการสื่อสาร
$CV$	สัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (coefficient of variation)	LS6	ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย
$Sk$	ค่าความเบ้ (skewness)	LS7	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน
$Ku$	ค่าความโด่ง (kurtosis)	$p$	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (statistical significant level)

## ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างการวิจัย และผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ จำนวน ( $n$ ) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (mean:  $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) คะแนนสูงสุด ( $Max$ ) คะแนนต่ำสุด ( $Min$ ) ค่าความเบ้ (skewness:  $Sk$ ) ค่าความโด่ง (kurtosis:  $Ku$ ) จำแนกตามเพศ กลุ่มสาขาวิชา และประเภทสถาบันอุดมศึกษา เพื่อศึกษาลักษณะการกระจาย และการแจกแจงของข้อมูล การนำเสนอข้อมูลตอนนี้ประกอบไปด้วย 2 หัวข้อคือ 1.1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างการวิจัย และ 1.2) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยคือ กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา 21 แห่งทั่วประเทศ ครอบคลุมสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 488 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย (จำนวน 285 และ 203 คน คิดเป็นร้อยละ 58.40 และ 41.60 ตามลำดับ) ศึกษากลุ่มสาขาสังคมศาสตร์มากที่สุด (จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 53.70) รองลงมาศึกษาสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10) ศึกษาอยู่ชั้นปีที่ 3 มากที่สุด (จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 39.10) รองลงมาศึกษาชั้นปีที่ 2 (จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 23.20) รายละเอียดดังตาราง 4.1

ตาราง 4.1 ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างการวิจัย จำแนกตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

ประเภทสถาบันอุดมศึกษา		รัฐ	ในกำกับรัฐ	เอกชน	รวม
<b>เพศ</b>					
ชาย	$n$	76	61	66	203
	%	46.90	36.30	42.80	41.60
หญิง	$n$	86	107	92	285
	%	53.10	63.70	58.20	58.40
รวม	$n$	162	168	158	488
	%	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>สาขา</b>					
วิทยาศาสตร์สุขภาพ	$n$	13	28	7	48
	%	8.00	16.70	4.40	9.80
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	$n$	39	44	25	108
	%	24.10	26.20	15.80	22.10
มนุษยศาสตร์	$n$	24	18	28	70
	%	14.80	10.70	17.70	14.30
สังคมศาสตร์	$n$	86	78	98	262
	%	53.10	46.40	62.00	53.70

ตาราง 4.1 ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างการวิจัย จำแนกตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

ประเภทสถาบันอุดมศึกษา		รัฐ	ในกำกับรัฐ	เอกชน	รวม
รวม	<i>n</i>	162	168	158	488
	%	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>ศึกษาชั้นปี</b>					
ปี1	<i>n</i>	29	26	8	63
	%	17.90	15.50	5.10	12.90
ปี2	<i>n</i>	39	27	47	113
	%	24.10	16.10	29.70	23.20
ปี3	<i>n</i>	<u>51</u>	<u>61</u>	<u>79</u>	<u>191</u>
	%	31.50	36.30	50.00	39.10
ปี4	<i>n</i>	32	50	18	100
	%	19.80	29.80	11.40	20.50
ปี5	<i>n</i>	7	3	5	15
	%	4.30	1.80	3.20	3.10
ปี6	<i>n</i>	4	1	1	6
	%	2.50	0.60	0.60	1.20
รวม	<i>n</i>	162	168	158	488
	%	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>อายุ</b>					
ต่ำกว่า 20 ปี	<i>n</i>	35	30	15	80
	%	21.60	17.90	9.50	16.40
20-25 ปี	<i>n</i>	<u>118</u>	<u>134</u>	135	<u>387</u>
	%	72.80	79.80	85.40	79.30
25 ปีขึ้นไป	<i>n</i>	9	4	8	19
	%	5.40	81.60	5.10	3.90
รวม	<i>n</i>	162	168	158	488
	%	100.00	100.00	100.00	100.00

## 1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 พบว่า กรรมการรองคณบดีคณบดี นักศึกษามีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $M = 3.58, SD = 0.43$ ) เมื่อพิจารณา รายคุณลักษณะพบว่าค่าเฉลี่ยการมีคุณธรรม จริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 3.76, SD = 0.59$ ) รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน และทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ตามลำดับ ( $M = 3.63, 3.60$  และ  $3.55, SD = 0.54, 0.56$  และ  $0.49$  ตามลำดับ) เมื่อพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (CV) พบว่า ลักษณะการกระจายภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ระหว่าง

12 – 16 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ ( $Sk$ ) พบว่า การแจกแจงมีความเบ้ใกล้เคียงกับโค้งปกติ และเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง ( $Ku$ ) พบว่า การแจกแจงมีการกระจายต่ำกว่าโค้งปกติ ดังตาราง 4.2

**ตาราง 4.2** ค่าสถิติพื้นฐานคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

คุณลักษณะ	Min	Max	M	SD	CV	Sk	Ku
1. มีคุณธรรม และจริยธรรม	1.38	5.00	3.76	0.59	15.69	-0.76*	1.16*
2. สร้างแรงจูงใจ	1.86	5.00	3.54	0.49	13.84	0.10	0.25
3. มีวิสัยทัศน์	1.71	5.00	3.63	0.54	14.88	0.11	0.04
4. กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ	1.88	5.00	3.52	0.47	13.35	-0.05	0.45*
5. มีทักษะในการสื่อสาร	2.00	4.86	3.46	0.49	13.58	-0.08	0.24
6. ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย	2.00	5.00	3.55	0.52	13.80	0.12	0.29
7. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน	2.00	5.00	3.60	0.56	15.56	0.05	-0.21
<b>ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21</b>	<b>1.97</b>	<b>4.78</b>	<b>3.58</b>	<b>0.43</b>	<b>12.01</b>	<b>-0.29*</b>	<b>0.68*</b>

เมื่อพิจารณารายคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ทั้ง 7 คุณลักษณะ ถึงลักษณะที่สะท้อนถึงคุณลักษณะในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### คุณลักษณะด้านมีคุณธรรม และจริยธรรม

กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษามีคุณลักษณะด้านคุณธรรม และจริยธรรมอยู่ในระดับมาก ( $M = 3.76$   $SD = 0.59$ ) โดยเมื่อพิจารณาลักษณะที่สะท้อนถึงการมีคุณธรรม และจริยธรรมของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาพบว่า กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษานักศึกษาทำงานโดยยึดความถูกต้องตามหลักศีลธรรมมากที่สุด ( $M = 3.97$  และ  $SD = 0.93$ ) รองลงมา มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการทำงานทุกครั้ง, พยายามทำงาน โดยเฉพาะงานที่ยากลำบาก และมีสัมมาคารวะ อ่อนน้อมถ่อมตนต่อบุคคลรอบข้าง ตามลำดับ ( $M = 3.91, 3.89$  และ  $3.88$   $SD = 0.96, 0.88$  และ  $1.06$  ตามลำดับ) ดังตาราง 4.3

**ตาราง 4.3** คุณลักษณะด้านมีคุณธรรม และจริยธรรม

รายการ	M	SD	แปลผล
ในการทำงานต้องเสียสละ เพื่อส่วนรวม	3.82	0.86	มาก
มีสัจจะและรักษาคำพูดในการทำงาน	3.85	0.92	มาก
มีความพยายามในการทำงาน โดยเฉพาะงานที่ยากลำบาก	3.89	0.88	มาก
ทำงานโดยยึดความถูกต้องตามหลักศีลธรรม	3.97	0.93	มาก
เห็นด้วยกับเพื่อนร่วมงาน แม้สิ่งนั้น อาจไม่ถูกต้องทั้งหมด*	3.03	1.10	ปานกลาง
ควบคุมสติอารมณ์ได้ เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์	3.73	0.88	มาก
มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อมถ่อมตนต่อบุคคลรอบข้าง	3.88	1.06	มาก
มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการทำงานทุกครั้ง	3.91	0.96	มาก
<b>มีคุณธรรม และจริยธรรม</b> $M = 3.76$ $SD = 0.59$	<b>*ข้อมูลคำถามเชิงลบที่ได้ปรับค่า เพื่อแปลผล</b>		

### คุณลักษณะด้านสร้างแรงจูงใจ

กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาศึกษามีคุณลักษณะด้านสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ( $M = 3.54$  SD = 0.49) โดยเมื่อพิจารณาคุณลักษณะที่สะท้อนถึงการสร้างแรงจูงใจของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาพบว่า กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการทำงานแต่ละครั้งมากที่สุด ( $M = 3.87$  และ SD = 0.91) รองลงมาคือจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเห็นความสำคัญและคุณค่าของการทำงาน, ให้ความสำคัญกับความรู้อีกส่วนต่อภารกิจส่วนรวม และสร้างขวัญกำลังใจและยกย่องความสำเร็จในการทำงานของทีมงานแต่ละครั้ง ( $M = 3.84, 3.83$  และ  $3.79$ , SD = 0.87, 0.94 และ 0.88 ตามลำดับ) ดังตาราง 4.4

ตาราง 4.4 คุณลักษณะด้านสร้างแรงจูงใจ

รายการ	M	SD	แปลผล
สร้างขวัญกำลังใจและยกย่องความสำเร็จในการทำงานของทีมงานแต่ละครั้ง	3.79	0.88	มาก
สามารถจูงใจเพื่อนร่วมงานให้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจและดำเนินการ	3.71	0.84	มาก
ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการทำงานแต่ละครั้ง	3.87	0.91	มาก
หยุดการทำงานเมื่อเพื่อนร่วมงานท้อแท้ และหมดหวัง*	3.10	1.15	ปานกลาง
ให้ความสำคัญกับความรู้อีกส่วนต่อภารกิจส่วนรวม	3.83	0.94	มาก
หลีกเลี่ยงการทำงานกับผู้ที่ทำงานผิดพลาด*	3.34	1.06	ปานกลาง
จูงใจให้เพื่อนร่วมงานเห็นความสำคัญและคุณค่าของการทำงาน	3.84	0.87	มาก
คุณลักษณะด้านสร้างแรงจูงใจ $M = 3.54$ SD = 0.4959 *ข้อความเชิงลบที่ได้ปรับค่า เพื่อแปลผล			

### คุณลักษณะด้านมีวิสัยทัศน์

กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาศึกษามีคุณลักษณะด้านมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก ( $M = 3.54$  SD = 0.49) โดยเมื่อพิจารณาคุณลักษณะที่สะท้อนถึงการมีวิสัยทัศน์ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาพบว่า กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษามุ่งมั่นทำงานเพื่อก้าวไปข้างหน้าอย่างมีหลักการมากที่สุด ( $M = 3.82$  และ SD = 0.92) รองลงมาคือหมั่นสร้างกำลังใจให้เพื่อนสนใจพัฒนาตนเอง, วางแผนการทำงานกับเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้ และปรึกษาหารือเรื่องอนาคตกับเพื่อนร่วมงานเสมอ ( $M = 3.78, 3.76$  และ  $3.66$  SD = 0.88, 0.85 และ 0.85 ตามลำดับ) ดังตาราง 4.5

ตาราง 4.5 คุณลักษณะด้านมีวิสัยทัศน์

รายการ	M	SD	แปลผล
ไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน*	3.46	1.29	ปานกลาง
ปรึกษาหารือเรื่องอนาคตกับเพื่อนร่วมงานเสมอ	3.66	0.85	มาก
ไม่ส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้สนใจพัฒนาตนเอง*	3.37	1.31	ปานกลาง
ร่วมวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรในการทำงาน	3.58	0.90	มาก
วางแผนการทำงานกับเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้	3.76	0.85	มาก
มุ่งมั่นทำงานเพื่อก้าวไปข้างหน้าอย่างมีหลักการ	3.82	0.92	มาก
หมั่นสร้างกำลังใจให้เพื่อนสนใจพัฒนาตนเอง	3.78	0.88	มาก
มีวิสัยทัศน์ $M = 3.63$ SD = 0.54 *ข้อความเชิงลบที่ได้ปรับค่า เพื่อแปลผล			

### คุณลักษณะด้านกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ

กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่มีคุณลักษณะด้านกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำอยู่ในระดับมาก ( $M = 3.52$   $SD = 0.47$ ) โดยเมื่อพิจารณาลักษณะที่สะท้อนถึงความกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาพบว่า กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาสามารถใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ยากลำบากมากที่สุด ( $M = 3.76$  และ  $SD = 0.91$ ) รองลงมาคือนำความคิดที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง และกล้านำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน ( $M = 3.72, 3.72$  และ  $3.68$   $SD = 0.91, 0.82$  และ  $0.91$  ตามลำดับ) รายละเอียดดังตาราง 4.6

ตาราง 4.6 คุณลักษณะด้านกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ

รายการ	M	SD	แปลผล
กล้านำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน	3.68	0.91	มาก
กล้าต่อการตัดสินใจในแต่ละครั้ง*	3.12	1.07	ปานกลาง
นำความคิดที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	3.72	0.82	มาก
ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง	3.72	0.91	มาก
กล้าตัดสินใจกับปัญหาเร่งด่วนได้อย่างมีสติ	3.57	0.83	มาก
ไม่พร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง*	3.18	1.13	ปานกลาง
สามารถใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ยากลำบาก	3.76	0.91	มาก
เผชิญสถานการณ์ทางสังคมที่มีความสลับซับซ้อนได้ทุกรูปแบบ	3.64	0.87	มาก
กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ $M = 3.52$ $SD = 0.47$		*ข้อความเชิงลบที่ได้ปรับค่า เพื่อแปลผล	

### คุณลักษณะด้านทักษะในการสื่อสาร

กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่มีคุณลักษณะด้านทักษะในการสื่อสารในระดับมาก ( $M = 3.46$   $SD = 0.47$ ) โดยเมื่อพิจารณาลักษณะที่สะท้อนถึงทักษะในการสื่อสารของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาพบว่า กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษารับข้อมูลและข่าวสารที่ทันสมัยจากหลากหลายช่องทางมากที่สุด ( $M = 3.80$  และ  $SD = 0.85$ ) รองลงมาคือวิเคราะห์ข่าวสารและใช้วิจารณญาณในการรับข่าวสาร, ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างคล่องแคล่ว และมีเทคนิคการร่วมสนทนาในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม ( $M = 3.72, 3.72$  และ  $3.60$   $SD = 0.87, 0.90$  และ  $0.89$  ตามลำดับ) รายละเอียดดังตาราง 4.7



**ตาราง 4.7** คุณลักษณะด้านทักษะในการสื่อสาร

รายการ	M	SD	แปลผล
ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างคล่องแคล่ว	3.72	0.90	มาก
รับข้อมูลและข่าวสารที่ทันสมัยจากหลากหลายช่องทาง	3.80	0.85	มาก
ขาดความมั่นใจในการพูดในที่สาธารณะ*	3.15	1.11	ปานกลาง
มีเทคนิคการร่วมสนทนาในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม	3.60	0.89	มาก
สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นได้อย่างเข้าใจ	3.24	1.02	ปานกลาง
วิเคราะห์ข่าวสารและใช้วิจารณ์ญาณ ในการรับข่าวสาร	3.72	0.87	มาก
เลือกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ตนเองสนใจ*	3.30	1.09	ปานกลาง
ทักษะในการสื่อสาร M = 3.46 SD = 0.49		*ข้อความเชิงลบที่ได้ปรับค่า เพื่อแปลผล	

#### คุณลักษณะด้านทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่มีคุณลักษณะด้านทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก ( $M = 3.55$   $SD = 0.49$ ) โดยเมื่อพิจารณาลักษณะที่สะท้อนถึงการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาพบว่า กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาพยายามอย่างเต็มความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีผลงานเป็นที่ยอมรับมากที่สุด ( $M = 3.95$  และ  $SD = 0.87$ ) รองลงมาคือ มุ่งให้ตนเองปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย เมื่อค้นพบวิธีการปฏิบัติงานที่สำเร็จจะแนะนำให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตาม และส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมุ่งมั่นทำงานเพื่อเป้าหมาย ( $M = 3.86, 3.80$  และ  $3.78$   $SD = 0.90, 0.87$  และ  $0.86$  ตามลำดับ) รายละเอียดดังตาราง 4.8

**ตาราง 4.8** คุณลักษณะด้านทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

รายการ	M	SD	แปลผล
ดำเนินการทำงานด้วยวิธีการเดิม ที่รุ่นพี่ใช้ปฏิบัติกันมา*	3.32	0.94	ปานกลาง
พยายามอย่างเต็มความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีผลงานเป็นที่ยอมรับ	3.95	0.87	มาก
เมื่อค้นพบวิธีการปฏิบัติงานที่สำเร็จคุณจะให้แนะนำให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตาม	3.80	0.87	มาก
มุ่งให้ตนเองปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย	3.86	0.90	มาก
มีทัศนคติการทำงานที่ไม่แน่นอน*	3.04	1.18	ปานกลาง
ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมุ่งมั่นทำงาน เพื่อเป้าหมาย	3.78	0.86	มาก
กระตือรือร้นแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย	3.73	0.89	มาก
ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย M = 3.55 SD = 0.52		*ข้อความเชิงลบที่ได้ปรับค่า เพื่อแปลผล	

### คุณลักษณะด้านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน

กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่มีคุณลักษณะด้านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานอยู่ในระดับมาก ( $M = 3.55$ ,  $SD = 0.49$ ) โดยเมื่อพิจารณาถึงลักษณะที่สะท้อนถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาพบว่า กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ( $M = 3.94$  และ  $SD = 0.91$ ) รองลงมาคือ เข้าใจการทำงานของเพื่อนร่วมงานที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม, ปรับตัวให้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีภูมิหลังต่างกัน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน ( $M = 3.91$ ,  $3.87$  และ  $3.81$   $SD = 0.89$ ,  $0.87$  และ  $0.93$  ตามลำดับ) รายละเอียดดังตาราง 4.9

ตาราง 4.9 คุณลักษณะด้านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน

รายการ	<i>M</i>	<i>SD</i>	แปลผล
สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.94	0.91	มาก
มักประสบปัญหาการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะชาวต่างชาติ*	3.14	1.08	ปานกลาง
สร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.81	0.93	มาก
ไม่มีการสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างนิสิตนักศึกษาทั้งในและระหว่างสถาบัน*	3.22	1.26	ปานกลาง
ปรับตัวให้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ต่างกัน	3.87	0.87	มาก
เข้าใจการทำงานของเพื่อนร่วมงานที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม	3.91	0.89	มาก
สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน $M = 3.60$ $SD = 0.56$	*ข้อคำถามเชิงลบที่ได้ปรับค่า เพื่อแปลผล		

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา 3 ประเภทคือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way anova) การนำเสนอข้อมูลตอนนี้ประกอบไปด้วย 2 หัวข้อคือ 2.1) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา 2.2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันรายด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 2.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ F พบว่า สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาทั้ง 3 ประเภทสถาบันอุดมศึกษามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 0.20, p = 0.82$ )

จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาข้างต้นแสดงว่า กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษามีสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไม่แตกต่างกันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) รายละเอียดดังตาราง 4.10

**ตาราง 3** การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการ  
องค์กรนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

คุณลักษณะ	N	M	SD	แหล่ง ความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	p
<b>ภาพรวมคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21</b>									
รัฐ	162	3.57	0.40	ระหว่าง กลุ่ม	0.07	2	0.04	0.20	0.82
ในกำกับ	168	3.60	0.44	ภายในกลุ่ม	89.43	485	0.18		
เอกชน	158	3.57	0.44	รวม	89.50	487			
<b>รวม</b>	<b>488</b>	<b>3.58</b>	<b>0.43</b>	Levene's test $F = 0.71, df_1 = 2, df_2 = 485, p = 0.49$					

## 2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันรายด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

เมื่อพิจารณารายคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาทั้ง 7 คุณลักษณะคือ 1) มีคุณธรรม และจริยธรรม 2) สร้างแรงจูงใจ 3) มีวิสัยทัศน์ 4) กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ 5) มีทักษะในการสื่อสาร 6) ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 7) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ถึงสภาพปัจจุบันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา 3 ประเภทคือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way anova) ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ F ตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### คุณลักษณะด้านมีคุณธรรม และจริยธรรม

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ F พบว่า สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านมีคุณธรรม และจริยธรรม ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาทั้ง 3 ประเภทสถาบันอุดมศึกษามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 0.41, p = 0.66$ )

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงว่ากรรมการองค์การนิสิตนักศึกษามีสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านมีคุณธรรม และจริยธรรม ไม่แตกต่างกันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) รายละเอียดดังตาราง 4.11

**ตาราง 4.11** การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านมีคุณธรรม และจริยธรรม ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

คุณลักษณะ	N	M	SD	แหล่ง ความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	p
<b>1. มีคุณธรรม และจริยธรรม</b>									
รัฐ	162	3.79	0.55	ระหว่างกลุ่ม	0.29	2	0.14	0.41	0.66
ในกำกับ	168	3.74	0.57	ภายในกลุ่ม	169.45	485	0.35		
เอกชน	158	3.75	0.65	รวม	169.74	487			
รวม	488	3.76	0.59	Levence's test $F = 2.21, df_1=2, df_2=485, p=0.11$					

### คุณลักษณะด้านสร้างแรงจูงใจ

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ F พบว่า สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านสร้างแรงจูงใจ ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาทั้ง 3 ประเภทสถาบันอุดมศึกษามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 0.72, p = 0.49$ )

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงว่ากรรมการองค์การนิสิตนักศึกษามีสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านสร้างแรงจูงใจ ไม่แตกต่างกันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) รายละเอียดดังตาราง 4.12

**ตาราง 4** การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านสร้างแรงจูงใจ ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

คุณลักษณะ	N	M	SD	แหล่ง ความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	p
<b>2. สร้างแรงจูงใจ</b>									
รัฐ	162	3.51	0.46	ระหว่างกลุ่ม	0.35	2	0.18	0.72	0.49
ในกำกับ	168	3.57	0.54	ภายในกลุ่ม	118.86	485	0.25		
เอกชน	158	3.54	0.48	รวม	119.22	487			
รวม	488	3.54	0.49	Levence's test F = 1.21 , df1=2 , df2=485, p=0.29					

### คุณลักษณะด้านมีวิสัยทัศน์

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ F พบว่า สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านมีวิสัยทัศน์ ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาทั้ง 3 ประเภทสถาบันอุดมศึกษามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 1.02$ ,  $p = 0.95$ )

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงว่ากรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษามีสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านมีวิสัยทัศน์ ไม่แตกต่างกันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) รายละเอียดดังตาราง 4.13

**ตาราง 4.13** การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านมีวิสัยทัศน์ ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

คุณลักษณะ	N	M	SD	แหล่ง ความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	p
<b>3. มีวิสัยทัศน์</b>									
รัฐ	162	3.59	0.53	ระหว่างกลุ่ม	0.59	2	0.29	1.02	0.36
ในกำกับ	168	3.68	0.55	ภายในกลุ่ม	139.64	485	0.29		
เอกชน	158	3.63	0.53	รวม	140.23	487			
รวม	488	3.63	0.54	Levence's test F = 0.047 , df1=2 , df2=485, p=0.95					

### คุณลักษณะด้านกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ F พบว่า สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาทั้ง 3 ประเภทสถาบันอุดมศึกษามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 0.05$ ,  $p = 0.99$ )

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงว่ากรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา มีสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ ไม่แตกต่างกันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) รายละเอียดดังตาราง 4.14

**ตาราง 4.14** การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

คุณลักษณะ	N	M	SD	แหล่ง ความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	p
<b>4. กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ</b>									
รัฐ	162	3.52	0.45	ระหว่างกลุ่ม	0.00	2	0.00	0.05	0.99
ในกำกับ	168	3.52	0.51	ภายในกลุ่ม	108.22	485	0.22		
เอกชน	158	3.52	0.46	รวม	108.22	487			
รวม	488	3.52	0.47	Levence's test $F = 1.10$ , $df_1=2$ , $df_2=485$ , $p=0.33$					

#### คุณลักษณะด้านมีทักษะในการสื่อสาร

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ F พบว่า สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านมีทักษะในการสื่อสาร ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ทั้ง 3 ประเภทสถาบันอุดมศึกษามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 0.28$ ,  $p = 0.76$ )

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงว่ากรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา มีสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านมีทักษะในการสื่อสาร ไม่แตกต่างกันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) รายละเอียดดังตาราง 4.15

**ตาราง 4.15** การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านมีทักษะในการสื่อสาร ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

คุณลักษณะ	N	M	SD	แหล่ง ความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	p
<b>5. มีทักษะในการสื่อสาร</b>									
รัฐ	162	3.48	0.44	ระหว่าง กลุ่ม	0.12	2	0.06	0.28	0.76
ในกำกับ	168	3.45	0.49	ภายใน กลุ่ม	106.93	485	0.22		
เอกชน	158	3.45	0.48	รวม	107.05	487			
รวม	488	3.46	0.47	Levence's test F = 0.42 , df1=2 , df2=485, p=0.65					

#### คุณลักษณะด้านทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ F พบว่า สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ทั้ง 3 ประเภทสถาบันอุดมศึกษามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 0.83, p = 0.18$ )

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงว่ากรรมการองค์การนิสิตนักศึกษามีสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ไม่แตกต่างกันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) รายละเอียดดังตาราง 4.16

**ตาราง 4.16** การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

คุณลักษณะ	N	M	SD	แหล่ง ความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	p
<b>6. ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย</b>									
รัฐ	162	3.53	0.47	ระหว่าง กลุ่ม	0.09	2	0.04	0.18	0.83
ในกำกับ	168	3.57	0.50	ภายใน กลุ่ม	117.34	485	0.24		
เอกชน	158	3.55	0.50	รวม	117.43	487			
รวม	488	3.55	0.49	Levence's test F = 0.191 , df1=2 , df2=485, p=0.82					

### คุณลักษณะด้านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน

ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ F พบว่า สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ทั้ง 3 ประเภทสถาบันอุดมศึกษามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 1.65, p = 0.19$ )

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงว่ากรรมการองค์การนิสิตนักศึกษามีสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ไม่แตกต่างกันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน) รายละเอียดดังตาราง 4.17

ตาราง 4.17 การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

คุณลักษณะ	N	M	SD	แหล่ง ความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	p
<b>7. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน</b>									
รัฐ	162	3.56	0.53	ระหว่าง กลุ่ม	1.02	2	0.51	1.65	0.19
ในกำกับ	168	3.66	0.54	ภายใน กลุ่ม	149.68	485	0.31		
เอกชน	158	3.59	0.59	รวม	150.69	487			
รวม	488	3.60	0.56	Levene's test $F = 0.191, df1=2, df2=485, p=0.82$					

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 2 ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่ากรรมการองค์การนิสิตนักศึกษามีสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไม่แตกต่างกันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาส่วนนี้ใช้การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) เบื้องต้นทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ของคุณลักษณะตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ทุกคุณลักษณะมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.47 - 0.74 โดยคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน (LS7) กับทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย (LS6) และสร้างแรงจูงใจ (LS2)



กับสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน (LS7) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.74 เท่ากัน รองลงมาคือทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย (LS6) และสร้างแรงจูงใจ (LS2) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.73 รายละเอียดดังตาราง 4.18

**ตาราง 4.18** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรในองค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

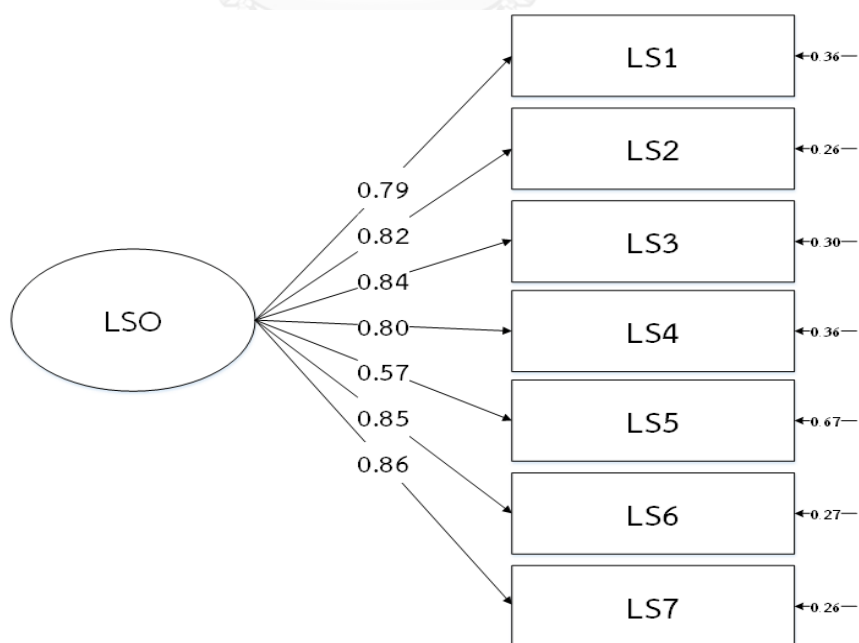
คุณลักษณะ	LS1	LS2	LS3	LS4	LS5	LS6	LS7	M	SD
มีคุณธรรมและจริยธรรม (LS1)	1							3.76	0.59
สร้างแรงจูงใจ (LS2)	0.69*	1						3.54	0.49
มีวิสัยทัศน์ (LS3)	0.60*	0.70*	1					3.63	0.54
กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ (LS4)	0.65*	0.65*	0.68*	1				3.52	0.47
มีทักษะในการสื่อสาร (LS5)	0.61*	0.51*	0.48*	0.61*	1			3.46	0.47
ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย (LS6)	0.67*	0.73*	0.71*	0.70*	0.49*	1		3.55	0.49
สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน (LS7)	0.59*	0.74*	0.72*	0.66*	0.47*	0.74*	1	3.60	0.56
<i>p</i> < .05									

การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งโมเดลคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ประกอบไปด้วย 7 คุณลักษณะคือ 1) มีคุณธรรม และจริยธรรม 2) สร้างแรงจูงใจ 3) มีวิสัยทัศน์ 4) กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ 5) มีทักษะในการสื่อสาร 6) ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 7) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 = 14.56$ ,  $df = 10$ ,  $p = 0.15$ ) ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) มีเท่ากับ 0.00 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานของแต่ละคุณลักษณะขององค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบมีขนาด 0.57 – 0.86 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัวรายละเอียด ดังตาราง 4.19 และภาพ 4.1

ตาราง 4.19 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ  
กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

ตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ		t	R <sup>2</sup>	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
	b (SE)	B			
1. มีคุณธรรมและจริยธรรม	1.00 (0.00)	0.79	< - - >	0.66	0.18
2. สร้างแรงจูงใจ	0.70 (0.04)	0.82	21.04*	0.73	0.16
3. มีวิสัยทัศน์	0.96 (0.05)	0.84	19.01*	0.70	0.18
4. กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ	0.80 (0.04)	0.80	19.36*	0.64	0.13
5. มีทักษะในการสื่อสาร	0.57 (0.04)	0.57	14.75*	0.33	-0.03
6. ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย	0.89 (0.04)	0.85	20.92*	0.73	0.16
7. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ ทีมงาน	1.02 (0.05)	0.86	19.04*	0.74	0.22

$\chi^2 = 14.56, df = 10, p = 0.15, RMSEA = 0.03, RMR = 0.00$



ภาพ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้น 3 ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาประกอบไปด้วย 7 คุณลักษณะคือ 1) มีคุณธรรม และจริยธรรม 2) สร้างแรงจูงใจ 3) มีวิสัยทัศน์ 4) กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ 5) มีทักษะในการสื่อสาร 6) ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 7) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาพบว่า องค์ประกอบสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน (LS7) มีค่าน้ำหนักมากที่สุด โดยมีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.86 และมีความแปรปรวนร่วมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ร้อยละ 74 รองลงมาคือ องค์ประกอบสร้างแรงจูงใจ (LS2) มีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 และมีความแปรปรวนร่วมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ร้อยละ 73 และองค์ประกอบทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย (LS6) มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 และมีความแปรปรวนร่วมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ร้อยละ 73 สำหรับค่าน้ำหนักในองค์ประกอบอื่น สามารถเรียงค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานจากมากไปน้อย ได้แก่ องค์ประกอบมีวิสัยทัศน์ (LS3) กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ (LS4) มีคุณธรรมและจริยธรรม (LS1) และมีทักษะในการสื่อสาร (LS5) มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.84 0.80 0.79 และ 0.57 และมีความแปรปรวนร่วมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ร้อยละ 70 64 66 และ 33 ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 4 เป็นการนำเสนอข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา การวิเคราะห์ส่วนนี้ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน (ภาคผนวก ข) และได้แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา โดยการนำเสนอตอนนีผู้วิจัยได้ทำการแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 4.1) ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา 4.2) ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา 4.3) แนวทางการดำเนินงานตามร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา และ 4.4) การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 4.1 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยได้เริ่มต้นจากการพิจารณาความสอดคล้องกันของข้อมูล 2 แหล่งข้อมูล ได้แก่

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตอนที่ 3 องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา จากกลุ่มตัวอย่างคือกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา 21 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วยองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มีคุณธรรมและจริยธรรม

องค์ประกอบที่ 2 สร้างแรงจูงใจ

องค์ประกอบที่ 3 มีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 4 กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ

องค์ประกอบที่ 5 มีทักษะในการสื่อสาร

องค์ประกอบที่ 6 ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 7 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน

2. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการพัฒนานิสิตนักศึกษา (Chickering, and Reisser, 1993) รวมถึงเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโลกในศตวรรษที่ 21 และทักษะการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 (ไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์, 2557; วิจารย์ พานิช, 2555; Canton, 2006)

จากการพิจารณาถึงความสอดคล้องกันของข้อมูลทั้ง 2 แหล่งข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาสำหรับกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา จากนั้นจึงนำไปร่างรูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิแบบแผน (schematic model) และอธิบายถึงความหมายให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยก่อนหน้านี้อันและผลการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังตาราง 4.20

ตาราง 4.20 คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาสำหรับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 (ผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบ เชิงยืนยัน)	การทบทวนวรรณกรรม		ผลการสังเคราะห์ คุณลักษณะที่ต้องพัฒนา
	ทักษะ ในศตวรรษที่ 21	ทฤษฎีการพัฒนา นิสิตนักศึกษา	
<b>องค์ประกอบที่ 1</b> มีคุณธรรมและ จริยธรรม	การควบคุมสติ อารมณ์ ในทุกสถานการณ์	<b>การจัดการกับอารมณ์</b> รู้จักควบคุมอารมณ์ ยืดหยุ่น จัดระเบียบให้ตนเอง	ความสามารถในการจัดการ อารมณ์
	จิตจริยธรรม	<b>การพัฒนาคุณธรรม</b> มีคุณธรรม กำหนดเป้าหมาย ชัดเจนในการพัฒนาคุณธรรม	การปฏิบัติตนตามหลัก ศีลธรรม
	ค่านิยมและ จรรยาบรรณ	<b>การพัฒนาคุณธรรม</b> เปลี่ยนการทำตามความเชื่อ โดยอัตโนมัติไปสู่การรักษา สมดุลระหว่างตนเองและ เพื่อนมนุษย์	การมีค่านิยมและจรรยาบรรณ
	จิตสำนึก สาธารณะ	<b>การพัฒนาคุณธรรม</b> ประสานค่านิยมส่วนตัวกับ พฤติกรรมที่ต้องรับผิดชอบต่อ ต่อสังคม	การมีเจตคติที่ดี และจิตสำนึก สาธารณะ
<b>องค์ประกอบที่ 2</b> สร้างแรงจูงใจ	แรงจูงใจ	<b>การพัฒนาความเป็นตัวของ ตัวเองไปสู่การพึ่งพาอาศัย กัน</b> พึ่งพาอาศัยและเสริมสร้าง แรงจูงใจซึ่งกันและกัน	การสร้างแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์
<b>องค์ประกอบที่ 3</b> มีวิสัยทัศน์	การเรียนรู้ ต่อเนื่อง อย่างมีเป้าหมาย	<b>การพัฒนาความสามารถ</b> สติปัญญา การใช้สมอง และ ความรู้ความสามารถของ บุคคล	การเรียนรู้ตลอดชีวิต

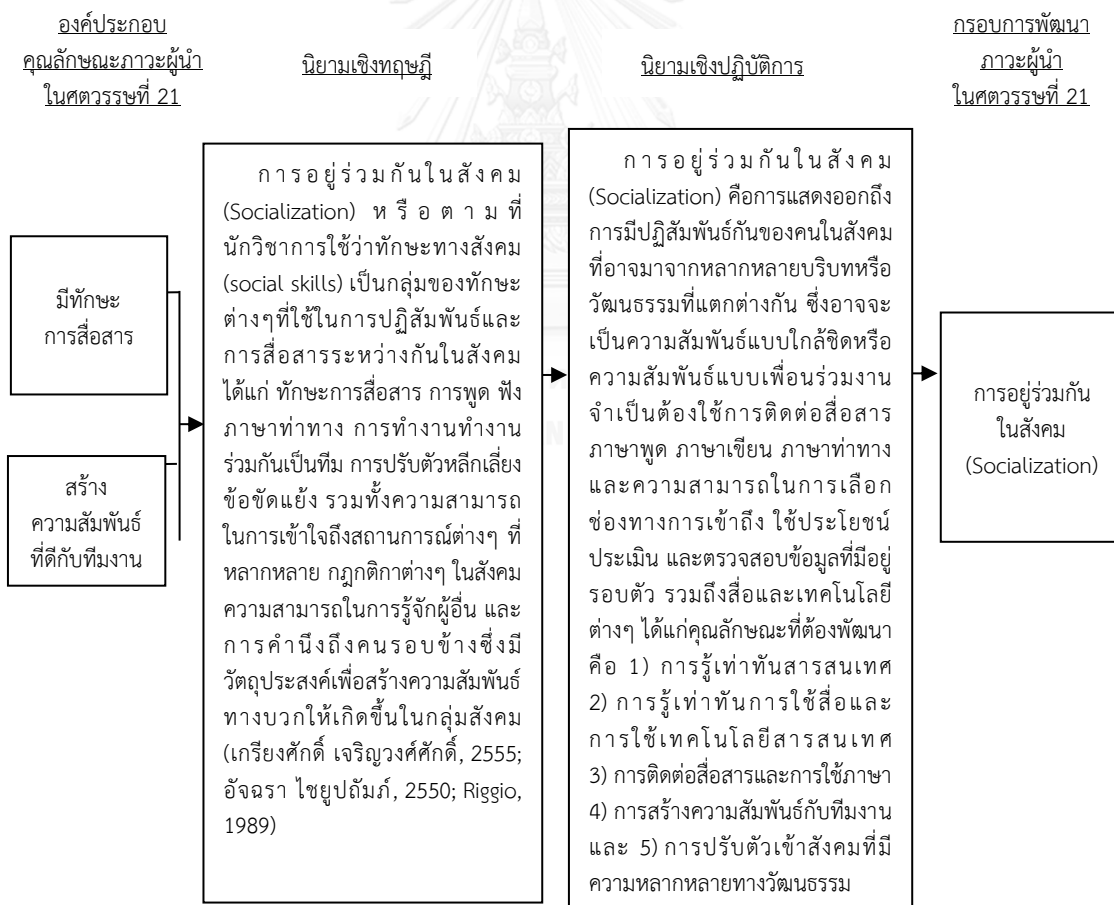
ตาราง 4.20 คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาสำหรับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 (ผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบ เชิงยืนยัน)	การทบทวนวรรณกรรม		ผลการสังเคราะห์ คุณลักษณะที่ต้องพัฒนา
	ทักษะ ในศตวรรษที่ 21	ทฤษฎีการพัฒนา นิสิตนักศึกษา	
<b>องค์ประกอบที่ 3</b> มีวิสัยทัศน์ (ต่อ)	การจัดการ ความเสี่ยง	การพัฒนาเป้าหมาย วางแผนและยอมรับกับ อุปสรรคและจัดการกับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต	การยอมรับความเสี่ยงและ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
	การกำหนด เป้าหมายใน อนาคตให้ตนเอง	การพัฒนาเป้าหมาย สรรสร้างและวางแผนสำหรับ การกระทำและสิ่งที่ควรทำ ในอนาคต	การกำหนดทิศทาง ให้แก่ตนเอง
	การมองการณ์ไกล	การพัฒนาเป้าหมาย ตั้งใจแน่วแน่ และมีความ ชัดเจน ในเป้าหมายต่างๆ	การมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล
<b>องค์ประกอบที่ 4</b> กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ	ความกล้า แสดงออก	การพัฒนาความเป็นตัว ของตัวเองไปสู่การพึ่งพา อาศัยกัน มีความกล้า ไม่ถูกชักนำ มีอิสระทางความคิดและ อารมณ์	ความกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ
	ระบบการคิด และการแก้ปัญหา อย่างมีเหตุผล	การพัฒนาเป้าหมาย การเพิ่มความสามารถ การประเมินตามสถานการณ์ ต่างๆ	กระบวนการคิดและ การแก้ปัญหา
	ค้นหาเอกลักษณ์ และลักษณะของ ตน	การสร้างเอกลักษณ์ เฉพาะตน รู้จักสร้างเอกลักษณ์ ความชอบ ความสนใจ ของ ตนเอง	การสร้างเอกลักษณ์ เฉพาะตน
	ความคิด สร้างสรรค์และ นวัตกรรม	การพัฒนาความสามารถ สติปัญญา การใช้สมอง และ ความสามารถของบุคคล	การสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ตาราง 4.20 คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาสำหรับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 (ผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน)	การทบทวนวรรณกรรม		ผลการสังเคราะห์ คุณลักษณะที่ต้องพัฒนา
	ทักษะ ในศตวรรษที่ 21	ทฤษฎีการพัฒนา นิสิตนักศึกษา	
องค์ประกอบที่ 5 มีทักษะในการสื่อสาร	การสื่อสาร	การพัฒนาความสามารถ บูรณาการทักษะให้กลายเป็น ความมั่นใจในตนเอง	การติดต่อสื่อสารและ การใช้ภาษา
	ความรู้เชิงการใช้ ข้อมูล	การพัฒนาความสามารถ สติปัญญา การใช้สมอง และ ความรู้ความสามารถบุคคล	การรู้เท่าทันสารสนเทศ
	ความรู้เชิงการใช้ สื่อและเทคโนโลยี สารสนเทศ	การพัฒนาความสามารถ สติปัญญา การใช้สมอง และ ความรู้ความสามารถบุคคล	การรู้เท่าทันการใช้สื่อและ เทคโนโลยีสารสนเทศ
องค์ประกอบที่ 6 ทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมาย	ความยืดหยุ่นผูกพัน	การพัฒนาความเป็นตัวของ ตัวเองไปสู่การพึ่งพาอาศัยกัน รับผิดชอบทำงานให้บรรลุผล สำเร็จเพื่อตนเองและ หน่วยงาน	ความมุ่งมั่นแน่วแน่ ต่อองค์การ
	การประสาน ความร่วมมือ ในการทำงาน	การพัฒนาความสามารถ ปรับตัวเข้าหาผู้อื่น และปรับ แนวทางของตนให้เข้ากับ เป้าหมายของกลุ่ม	การสร้างความร่วมมือ ร่วมใจ
	การสร้างผลงาน และ ความก้าวหน้า	การพัฒนาเป้าหมาย ตั้งใจแน่วแน่ และมีความ ชัดเจน ในเป้าหมายต่างๆ	การสร้างประสิทธิผลและ ความก้าวหน้า
	การทำตาม เป้าหมาย	การพัฒนาเป้าหมาย ตั้งใจแน่วแน่และมีความ ชัดเจนในเป้าหมายต่างๆ	การทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมาย
องค์ประกอบที่ 7 สร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับทีมงาน	การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างทีมงาน	การพัฒนาสัมพันธภาพกับ ผู้อื่นอย่างมีวุฒิภาวะ มีสัมพันธภาพที่เหนียวแน่น และมีความผูกพันกัน	การสร้างความสัมพันธ์กับ ทีมงาน
	การเข้าสังคมและ แลกเปลี่ยนข้าม วัฒนธรรม	การพัฒนาสัมพันธภาพกับ ผู้อื่นอย่างมีวุฒิภาวะ ยอมรับในความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	การปรับตัวเข้ากับสังคมที่มี ความหลากหลายทาง วัฒนธรรม

ตารางข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกันของข้อมูลที่ได้มาจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ซึ่งสอดคล้องกันกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ความสอดคล้องกันของข้อมูลแสดงให้เห็นคุณลักษณะที่ต้องพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์รายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ จากนั้นได้จัดกลุ่มและกำหนดเป็นกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ภายใต้กรอบการพัฒนา 5 ด้าน โดยบางองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันผู้วิจัยได้กำหนดให้อยู่ภายใต้กรอบการพัฒนาเดียวกัน ดังต่อไปนี้ 1) การอยู่ร่วมกันในสังคม ได้แก่ องค์ประกอบที่ 5 มีทักษะในการสื่อสาร และองค์ประกอบที่ 7 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน 2) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 มีคุณธรรมและจริยธรรม 3) ความฉลาดในการคิดและทำ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 4 กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ องค์ประกอบที่ 3 มีวิสัยทัศน์ และ 5) ความมุ่งมั่นแน่วแน่ในการทำงาน ได้แก่ องค์ประกอบที่ 2 สร้างแรงจูงใจ และองค์ประกอบที่ 6 ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดดังภาพ 4.2 ต่อไปนี้



ภาพ 4.2 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 กับกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา





ภาพ 4.2 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 กับกรอบพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษา (ต่อ)



ภาพ 4.2 ความสัมพันธ์ขององค์กรประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 กับกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

จากองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สามารถแสดงเป็นกรอบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ได้ดังนี้

### 1. การอยู่ร่วมกันในสังคม (Socialization)

การอยู่ร่วมกันในสังคม (Socialization) หมายถึงการแสดงออกถึงการมีปฏิสัมพันธ์กันของคนในสังคมที่อาจมาจากหลากหลายบริบทหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดหรือความสัมพันธ์แบบเพื่อนร่วมงาน จำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสาร ภาษาพูด ภาษาเขียน ภาษาท่าทาง และความสามารถในการเลือกช่องทาง การเข้าถึง ใช้ประโยชน์ ประเมิน และตรวจสอบข้อมูลที่มีอยู่รอบตัว รวมถึงสื่อและเทคโนโลยีต่างๆ ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 1.1 การรู้เท่าทันสารสนเทศ
- 1.2 การรู้เท่าทันการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.3 การติดต่อสื่อสารและการใช้ภาษา
- 1.4 การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน
- 1.5 การปรับตัวเข้าสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

### 2. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality and accountability)

คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality and accountability) หมายถึงการแสดงออกของมนุษย์ที่แสดงให้เห็นถึงการประพฤติปฏิบัติตนตามหลักศาสนาหรือความเชื่อที่ถือว่าเป็นค่านิยม หรือจรรยาบรรณที่คนในสังคมมองว่าเป็นสิ่งที่ดีงามและเหมาะสม รวมถึงการมีความรู้สึกนึกคิดที่ดี จิตสำนึกที่ดี ทศนคติที่ดี และการมองชุมชนหรือสังคมในทางที่ดี เป็นสมบัติของส่วนรวม และมีประโยชน์ต่อทุกคนในสังคม นอกจากนี้ยังหมายความถึงความสามารถในการจัดการและควบคุมสติอารมณ์ของตนเองบนหลักเหตุผลและความถูกต้องอีกด้วย ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 2.1 ความสามารถในการจัดการอารมณ์
- 2.2 การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม
- 2.3 การมีค่านิยมและจรรยาบรรณ
- 2.4 การมีเจตคติที่ดี และจิตสำนึกสาธารณะ

### 3. ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing)

ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing) หมายถึงการแสดงออกทางความคิดหรือการกระทำอย่างมั่นใจ มีวิจารณ์ญาณ มีเหตุผล มีระบบ มีกระบวนการที่เหมาะสม และมีความริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในการคิดแก้ปัญหาเมื่อเผชิญหน้ากับอุปสรรคในการทำงาน รวมถึงความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งรอบตัวให้เกิดประโยชน์โดยเรียนรู้และพัฒนาตนเองเกิดเป็นความสามารถเฉพาะของตน ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 3.1 กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ
- 3.2 กระบวนการคิดและแก้ปัญหา
- 3.3 การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน
- 3.4 การสร้างสรรค์และนวัตกรรม

#### 4. การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change)

การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change) หมายถึงการแสดงออกถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายใต้สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยสามารถยอมรับและเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ศึกษาหาความรู้ให้เข้าใจกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อใช้เป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ รวมทั้ง ให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางการรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 4.1 การเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4.2 การยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- 4.3 การกำหนดทิศทางให้แก่ตนเอง
- 4.4 มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล

#### 5. ความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน (Engagement in work progressing)

ความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน (Engagement in work progressing) หมายถึง การแสดงออกถึงความเชื่อมั่น ความภาคภูมิใจ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทุ่มเทกำลังความสามารถที่จะทำงานเพื่อองค์กรให้เกิดความก้าวหน้าและได้ผลงานที่มีคุณภาพ โดยสมาชิกในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เสริมสร้างแรงจูงใจให้กันและกัน และพยายามอย่างเต็มกำลังกายกำลังใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 5.1 การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 5.2 ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อองค์กร
- 5.3 การสร้างความร่วมมือร่วมใจ
- 5.4 การสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้า
- 5.5 การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

โดยสรุปผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การอยู่ร่วมกันในสังคม (Socialization) ได้แก่ การรู้เท่าทันสารสนเทศ การรู้เท่าทันการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารและการใช้ภาษา การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน และการปรับตัวเข้าสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality and accountability) ได้แก่ ความสามารถในการจัดการอารมณ์ การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม การมีค่านิยมและจรรยาบรรณ และการมีเจตคติที่ดี และจิตสำนึกสาธารณะ 3) ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing) ได้แก่ กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ กระบวนการคิดและแก้ปัญหา การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน และการสร้างสรรค์และนวัตกรรม 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change) ได้แก่ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การกำหนดทิศทางให้แก่ตนเอง และการมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล และ 5) ความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน (Engagement in work progressing) ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อองค์กร การสร้างความร่วมมือร่วมใจ การสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้า และการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัยได้พิจารณาความสัมพันธ์ของกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษาทั้ง 5 ด้านข้างต้น พบว่าสามารถนำตัวอักษรตัวแรกของคำภาษาอังกฤษไปจัดเรียงได้เป็น SMILE ดังนี้

- S – SOCIALIZATION
- M – MORALITY AND ACCOUNTABILITY
- I – INTELLIGENCE IN THINKING AND DOING
- L – LITERACY FOR CHANGE
- E – ENGAGEMENT IN WORK PROGRESSING

จากความสอดคล้องกันของกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษาทั้ง 5 ด้าน ซึ่งได้แก่ 1) การอยู่ร่วมกันในสังคม (S – Socialization) 2) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (M – Morality and accountability) 3) ความฉลาดในการคิดและทำ (I – Intelligence in thinking and doing) 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (L – Literacy for change) และ 5) ความมุ่งมั่นผูกพันในการทำงาน (E – Engagement in work progressing) และคุณลักษณะที่ต้องพัฒนาแต่ละกรอบการพัฒนาและความสัมพันธ์ของตัวอักษรตัวแรกของภาษาอังกฤษทั้ง 5 กรอบการพัฒนา ผู้วิจัยได้นำไปร่างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษา และกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษาทั้ง 5 ด้าน มาพิจารณาร่วมกับพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนานิสิตศึกษาด้านภาวะผู้นำ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แผนพัฒนาการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ. 2555 – 2559) กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) แผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ได้ดังนี้

## วิสัยทัศน์

กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาเป็นผู้นำที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

## พันธกิจ

เสริมสร้างและพัฒนาให้กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้ที่สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ฉลาดในการคิดและทำ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน

## เป้าประสงค์

เพื่อพัฒนาให้กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาเป็นบัณฑิตผู้นำของสังคมที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

1. การอยู่ร่วมกันในสังคม
2. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ
3. ความฉลาดในการคิดและทำ
4. การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
5. ความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน

ผู้วิจัยนำกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาทั้ง 5 ด้าน รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่ได้กำหนดขึ้น ร่างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา (The SMILE model for leadership development in the twenty first century of student organization board) และนำไปตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 จำนวน 7 ท่าน ในลำดับต่อไป

#### 4.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

การตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน (ดังที่ได้แสดงในภาคผนวก ข) ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการประเมินความเหมาะสมร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระดับความเหมาะสมส่วนประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.75$  และ  $4.62$ ,  $SD = 0.46$  และ  $0.75$  ตามลำดับ) สำหรับเป้าประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษามีความระดับอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.37$  และ  $SD = 0.74$ ) รายละเอียดดังตาราง 4.21

**ตาราง 4.21** ระดับความเหมาะสมส่วนประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

รายการ	$M$	$SD$	ระดับความเหมาะสม
<b>วิสัยทัศน์</b> กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาเป็นผู้นำที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	4.75	0.46	มากที่สุด
<b>พันธกิจ</b> เสริมสร้างและพัฒนาให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้ที่สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ฉลาดในการคิดและทำ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน	4.37	0.74	มาก
<b>เป้าประสงค์</b> เพื่อพัฒนาให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาเป็นบัณฑิตผู้นำของสังคมที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การอยู่ร่วมกันในสังคม 2) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ 3) ความฉลาดในการคิดและทำ 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และ 5) ความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน	4.62	0.75	มากที่สุด
<b>ข้อเสนอแนะ</b> ปรับพันธกิจ เป็น เสริมสร้างและพัฒนาให้กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทั้งความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเอง การทำงาน และทักษะการอยู่ร่วมกันในสังคม			

ระดับความเหมาะสมของด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.75 - 5.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.00 – 0.46 เมื่อพิจารณาทางด้านของด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา พบว่า ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (M – Morality and accountability) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมีค่ามากที่สุด ( $M = 5.00$  และ  $SD = 0.00$ ) รองลงมาคือด้านการอยู่ร่วมกันในสังคม (S – Socialization) และการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (L – Literacy for change) ตามลำดับ โดยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 เท่ากัน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.35 และ 0.36 ตามลำดับ สำหรับด้านความฉลาดในการคิดและทำ (I – Intelligence in thinking and doing) และความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน (E – Engagement in work progressing) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 เท่ากัน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46 เท่ากัน รายละเอียดดังตาราง 4.22

**ตาราง 4.22** ระดับความเหมาะสมของด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

รายการ	M	SD	ระดับความเหมาะสม
การอยู่ร่วมกันในสังคม (S – Socialization)	4.87	0.35	มากที่สุด
คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (M – Morality and accountability)	5.00	0.00	มากที่สุด
ความฉลาดในการคิดและทำ (I – Intelligence in thinking and doing)	4.75	0.46	มากที่สุด
การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (L – Literacy for change)	4.87	0.36	มากที่สุด
ความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน (E – Engagement in work progressing)	4.75	0.46	มากที่สุด
<b>ข้อเสนอแนะ</b>			
ปรับ การอยู่ร่วมกันในสังคม เป็น ทักษะทางสังคม (Social skills) และความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน เป็นความยึดมั่นผูกพันในการทำงานให้ก้าวหน้า			



เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาชายด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาด้านการอยู่ร่วมกันในสังคม (S – Socialization) โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาด้านการอยู่ร่วมกันในสังคม (S – Socialization) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดคือ การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน การปรับตัวเข้าสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการติดต่อสื่อสารและการใช้ภาษา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 4.87 และ 4.75 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46 0.46 และ 0.35 ตามลำดับ สำหรับการรู้เท่าทันการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ และการรู้เท่าทันสารสนเทศ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และ 4.25 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.06 และ 1.03 ตามลำดับ รายละเอียดดังตาราง 4.23

**ตาราง 4.23** ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาด้านการอยู่ร่วมกันในสังคม (S – Socialization)

รายการ	M	SD	ระดับความเหมาะสม
การรู้เท่าทันสารสนเทศ	4.25	1.03	มาก
การรู้เท่าทันการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.37	1.06	มาก
การติดต่อสื่อสารและการใช้ภาษา	4.75	0.35	มากที่สุด
การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน	4.87	0.46	มากที่สุด
การปรับตัวเข้าสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.87	0.46	มากที่สุด
<b>ข้อเสนอแนะ</b>			
1. ปรับแก้ การติดต่อสื่อสารและการใช้ภาษา เป็น การใช้ภาษาเพื่อการติดต่อสื่อสาร			
2. ปรับแก้ การรู้เท่าทันการใช้สื่อและเทคโนโลยี เป็น การใช้สื่อและเทคโนโลยี			

ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (M – Morality and accountability) โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (M – Morality and accountability) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดคือ การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม และการมีค่านิยมและจรรยาบรรณ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 และ 4.75 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.36 และ 0.46 ตามลำดับ สำหรับการมีเจตคติที่ดี และจิตสำนึกสาธารณะ และความสามารถในการจัดการอารมณ์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และ 4.13 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 และ 1.45 ตามลำดับ รายละเอียดดังตาราง 4.24

**ตาราง 4.24** ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ  
กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (M –  
Morality and accountability)

รายการ	M	SD	ระดับความ เหมาะสม
ความสามารถในการจัดการอารมณ์	4.13	1.45	มาก
การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม	4.87	0.36	มากที่สุด
การมีค่านิยมและจรรยาบรรณ	4.75	0.46	มากที่สุด
การมีเจตคติที่ดี และจิตสำนึกสาธารณะ	4.50	0.54	มาก

ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการ  
องค์กรนิสิตนักศึกษาด้านความฉลาดในการคิดและทำ (I – Intelligence in thinking and doing)  
โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใน  
ศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาด้านความฉลาดในการคิดและทำ (I – Intelligence  
in thinking and doing) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดคือ การสร้างสรรค์และนวัตกรรม และ  
กระบวนการคิดและแก้ปัญหา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 และ 4.62 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
เท่ากับ 0.35 และ 0.51 ตามลำดับ สำหรับกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ และการสร้างเอกลักษณ์  
เฉพาะตน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และ 4.12 และส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐานเท่ากับ 0.54 และ 1.12 ตามลำดับ รายละเอียดดังตาราง 4.25

**ตาราง 4.25** ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ  
กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาด้านความฉลาดในการคิดและทำ (I – Intelligence in  
thinking and doing)

รายการ	M	SD	ระดับความ เหมาะสม
กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ	4.50	0.54	มาก
กระบวนการคิดและแก้ปัญหา	4.62	0.51	มากที่สุด
การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน	4.12	1.12	มาก
การสร้างสรรค์และนวัตกรรม	4.87	0.35	มากที่สุด

ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการ  
องค์กรนิสิตนักศึกษาด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (L – Literacy in change) โดยผลการ  
วิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21  
ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (L – Literacy in change) มี  
ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมี ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 0.62 – 0.87 และส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐานอยู่ระหว่าง 4.62 – 4.87 เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่าการยอมรับความเสี่ยงและพร้อม  
รับการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด (M = 0.87 และ SD = 0.56) มากที่สุด รองลงมา

คือการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการกำหนดทิศทางให้แก่ตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 เท่ากัน และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46 และ 0.57 ตามลำดับ รายละเอียดดังตาราง 4.26

**ตาราง 4.26** ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (L – Literacy in change)

รายการ	M	SD	ระดับความเหมาะสม
การเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.75	0.46	มากที่สุด
การยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4.87	0.56	มากที่สุด
การกำหนดทิศทางให้แก่ตนเอง	4.75	0.57	มากที่สุด
มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล	4.62	0.51	มากที่สุด

ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการ องค์การนิสิตนักศึกษาด้านความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน (E – Engagement in work progressing) โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใน ศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาด้านความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน (E – Engagement in work progressing) ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 4.37 – 4.87 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.35 – 0.53 โดยการสร้างความ ร่วมมือร่วมใจ และการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด ( $M = 0.87$  และ  $SD = 0.35$ ) สำหรับการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้า มี ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.50$   $4.37$  และ  $SD = 0.53$   $0.51$  ตามลำดับ) รายละเอียดดังตาราง 4.27

**ตาราง 4.27** ระดับความเหมาะสมของรายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาด้านความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน (E – Engagement in work progressing)

รายการ	M	SD	ระดับความเหมาะสม
การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	4.50	0.53	มาก
ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อองค์การ	4.75	0.47	มากที่สุด
การสร้างความร่วมมือร่วมใจ	4.87	0.35	มากที่สุด
การสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้า	4.37	0.51	มาก
การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย	4.87	0.35	มากที่สุด
<b>ข้อเสนอแนะ</b>			
1. ปรับแก้ การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน			
2. ปรับแก้ การสร้างความร่วมมือร่วมใจ เป็น การสร้างความร่วมมือ			

#### 4.3 แนวทางการดำเนินงานตามร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะแนวทางการดำเนินงานตามร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### ด้านที่ 1 การอยู่ร่วมกันในสังคม (S – Socialization)

###### 1.1 การรู้เท่าทันสารสนเทศ

- ฝึกอบรมเรื่องการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (critical thinking)
- จัดอบรมเชิงปฏิบัติการกลยุทธ์ในการค้นหาข้อมูลข่าวสาร เช่น การกำหนดคำในการสืบค้น  
การประเมินความน่าเชื่อถือและความเกี่ยวข้องสารสนเทศ
- ศึกษาฐานแหล่งผลิตสารสนเทศที่น่าเชื่อถือของประเทศ ให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา  
เรียนรู้การทำงาน ตลอดกระบวนการกลั่นกรองคุณภาพสารสนเทศ

###### 1.2 การรู้เท่าทันการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ฝึกอบรมเรื่องการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (critical thinking)
- ให้ความรู้เรื่องการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการติดต่อสื่อสารที่ดีและมี  
ประสิทธิภาพ
- มอบหมายให้นำเสนอข้อมูลด้วยโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ในรูปแบบต่างๆ
- จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศประจำหน่วยงาน
- ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในการใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานเพื่อนำไปใช้ทำงานต่างๆ อย่างมี  
ประสิทธิภาพ

###### 1.3 การติดต่อสื่อสารและการใช้ภาษา

- ฝึกอบรมเรื่องการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (critical thinking)
- เน้นให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาติดต่อสื่อสารระหว่างสถาบันการศึกษาทั้งในและ  
ต่างประเทศ
- กำหนดให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาสามารถเลือกใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารให้  
เหมาะสมกับบุคคล กลุ่ม องค์กรหรือชุมชนที่ต้องการให้รับสาร

###### 1.4 การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน

- ฝึกอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีม (team building)
- สร้างเครือข่ายกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาระหว่างสถาบัน
- สร้างสถานการณ์จำลองหรือบทบาทสมมุติให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาวางแผนร่วมกัน  
แก้ไข
- จัดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบัน โดยให้มุ่งให้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

### 1.5 การปรับตัวเข้าสู่สังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

- อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และฝึกอบรมเรื่อง sensitivity training
- มุ่งให้ทำงานกับสมาชิกที่หลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
- จัดโครงการนักศึกษาแลกเปลี่ยนระหว่างสถาบัน
- เปิดโอกาสให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาได้เข้าร่วมกิจกรรมของนักศึกษานานาชาติ
- จัดให้เป็นพี่เลี้ยงคอยดูแลนักศึกษาต่างชาติ

## ด้านที่ 2 คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (M – Morality and accountability)

### 2.1 ความสามารถในการจัดการอารมณ์

- ฝึกอบรมเกี่ยวกับ EQ
- พัฒนากิจกรรมที่เสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์
- แสดงออกให้เห็นถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์มากกว่าความฉลาดทางปัญญา

### 2.2 การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม

- คู่มือทัศนคติแบบที่มีการปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม
- สอดแทรกหลักศีลธรรมตามหลักศาสนาในการทำงาน
- จัดเข้าค่ายปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม
- จัดกิจกรรมปฏิบัติธรรมตามสถานที่ที่เหมาะสม

### 2.3 การมีค่านิยมและจรรยาบรรณ

- คู่มือทัศนคติแบบเรื่องของค่านิยมและจรรยาบรรณ
- ร่วมกันกำหนดค่านิยมของหน่วยงาน

### 2.4 การมีเจตคติที่ดี และจิตสำนึกสาธารณะ

- ลงพื้นที่ทำกิจกรรมจิตอาสาหรือกิจกรรมเพื่อชุมชนร่วมกัน
  - ลงสำรวจปัญหาในชุมชน แล้วให้เสนอโครงการเพื่อพัฒนาปัญหา
  - ร่วมมือระหว่างชุมชนและสังคมทั้งในและต่างประเทศศึกษาปัญหา และหาแนวทางแก้ไข
- เสนอเป็นโครงการปลูกจิตสำนึกประจำภาคการศึกษา

## ด้านที่ 3 ความฉลาดในการคิดและทำ (I – Intelligence in thinking and doing)

### 3.1 กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ

- มอบโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้เสนอความคิดเห็น
- ให้อิสระในการทำงาน โดยคณาจารย์อยู่ในฐานะผู้ชี้แนะ
- จัดกิจกรรมที่เน้นให้สมาชิกทุกคนได้มีบทบาทและเสวนารวมในการทำกิจกรรม
- จัดเวทีสาธารณะให้ได้แสดงความคิดเห็นอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ

### 3.2 กระบวนการคิดและแก้ปัญหา

- ฝึกอบรมเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ (system thinking)
- จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยสร้างสถานการณ์ให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาได้คิดและแก้ปัญหาร่วมกัน
- เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ทักษะกระบวนการคิดและการแก้ปัญหารูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง

### 3.3 การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน

- พัฒนากิจกรรมที่ส่งเสริมให้เห็นความสามารถของตนเอง
- จัดเข้าค่ายและสรรหาบุคคลตัวอย่าง

### 3.4 การสร้างสรรค์และนวัตกรรม

- ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์
- กำหนดให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาพัฒนานวัตกรรมที่สนใจอย่างต่อเนื่อง โดยมอบหมายให้ผู้มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านเป็นผู้ให้คำปรึกษา

## ด้านที่ 4 การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (L – Literacy in change)

### 4.1 การเรียนรู้ตลอดชีวิต

- ปลุกฝังให้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตามความถนัด
- จัดทัศนศึกษาชุมชนหรือองค์กรต้นแบบในจัดกิจกรรมปลูกฝังการเรียนรู้ตลอดชีวิต

### 4.2 การยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

- ให้ความรู้และสร้างความตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกโอกาส
- ร่วมกันวางแผนกลยุทธ์การรับมือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร

### 4.3 การกำหนดทิศทางให้แก่ตนเอง

- จัดกิจกรรมสำรวจจุดแข็งและจุดอ่อนของ (SWOT analysis) ของตนเองและองค์กร

### 4.4 มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล

- เชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียง และประสบผลสำเร็จในชีวิต มาจัดกิจกรรมพัฒนาวิสัยทัศน์
- กำหนดให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์การทำงาน

## ด้านที่ 5 ความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน (E – Engagement in work progressing)

### 5.1 การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

- ฝึกอบรมเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย และวิธีการเอาชนะปัญหาอุปสรรค
- เชิญนักพูดสร้างแรงบันดาลใจมาบรรยายให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

## 5.2 ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อองค์กร

- จัดให้มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน
- สร้างอาจารย์พี่เลี้ยงคอยดูแลการทำงานของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

## 5.3 การสร้างความร่วมมือร่วมใจ

- ฝึกอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีม (team building)
- จัดเข้าค่ายสานสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง

## 5.4 การสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้า

- ฝึกอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีม (team building)
- จัดเข้าค่ายสานสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง

## 5.5 การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

- ฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการตั้งเป้าหมายและวิธีการสู่เป้าหมาย



### 4.4 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิตามประเด็นต่างๆ ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ดังภาพ 4.3



ภาพ 4.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา (The SMILE model for leadership development in the twenty first century of student



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

### 1. ทักษะทางสังคม (Social skills)

ทักษะทางสังคม (Social skills) หมายถึงการแสดงออกถึงการมีปฏิสัมพันธ์กันของคนในสังคมที่อาจมาจากหลากหลายบริบทหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดหรือความสัมพันธ์แบบเพื่อนร่วมงาน จำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสาร ภาษาพูด ภาษาเขียน ภาษาท่าทาง และความสามารถในการเลือกช่องทางการเข้าถึง ใช้ประโยชน์ ประเมิน และตรวจสอบข้อมูลที่มีอยู่รอบตัว รวมถึงสื่อและเทคโนโลยีต่างๆ ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 1.1 การรู้เท่าทันสารสนเทศ
- 1.2 การใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.3 การใช้ภาษาเพื่อการติดต่อสื่อสาร
- 1.4 การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน
- 1.5 การปรับตัวเข้าสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

### 2. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality and accountability)

คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality and accountability) หมายถึงการแสดงออกของมนุษย์ที่แสดงให้เห็นถึงการประพฤติปฏิบัติตนตามหลักศาสนาหรือความเชื่อที่ถือว่าเป็นค่านิยม หรือจรรยาบรรณที่คนในสังคมมองว่าเป็นสิ่งที่ดีงามและเหมาะสม รวมถึงการมีความรู้สึกนึกคิดที่ดี จิตสำนึกที่ดี ทศนคติที่ดี และการมองชุมชนหรือสังคมในทางที่ดี เป็นสมบัติของส่วนรวม และมีประโยชน์ต่อทุกคนในสังคม นอกจากนี้ยังหมายถึงความสามารถในการจัดการและควบคุมสติอารมณ์ของตนเองบนหลักเหตุผลและความถูกต้องอีกด้วย ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 2.1 ความสามารถในการจัดการอารมณ์
- 2.2 การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม
- 2.3 การมีค่านิยมและจรรยาบรรณ
- 2.4 การมีเจตคติที่ดี และจิตสำนึกสาธารณะ

### 3. ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing)

ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing) หมายถึงการแสดงออกทางความคิดหรือการกระทำอย่างมั่นใจ มีวิจารณ์ญาณ มีเหตุผล มีระบบ มีกระบวนการที่เหมาะสม และมีความริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในการคิดแก้ปัญหาเมื่อเผชิญหน้ากับอุปสรรคในการทำงาน รวมถึงความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งรอบตัวให้เกิดประโยชน์โดยเรียนรู้และพัฒนาตนเองเกิดเป็นความสามารถเฉพาะของตน ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 3.1 กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ
- 3.2 กระบวนการคิดและแก้ปัญหา
- 3.3 การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน
- 3.4 การสร้างสรรค์และนวัตกรรม

#### 4. การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change)

การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change) หมายถึงการแสดงออกถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายใต้สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยสามารถยอมรับและเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ศึกษาหาความรู้ให้เข้าใจกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อใช้เป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางการรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนา ดังนี้

- 4.1 การเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4.2 การยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- 4.3 การกำหนดทิศทางให้แก่ตนเอง
- 4.4 มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล

#### 5. ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)

ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing) หมายถึง การแสดงออกถึงความเชื่อมั่น ความภาคภูมิใจ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทุ่มเทกำลังความสามารถที่จะทำงานเพื่อองค์กรให้เกิดความก้าวหน้าและได้ผลงานที่มีคุณภาพ โดยสมาชิกในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เสริมสร้างแรงจูงใจให้กันและกัน และพยายามอย่างเต็มกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 5.1 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- 5.2 ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อองค์กร
- 5.3 การสร้างความร่วมมือ
- 5.4 การสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้า
- 5.5 การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

## ตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

การนำเสนอการร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ สโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และแบ่งการนำเสนอเป็น 5 ส่วน ได้แก่ 5.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 5.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 5.3) การกำหนดทิศทางกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 5.4) การพัฒนาและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### 5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ศึกษาได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558 ยุทธศาสตร์ประเทศไทยใน 2 ทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556 – 2574) ภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2552 – 2559 แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี 2558 ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

#### โอกาส (opportunity)

สถานการณ์ แนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2552 – 2559 คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 เป็นต้น ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทำให้ได้โอกาส (opportunity) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ดังตาราง 4.28

**ตาราง 4.28** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดโอกาส (opportunity) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		โอกาส (opportunity)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
<p>คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ได้กำหนดให้บัณฑิตระดับปริญญาตรีต้องมีความสามารถในการค้นหา การใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์และสถิติที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ และแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ตลอดจนเลือกใช้กลไกที่เหมาะสมที่จะใช้ในการสื่อสารผลการวิเคราะห์ต่อผู้รับข้อมูลข่าวสารกลุ่มต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา: สกอ., 2552)</p>	<p>“เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็วก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้นำนักศึกษาจะเรียนรู้สิ่งรอบตัวได้ง่าย ช่วยให้ติดต่อสื่อสารผ่านสื่อรูปแบบต่างๆ ได้สะดวกสบายขึ้น” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)</p> <p>“การทำงานของนักศึกษาของสโมสรมหาวิทยาลัยปัจจุบันง่ายมาก ช่วยสนับสนุนให้นักศึกษาสามารถหาข้อมูลที่ตีมีประโยชน์เพื่อใช้จัดกิจกรรมต่างๆ ได้ง่าย แต่ข้อมูลง่าย ๆ เหล่านั้น ต้องระวัง ควรไตร่ตรอง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)</p>	<p>เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้การสืบค้นข้อมูลและการติดต่อสื่อสารสะดวกมากยิ่งขึ้นส่งผลดีต่อการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่</p>
<p>หมวดที่ 9 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ฉบับที่ 2 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ระบุรัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิต และพัฒนาแบบเรียน วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิต และมีการให้แรงจูงใจแก่ผู้ผลิต (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2553)</p>	<p>“ การส่งเสริมสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยด้านสื่ออุปกรณ์ทันสมัยก็มีส่วนสำคัญช่วยให้การทำงานของสโมสรมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างราบรื่น ผลงานหรือกิจกรรมที่ทำขึ้นก็มีความสมบูรณ์ มีคุณภาพ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)</p> <p>“สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยให้ผู้นำนักศึกษาทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นมืออาชีพ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)</p>	<p>ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้พัฒนาสื่อการเรียนการสอนและโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนากรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีประสิทธิภาพ</p>

**ตาราง 4.28** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดโอกาส (opportunity) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		โอกาส (opportunity)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
<p>บัณฑิตระดับปริญญาตรีต้องมีความสามารถในการค้นหา การใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์และสถิติที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ และแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ตลอดจนเลือกใช้กลไกที่เหมาะสมที่จะใช้ในการสื่อสารการวิเคราะห์ต่อผู้รับข้อมูลข่าวสารกลุ่มต่างๆ สถานศึกษาต้องสนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพด้านนี้ของนิสิตนักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (สกอ., 2552)</p>	<p>“ความสามารถในการรู้เท่าทันข้อมูลก็เป็นคุณสมบัติหนึ่ง que แสดงให้เห็นความเป็นผู้นำของนักศึกษาที่จะสามารถใช้ชีวิตแบบผู้นำได้ในสังคมศตวรรษที่ 21” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)</p> <p>“สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ก็น่าจะสนับสนุนโดยใช้กระบวนการเรียนการสอน หรือ กิจกรรมพัฒนาศักยภาพให้ผู้นำนิสิตนักศึกษาเรื่องของการประเมินหรือการเลือกรับสื่อที่มีอยู่หลากหลาย ไม่ใช่เราเป็นคนรุ่นใหม่ แต่ว่าเสพสื่อโดยไม่ประเมินนี้ก็ไม่ใช้ เราต้องปลูกฝัง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)</p>	<p>มีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่</p>
<p>หมวดที่ 1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ฉบับที่ 2 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ระบุให้การจัดการศึกษาให้ยึดหลัก เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน และการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2553)</p>	<p>“ศตวรรษที่ 21 จะเน้นการเรียนรู้ที่ได้ลงมือปฏิบัติจริงและเรียนรู้ตลอดชีวิต สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นกับตัวผู้นำนักศึกษา ทำให้ได้ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดี” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)</p> <p>“ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะให้ความสำคัญกับเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อผู้นำนักศึกษาจะได้พัฒนาตนเองเสมอ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)</p>	<p>เกิดกระบวนการเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตส่งผลทำให้กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ</p>

**ตาราง 4.28** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดโอกาส (opportunity) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		โอกาส (opportunity)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
<p>หมวดที่ 9 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ฉบับที่ 2 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ระบุให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิต และผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการม ที่เหมาะสม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2553)</p>	<p>“การดำเนินการโครงการกิจกรรมต่างๆ จะง่ายขึ้น สะดวก คล่องตัวมากขึ้น เพราะมีโลกสังคมออนไลน์เข้ามาเป็นตัวช่วย กรรมการสโมสรมักศึกษาจะใช้ช่องทางเหล่านี้ติดต่อสื่อสารและสำหรับการจัดกิจกรรม” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1)</p> <p>“การบริหารจัดการทั้งเรื่องการเรียนการสอนหรือแม้แต่การจัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาในด้านต่างๆ มากมาย หากได้ใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ ก็จะช่วยได้มาก” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)</p>	<p>มีความคล่องตัวเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการการเรียนการสอนและเรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 โดยการใช้เทคโนโลยีและสื่อสารสนเทศอย่างคุ้มค่า</p>
<p>แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2552 – 2559 ได้ระบุว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เน้นนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ยึดทางสายกลางบนพื้นฐานของความสมดุลพอดี รู้จักประมาณอย่างมีเหตุผล มีความรอบรู้เท่าทันโลก เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555)</p>	<p>“การนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวในการพัฒนาจัดกิจกรรมหรือโครงการให้ผู้นำนักศึกษาได้พัฒนาเรื่องภาวะผู้นำ ก็มีความเป็นไปได้สูง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)</p> <p>“สิ่งที่น่าใจคือการนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ทำให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นคุณสมบัติอีกข้อหนึ่งของผู้นำนักศึกษาที่ควรจะมี” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)</p>	<p>การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้กรรมการสโมสรมักศึกษาตระหนักรู้เท่าทันด้านการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์</p>

**ตาราง 4.28** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดโอกาส (opportunity) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		โอกาส (opportunity)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
<p>แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในระดับบุคคล เป็นความสามารถดำรงชีวิตได้อย่างไม่เดือดร้อน มีความเป็นอยู่อย่างประมาณตน ตามฐานะ ตามอัตภาพ และที่สำคัญไม่หลงไหลไปตามกระแสของวัตถุนิยมมีอิสรภาพเสรีภาพ ไม่พันธนาการอยู่กับสิ่งใด (มูลนิธิชัยพัฒนา, 2554)</p> <p>อุดมศึกษาในช่วงปี 2555 – 2559 ต้องมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่ตอบสนองการแก้ไขปัญหาวิกฤติและชี้นำการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชาติและท้องถิ่นโดยเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (สกอ, 2556)</p>		
<p>หมวดที่ 4 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ฉบับที่ 2 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ระบุการจัดการศึกษา ต้องเน้นความรู้ คุณธรรม แต่ระดับการศึกษา ในข้อที่ 4 กล่าวเรื่องของความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2553)</p>	<p>“ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน แน่นนอนเลยว่าจะมีนักศึกษาคนไทยไปเรียนต่อ และก็จะจะมีนักศึกษาชาวต่างชาติเข้ามาเรียนในไทย ดังนั้นควรจะใช้ประโยชน์ตรงนี้เพื่อสร้างความร่วมมือและเครือข่ายผู้นำนักศึกษาด้วยกัน” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)</p>	<p>การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ส่งผลให้กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพิ่มการสร้างความร่วมมือ จาก ทั้งใน และ ต่างประเทศ</p>

**ตาราง 4.28** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดโอกาส (opportunity) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		โอกาส (opportunity)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
<p>มาตรฐานผลการเรียนรู้แต่ละด้านของแต่ละระดับคุณวุฒิ โดยในระดับปริญญาตรี สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องกำหนดเป้าหมายและดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะครอบคลุมทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบต่อส่วนช่วยและเอื้อต่อการแก้ปัญหาในกลุ่มได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือสมาชิกของกลุ่ม สามารถแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน และ ต้อง ใช้ นวัตกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มในการวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างเหมาะสมบนพื้นฐานของตนเองและของกลุ่ม รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาตนเองและอาชีพ (สกอ., 2552)</p>		
<p>ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี 2558 กำหนดให้ พันธกิจอุดมศึกษาไทยพัฒนาศักยภาพในการจัดการ</p>	<p>“ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนแน่นอนเลยว่าจะมีนักศึกษาคนไทยไปเรียนต่อ และก็จะมีนักศึกษาชาวต่างชาติเข้ามาเรียนในไทย ดังนั้นควรจะใช้</p>	<p>นโยบายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทยทำให้นักศึกษาและบุคลากรชาวต่างชาติจำนวนมากขึ้นส่งผลดีต่อกรรมการสโมสร</p>



**ตาราง 4.28** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดโอกาส (opportunity) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		โอกาส (opportunity)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
การอุดมศึกษาให้มีคุณภาพพร้อมกับประเทศสมาชิกอาเซียน โดยมีเป้าหมายให้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของบัณฑิตไทยอยู่ในระดับที่ทัดเทียมกับบัณฑิตในอาเซียน และสถาบันอุดมศึกษาไทยมีจำนวนกิจกรรมทางวิชาการที่ทำร่วมกับประเทศอาเซียนเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี (สกอ, 2554)	ประโยชน์ตรงนี้เพื่อสร้างความร่วมมือและเครือข่ายนักศึกษาด้วยกัน” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)	นักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อเรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรมที่หลากหลาย
อุดมศึกษาต้องจัดการศึกษาที่เน้นเรื่องภาษาอังกฤษ และภาษาของประเทศในภูมิภาคอาเซียน เพื่อให้คนไทยสามารถสื่อสารกับประเทศเพื่อนบ้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มโอกาสในการดำรงชีพและทำงานในระดับชาติ โดยเฉพาะในประเทศสมาชิกอาเซียน (สกอ, 2556)		
ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี 2558 กำหนดให้พันธกิจอุดมศึกษาไทยพัฒนาศักยภาพในการจัดการการอุดมศึกษาให้มีคุณภาพร่วมกับประเทศสมาชิกอาเซียน โดยมีเป้าหมาย ให้สถาบันอุดมศึกษาไทยมีจำนวนกิจกรรมทางวิชาการที่ทำร่วมกับประเทศอาเซียนเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี นโยบายกระทรวงศึกษาธิการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา (World Class University) และ การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ, 2554)	“การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนหรือศตวรรษที่ 21 เรานึกถึงเรื่องของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนั้นตรงนี้จะจุดเด่นทำให้กลุ่มผู้นำนักศึกษาก้าวเข้าสู่สังคมยุคใหม่” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)	การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้เพิ่มโอกาสให้ตนเองในการศึกษาแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมของชาวต่างชาติมากยิ่งขึ้น

**ตาราง 4.28** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดโอกาส (opportunity) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		โอกาส (opportunity)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
<p>สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องกำหนดเป้าหมายและดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะครอบคลุมทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบมีส่วนร่วมช่วยและเอื้อต่อการแก้ปัญหาในกลุ่มได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือสมาชิกของกลุ่ม สามารถแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนและต้องใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาตนเองและอาชีพ (สกอ., 2552)</p> <p>ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุให้มีผลิตภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ (Social and Economic Productivity) ระบบการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษา ตามอัธยาศัยต้องช่วยให้ผู้สูงอายุที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา และเตรียมพร้อมสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ (สกอ., 2552)</p>	<p>“สังคมในศตวรรษที่ 21 จะมีผู้คนที่มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ จำนวนมาก ผู้นำนักศึกษาเองก็จะได้ประโยชน์ตรงนั้น สามารถขอข้อมูลขอคำปรึกษาได้” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)</p>	<p>เกิดสังคมอุดมปัญญา ทำให้กลุ่มของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ใช้โอกาสจากประสบการณ์และความรู้จากสังคมผู้สูงอายุที่มีผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้น</p>
<p>มีเป้าหมายให้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของบัณฑิตไทยอยู่ในระดับที่ทัดเทียมกับบัณฑิตในประเทศสมาชิกอาเซียน และสถาบันอุดมศึกษาไทยมีจำนวนกิจกรรมทางวิชาการที่เข้าร่วมกับประเทศอาเซียนเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี (สกอ., 2554)</p>	<p>“สิ่งที่น่าสนใจอีกอย่างคือการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและเตรียมพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21 จะเห็นได้ว่ารัฐพยายามส่งเสริมกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่างๆ ผู้นำนักศึกษาก็ได้ประโยชน์จากตรงนี้เช่นกัน” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)</p>	<p>รัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมศักยภาพสำหรับผู้เรียนเพิ่มขึ้น สนับสนุนให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้พัฒนาตนเอง ด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21</p>

**ตาราง 4.28** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดโอกาส (opportunity) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		โอกาส (opportunity)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 กำหนดให้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีต้องสามารถตรวจสอบปัญหาที่ซับซ้อน พัฒนาแนวทางแก้ไข ปัญหาได้สร้างสรรค์ จากความเข้าใจ ลึกซึ้ง ของตนเอง และ ความรู้ที่ เกี่ยวข้องโดยอาศัยคำแนะนำเพียง เล็กน้อย (สกอ., 2552)	“ทักษะที่จำเป็นในการดำเนินชีวิต ในศตวรรษที่ 21 นอกจากเรื่องภาษา แล้ว จะมีเรื่องกระบวนการคิดและ แก้ปัญหา ซึ่งตรงนี้รัฐบาลสนับสนุน อย่างเต็มที่อยู่แล้ว” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)	การเตรียมพร้อมเข้าสู่สังคม ศตวรรษที่ 21 ทำให้ภาครัฐ ให้การสนับสนุนส่งเสริม การพัฒนาผู้เรียน กรรมการ สโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่ จึงได้รับโอกาสในการ พัฒนาทักษะกระบวนการคิดและ กระบวนการแก้ปัญหา
พัฒนาอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นอาจารย์มืออาชีพ และผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็น อาจารย์ เพื่อพัฒนาประเทศโดยใช้ ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ (สกอ., 2556)	“ทำงานมีเป้าหมายและดำเนินการ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ให้สำเร็จ เป็นเรื่องสำคัญสำหรับศตวรรษที่ 21 และปัจจุบันนี้ก็มีบุคคลต้นแบบหรือ ผู้เชี่ยวชาญที่จะแนะนำให้คำปรึกษา แก่กรรมการสโมสรมักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)	มีผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาส่งเสริม กระบวนการการทำงานให้บรรลุ ตามเป้าหมาย และตัวอย่าง ผู้ประสบความสำเร็จการทำงาน สามารถให้คำแนะนำการทำงาน ให้กับกรรมการสโมสรมักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดโอกาส (opportunity) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตาม ตาราง 4.28 ข้างต้น จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อ กระบวนการกิจกรรมของคนในสังคมหลากหลายด้าน เช่น สังคมวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ การปกครอง เศรษฐกิจ และด้านการเมืองการปกครอง การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีนั้น เป็นไปอย่างรวดเร็วและได้ส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อการเรียนรู้ของกรรมการสโมสรมักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทำให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ตลอดชีวิตเนื่องจากการเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก และคล่องตัวทำให้การสืบค้นข้อมูลและการติดต่อสื่อสารรวดเร็วและสะดวกมากยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจึงนับเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม

ภาคการศึกษา ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดย สถาบันการศึกษาได้รับผลดีจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ทำให้พัฒนา

สื่อการเรียนการสอนและกิจกรรมการพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีประสิทธิภาพและเข้าถึงได้ง่ายขึ้น และยังคงก่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการจัดการกิจกรรมของภาคการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างคุ้มค่า นอกจากนี้ยังส่งผลให้เกิดสังคมอุดมปัญญา ทำให้กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ใช้โอกาสจากประสบการณ์และความรู้จากสังคมผู้สูงอายุที่มีผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้น

การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ส่งผลดีต่อการพัฒนาคนในสังคม ทำให้เกิดการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสารแก่กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ เอกชน และทุกภาคส่วนที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อีกทั้งยังได้รับการส่งเสริมการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในชีวิตประจำวัน ทำให้ผู้เรียนโดยเฉพาะกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตระหนักรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่อาจส่งผลกระทบต่อทางตรงหรือทางอ้อม

การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนส่งผลดีต่อการพัฒนาคนในสังคม ทำให้เพิ่มการสร้างความร่วมมือจากทั้งในและต่างประเทศทางการศึกษา ทำให้มีนิสิตนักศึกษาและบุคลากรชาวต่างชาติจำนวนมากขึ้น ส่งผลให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมระหว่างกันของคนในสังคมมากขึ้น และได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะที่จำเป็น อาทิ กระบวนการคิดและกระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาศักยภาพของกรรมการสโมสรนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้เป็นอย่างดี

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยพบว่ามีโอกาส (opportunity) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้การสืบค้นข้อมูลและการติดต่อสื่อสารสะดวกมากยิ่งขึ้น ส่งผลดีต่อการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้พัฒนาสื่อการเรียนการสอนและโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีประสิทธิภาพ
3. มีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกรรมการสโมสรนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. เกิดกระบวนการเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตส่งผลทำให้กรรมการสโมสรนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ
5. มีความคล่องตัวเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการการเรียนการสอนและเรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยการใช้เทคโนโลยีและสื่อสารสนเทศอย่างคุ้มค่า

6. การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงทำให้กรรมการสโมสรนักศึกษาตระหนักรู้เท่าทันด้านการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์
7. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนส่งผลให้กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพิ่มการสร้างความร่วมมือจากทั้งในและต่างประเทศ
8. นโยบายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทยทำให้มีนักศึกษาและบุคลากรชาวต่างชาติจำนวนมากขึ้น ส่งผลดีต่อกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อเรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรมที่หลากหลาย
9. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้เพิ่มโอกาสให้ตนเองในการศึกษาแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมของชาวต่างชาติมากยิ่งขึ้น
10. เกิดสังคมอุดมปัญญา ทำให้กลุ่มของกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ใช้โอกาสจากประสบการณ์และความรู้จากสังคมผู้สูงอายุที่มีผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้น
11. รัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนากิจกรรมส่งเสริมศักยภาพสำหรับผู้เรียนเพิ่มขึ้น สนับสนุนให้กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้พัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
12. การเตรียมพร้อมเข้าสู่สังคมศตวรรษที่ 21 ทำให้ภาครัฐให้การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียน กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่จึงได้รับโอกาส ในการพัฒนาทักษะกระบวนการคิดและกระบวนการแก้ปัญหา
13. มีผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาส่งเสริมกระบวนการการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายและตัวอย่าง ผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานสามารถให้คำแนะนำการทำงานให้กับกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้

### อุปสรรค (threat)

สถานการณ์ แนวโน้มด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และกฎหมาย และด้านสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยศึกษาได้จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558 ยุทธศาสตร์ประเทศไทยใน 2 ทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556 – 2574) ภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทั้งหมด ทำให้

ได้อุปสรรค (threat) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รายละเอียดตาราง 4.29

**ตาราง 4.29** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดอุปสรรค (threat) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		อุปสรรค (threat)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
<p>การใช้งบประมาณที่ไม่พอเพียงต่อการสนับสนุนการศึกษา โดยการใช้งบประมาณที่ไม่เพียงพอ มีสาเหตุส่วนหนึ่งจากการที่ภาครัฐจัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันการศึกษาโดยไม่คำนึงถึงการผลิตสินค้าสาธารณะ (เช่น การวิจัย) และปัจจัยภายนอก (วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมและคณิตศาสตร์ (STEM)) หรือการแก้ปัญหาความไม่เท่าเทียม (ธนาคารโลก, 2554)</p> <p>การใช้งบประมาณของแต่ละสถาบันมีการกำกับติดตามประเมินผลการใช้งบให้สถาบันการศึกษาใช้งบอย่างเหมาะสม (สกอ, 2556)</p>	<p>“มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นอีกสถาบันอุดมศึกษาหนึ่งที่ประสบปัญหาทางงบประมาณการลงทุนเกี่ยวกับสื่อเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดกิจกรรมที่จะช่วยในเรื่องการพัฒนาทักษะต่างๆ ของผู้นำนักศึกษา” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)</p> <p>“เรื่องนี้อาจไม่ใช่ปัญหาของมหาวิทยาลัย แต่เกี่ยวกับงบประมาณสนับสนุนจากภายนอกเพื่อลงทุนซื้อเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดกิจกรรมให้ผู้นำนักศึกษา ระบบเอกสารและนโยบายยังเป็นข้อจำกัดการใช้งบประมาณ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)</p>	<p>มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ประสบปัญหาด้านงบประมาณลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนกิจกรรมที่พัฒนาให้กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่</p>
<p>การเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้สังคมไทยมุ่งความเป็นวัตถุนิยม แสวงหารายได้เพื่อตอบสนองการบริโภค มีการใช้จ่ายเกินตัว (สกอ, 2556)</p> <p>การที่นิสิตนักศึกษาที่มีพฤติกรรมบริโภคที่ค่อนข้างฟุ่มเฟือยเกินความจำเป็น โดยพิจารณาจากการที่นักศึกษาในระดับอุดมศึกษา ถึงร้อยละ 90 มีโทรศัพท์มือถือใช้ และมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าโทรศัพท์มือถือสูง (สถาบันรามจิตติ, 2554)</p>	<p>“สมัยนี้แตกต่างกับอดีตสิ้นเชิง ผู้นำนักศึกษาและนักศึกษาทั่วไปไม่สามารถควบคุมรายรับรายจ่ายให้เหมาะสมได้” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)</p> <p>“สังคมระบบทุนนิยมทำให้ผู้นำนักศึกษาขาดการคิดอย่างรอบคอบในการใช้จ่าย และมีค่านิยมที่จะเลือกซื้อสินค้าที่มีราคาแพง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)</p>	<p>ระบบทุนนิยมในกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีค่านิยมการใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย และยังคงเลียนแบบกันโดยขาดการคิดอย่างมีวิจารณญาณ</p>

**ตาราง 4.29** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดอุปสรรค (threat) ใน  
การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		อุปสรรค (threat)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
ด้วยแรงผลักดันของสังคมทุนนิยม เกิดการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิต ผลให้วิถีการดำเนินชีวิตของคนไทยเปลี่ยนไปด้วยทุกอย่างรีบเร่ง รวดเร็ว เพื่อตามให้ทันกระแสที่มีผลกระทบต่อทั้งโลก สิ่งล้ำภายนอกทำให้ความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ หรือการเข้าร่วม สละเวลาส่วนตัวเพื่อมาทำกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ของนักเรียนนักศึกษาลดน้อยลง (เลขาธิการสภาการศึกษา, 2554)	“ร้านอาหาร ห้างสรรพสินค้า และสิ่งอำนวยความสะดวก ทำให้เด็กไม่สนใจทำกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำของตนเอง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3) “กรรมการสโมสรมักศึกษามุ่งความสนใจไปกับสิ่งต่างๆ ที่อำนวยความสะดวกภายนอกมหาวิทยาลัย ทำให้ไม่สนใจที่จะเข้าร่วมหรือทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ที่จัดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1)	สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกภายนอกมหาวิทยาลัยทำให้กรรมการสโมสรมักศึกษาไม่สนใจทำกิจกรรมหรือไม่อยากเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา
การเพิ่มจำนวนสถานที่ไม่เหมาะสมเกิดขึ้นบริเวณรอบมหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของนักศึกษาและชุมชน และพฤติกรรมของเยาวชนที่เสี่ยงต่อการเข้าใกล้สิ่งผิดกฎหมาย จึงได้ออกคำสั่งศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดแห่งชาติจัดระเบียบสังคมรอบสถาบันการศึกษา โดยรัศมี 1 กิโลเมตรจากรั้วมหาวิทยาลัยต้องเป็น CLEAN ZONE ไม่มียาเสพติด ร้านเกมส์ ร้านอินเทอร์เน็ต สถานบริการ สถานบันเทิง สถานประกอบการคล้ายสถานบริการ ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายกำหนด เพื่อเป็นการวางแผนควบคุม (คสช, 2558)	“มีร้านเหล้า ร้านเกมส์ อินเทอร์เน็ตที่มีอยู่มาก เป็นสิ่งล่อแหลมทำให้ผู้นำนักศึกษาไม่สนใจมาทำงานหรือไม่ให้เวลากับการทำงานของสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2) “จริงๆ แล้วสิ่งอบายมุขมีอยู่รอบตัวผู้นำนักศึกษา ขึ้นอยู่กับแต่ละคนว่าจะทำตัวเองอย่างไรไม่ให้เข้าไปยุ่งเกี่ยว” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)	สิ่งเร้าหรือแหล่งอบายมุขภายนอกมหาวิทยาลัยส่งผลกระทบต่อกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่

ตาราง 4.29 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดอุปสรรค (threat) ใน การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		อุปสรรค (threat)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
<p>มีการเปลี่ยนรัฐมนตรี ศธ. บ่อยมาก คนละ 9 เดือนโดยเฉลี่ย นักการเมืองมอง ศธ. ว่าเป็นกระทรวงที่สร้างผลงานได้ยาก ตำแหน่ง รมว. ศธ. จึงนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการเมือง อาทิ เป็นรางวัลแก่ผู้สนับสนุนพรรค ผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่ง จึงมิใช่ผู้มีความรู้ในด้านการศึกษาอย่างแท้จริง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2555)</p>	<p>“ผู้นำนักศึกษาหรือนักศึกษาทั่วไปไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ทำให้ชะลอการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)</p> <p>“ภาครัฐมีส่วนสำคัญในการพัฒนานักศึกษา โดยเฉพาะกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยที่จะนำนักศึกษาทั่วไปเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1)</p>	<p>นโยบายจากภาครัฐในการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพนักศึกษาที่ไม่มีอย่างต่อเนื่องทำให้ชะลอกิจกรรมหรือโครงการ การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่</p>
<p>หลายประเทศได้จัดการศึกษาของตนเองก้าวหน้ากว่าไทยมาก ขณะที่ไทยยังไม่ขยับตัวเท่าไร อาทิ เวียดนาม เตรียมพร้อมด้านภาษาอังกฤษ จีน และไทยประเทศกัมพูชา เรียนรู้ภาษาอังกฤษในวัด ประเทศสปป. ลาว เรียนรู้ภาษาเวียดนามและไทย อินโดนีเซีย เรียนภาษาไทยเป็นภาษาที่ 3 เป็นต้น การแข่งขันจากประเทศเพื่อนบ้านที่รุนแรงจะเป็นแรงผลักดันสำคัญโดยตรงที่มาให้สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องปรับตัวและปรับกระบวนการจัดการศึกษาของตนเอง เพราะมิเช่นนั้น จะไม่สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ ในที่สุด (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2556)</p>	<p>“หลังจากที่เปิดเสรีทางการค้า ด้านการศึกษาก็เป็นอีกปัจจัยที่ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งรวมถึงกลุ่มผู้นำนักศึกษา แต่เนื่องจากปัจจุบันการศึกษา กลายเป็นธุรกิจมากเกินไป ทำให้มีอัตราการแข่งขันของสถาบันต่างๆ สูงขึ้น” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)</p>	<p>มีการเปิดเสรีทางการค้าด้านการศึกษา ทำให้มีการแข่งขันกันของสถาบัน การศึกษามากขึ้นและกลายเป็นธุรกิจ การศึกษามากยิ่งขึ้น ส่งผลให้พัฒนา ศักยภาพของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัย ขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง</p>



**ตาราง 4.29** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดอุปสรรค (threat) ใน การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		อุปสรรค (threat)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
สังคมไทยกำลังเผชิญวิกฤติ ความเสื่อมถอยด้านคุณธรรม และจริยธรรม การช่วยเหลือ เกื้อกูลกันลดลง ขาดความมีน้ำใจ แกร่งแย่งเอาเปรียบซึ่งกัน และกัน ขาดความสามัคคี ขาด การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เป็นแนวโน้มที่อุดมศึกษาต้อง ส่งเสริม (สกอ, 2556)	“สังคมปัจจุบันซึ่งก้าวเข้าสู่ ศตวรรษที่ 21 ผู้คนจะขัดแย้งกัน มากขึ้นไม่ พึ่งพาอาศัยกัน แกร่งแย่งกัน และขาดความเป็น หนึ่งเดียว” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)	เป็นสังคมที่ไม่พึ่งพาและไม่ช่วยเหลือกัน ขาดความหนึ่งเดียว ไม่มีความสามัคคีและ ไม่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทำให้การ พัฒนากรรมการสโมสรมักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ขาดคุณภาพ
หากสถานศึกษาคำนึงถึงเรื่องนี้ และให้ความสำคัญจะต้องช่วย ให้มนุษย์เป็นคนดี เหนือสิ่งอื่นใดจะทำให้สังคมเต็มเปี่ยมไป ด้วยความสุขน่าอยู่ การศึกษาจึง ไม่ใช่การจัด การเรียนการสอน เพื่อทำมาหากินเลี้ยงชีพเท่านั้น ควรสอนให้ สามารถมีชีวิตที่ สมบูรณ์ และคนดีเท่านั้นที่คิด จะช่วยเหลือผู้อื่นช่วยเหลือ สังคม ประเทศชาติ ช่วยเหลือ โลกนี้ให้เต็มไปด้วยความสุขอีก ประการหนึ่ง (กรมการปกครอง ส่วนท้องถิ่น, 2555)	“นโยบายเพื่อสนับสนุนโครงการ พัฒนาอบรมคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาจิตใจ การบำเพ็ญ ประโยชน์เพื่อสังคมสำหรับนิสิต นักศึกษาที่สนับสนุนโดยภาครัฐ ที่เป็นสิ่งที่ดี แต่ยังไม่รู้ลึกกว่ายังไม่ ชัดเจนหรือมีแนวปฏิบัติที่ยังมอง ภาพไม่ออก” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)	การส่งเสริมจากภาครัฐในการพัฒนาคน ด้านคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึก ค่านิยม และการควบคุมตนเองยังไม่เป็นรูปธรรม ทำให้กรรมการสโมสรมักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ขาดแนวทางการพัฒนาตนเอง
คุณภาพการศึกษาไทยก็ตกต่ำ ไม่สามารถแข่งขันได้ในระดับ นานาชาติ ขาดทักษะฝีมือในด้าน วิชาชีพและการทำงาน แม้แต่ ด้านคุณธรรม ประเด็นเหล่านี้ ล้วนเป็นตัวบ่งชี้ของการปฏิรูป การศึกษาทศวรรษที่สอง และ ภาครัฐต้องให้การสนับสนุนนิสิต นักศึกษาให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 อย่างจริงจัง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557)	“อย่างที่เราู้กันว่าทักษะสำคัญ ในศตวรรษที่ 21 ก็คือเรื่อง สร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ผู้นำนักศึกษาสมัยใหม่จะต้องมี ความสามารถที่จะสรรสร้าง ผลงานหรือโครงการกิจกรรมที่ ไม่ซ้ำรูปแบบเดิม แต่เป็นสิ่งใหม่ ที่น่าสนใจ แสดงให้เห็นความคิด สร้างสรรค์ของตนเอง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)	การส่งเสริมจากภาครัฐเพื่อการพัฒนา ทักษะการสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อ ก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 ยังขาดความต่อเนื่อง ทำให้ชะลอการจัดกิจกรรมให้กรรมการ สโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ในการสนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงาน และสิ่งแปลกใหม่

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดอุปสรรค (threat) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตาม ตาราง 4.29 ข้างต้น จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ของคนในสังคม แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อภาคการศึกษาจำเป็นต้องมี การบริหารจัดการงบประมาณเพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ สถาบันอุดมศึกษาจึงประสบปัญหาด้านงบประมาณในการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุน การจัดการกิจกรรมพัฒนาระบบการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สังคมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้เกิดระบบทุนนิยมในกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เกิดค่านิยมการใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย และมี ค่านิยมลอกเลียนแบบพฤติกรรมในทางที่ไม่เหมาะสมแก่กันโดยขาดการคิดอย่างมีวิจารณญาณ นอกจากนี้สิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยทำให้กรรมการสโมสร นักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ไม่สนใจทำกิจกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษา รวมไปถึงสิ่งเร้าหรือ แหล่งอบายมุขภายนอกมหาวิทยาลัยต่างก็ส่งผลกระทบต่อกลุ่มบุคคล

ภาครัฐพยายามอย่างเต็มที่ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษา แต่อย่างไรก็ตามนโยบาย ของภาครัฐในการสนับสนุนการพัฒนาการศึกษายังขาดความต่อเนื่องทำให้ชะลอการพัฒนากรรมการ สโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อาทิ การส่งเสริมจากภาครัฐในการพัฒนาคนด้านคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึก ค่านิยม และการควบคุมตนเองยังไม่เป็นรูปธรรม การส่งเสริมจากภาครัฐเพื่อ การพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 ยังขาดความต่อเนื่อง รวมถึง นโยบายการเปิดเสรีทางการค้าด้านการศึกษาของรัฐส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แต่่นโยบายดังกล่าวส่งผลทำให้มีการแข่งขันกันของสถาบันศึกษาและกลายเป็นธุรกิจการศึกษามากขึ้น นอกจากนี้ยังมีประเด็นเรื่องความขัดแย้งทางการเมืองที่ทำให้สังคมขาดความเป็นหนึ่งเดียว ขาด ความสามัคคี และไม่พึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของ กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่จะก้าวไปเป็นกำลังสำคัญของชาติ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยพบว่ามีอุปสรรค (threat) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ประสบปัญหาด้านงบประมาณลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อ สนับสนุนกิจกรรมที่พัฒนาให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ระบบทุนนิยมในกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เกิดค่านิยมการใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย และยังลอกเลียนแบบกันโดยขาดการคิด อย่างมีวิจารณญาณ

3. สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกภายนอกมหาวิทยาลัยทำให้กรรมการสโมสรมักศึกษาไม่สนใจทำกิจกรรมหรือไม่อยากเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา

4. สิ่งเร้าหรือแหล่งอบายมุขภายนอกมหาวิทยาลัยส่งผลต่อการพัฒนากรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

5. นโยบายจากภาครัฐในการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพนักศึกษาที่ไม่มีความต่อเนื่องทำให้ชะลอกิจกรรมหรือโครงการการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

6. มีการเปิดเสรีทางการค้าด้านการศึกษา ทำให้มีการแข่งขันกันของสถาบันการศึกษามากขึ้น และกลายเป็นธุรกิจการศึกษามากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพของกรรมการสโมสรมักศึกษาขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง

7. เป็นสังคมที่ไม่พึ่งพาและไม่ช่วยเหลือกัน ขาดความเป็นหนึ่งเดียว ไม่มีความสามัคคีและไม่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทำให้ในการพัฒนากรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ขาดคุณภาพ

8. การส่งเสริมจากภาครัฐในการพัฒนาคนด้านคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึก ค่านิยม และการควบคุมตนเองยังไม่เป็นรูปธรรม ทำให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ขาดแนวทางการพัฒนาตนเอง

9. การส่งเสริมจากภาครัฐเพื่อการพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 ยังขาดความต่อเนื่อง ทำให้ชะลอการจัดกิจกรรมให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในการสนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งแปลกใหม่

## 5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เกี่ยวกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2556 – 2560 การขับเคลื่อนแผนพัฒนาคุณภาพนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2559 และแนวทางการพัฒนาผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นจุดแข็ง (strength) หรือจุดอ่อน (weakness) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร เว็บไซต์ และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

### จุดแข็ง (strength)

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เกี่ยวกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2556 – 2560 การขับเคลื่อนแผนพัฒนาคุณภาพนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2559 และแนวทางการพัฒนาผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมถึง การสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดทำให้ได้จุดแข็ง (strength) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังตาราง 4.30

**ตาราง 4.30** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นจุดแข็ง (strength) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		จุดแข็ง (strength)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
มหาวิทยาลัยจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพผู้นำนักศึกษาในภาพรวม เพื่อให้เห็นภาพรวมของการดำเนินการทั้งหมด รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ตามเป้าหมาย (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2559)	“เพราะการจะจัดโครงการหรือกิจกรรมให้ผู้นำนักศึกษาในแต่ละครั้งจะต้องยึดคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ทั้ง 9 ด้านเป็นที่ตั้ง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2) “โดยจะมีหลักการคือการนำเรื่องคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์เป็นกรอบการพัฒนากิจกรรม” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)	มีนโยบาย แผนงาน และการดำเนินการจัดโครงการและ กิจกรรมการพัฒนากรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
กองพัฒนานักศึกษา สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานด้านการส่งเสริมพัฒนานักศึกษา งานด้านกิจกรรมนักศึกษา และงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2559)	“ทุกๆ ปี กองพัฒนานักศึกษาจะรับผิดชอบดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษากับกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1)	กองพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบดูแลจัดการในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนากรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ตาราง 4.30 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นจุดแข็ง (strength) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		จุดแข็ง (strength)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
<p>แผนงานบูรณาการเพื่อพัฒนาผู้นำนักศึกษาตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การพัฒนาการจัดการศึกษาที่เน้น การบริการทางวิชาการและการทำวิจัยอย่างมีคุณภาพในระดับสากลและมุ่งทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีไทยท้องถิ่นล้านนา รวมถึงกลุ่มชาติพันธุ์ (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2559)</p>	<p>“กิจกรรมผู้นำนักศึกษาที่จัดจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยทั้งการเรียนการสอน งานวิจัย เรื่องการบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)</p> <p>“กิจกรรมเพื่อผู้นำนักศึกษาที่ดำเนินการจะต้องเกิดประโยชน์ไม่ทางใดทางหนึ่ง นั่นก็คือวิชาการวิจัย หรือศิลปวัฒนธรรม” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)</p>	<p>มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนากรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่บูรณาการงานวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p>
<p>กลไกการพัฒนานักศึกษาสู่บัณฑิตที่พึงประสงค์ ได้แก่ หลักสูตรการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร อาจารย์และอาจารย์ที่ปรึกษา หน่วยงานสนับสนุนทางวิชาการและกิจการนักศึกษา รวมถึงสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2559)</p>	<p>“การคำนึงถึงงานอาคาร สถานที่ จัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศที่ส่งเสริมการจัดกิจกรรมให้ผู้นำนักศึกษาที่มีส่วนสำคัญที่จะทำให้สำเร็จลุล่วง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)</p> <p>“ทางกองพัฒนานักศึกษาเองก็มีสายงานที่เกี่ยวข้องกับงานอาคารสถานที่โดยตรง อำนาจความสะดวกในการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา และกรรมการสโมสรมักศึกษา ในแต่ละครั้ง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1)</p>	<p>จัดสภาพแวดล้อมสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และสวัสดิการที่เอื้อต่อการพัฒนากรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่</p>

**ตาราง 4.30** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นจุดแข็ง (strength) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		จุดแข็ง (strength)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
ยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนาองค์กรมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มและระดับให้มีความรู้ในทางวิชาการและทักษะในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นภาคเหนือและประเทศ (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555)	“ปัจจัยเรื่องคณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถ อาจารย์ อาจารย์ที่ปรึกษา และบุคลากรของกองพัฒนานักศึกษาก็มีส่วนสำคัญในการจัดกิจกรรมให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1)	มีเหล่าคณาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและได้รับการยอมรับสนับสนุนการจัด การเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนากรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
กิจกรรมระหว่างศิษย์ปัจจุบันและศิษย์เก่ากรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการสร้าง ความยึดมั่นผูกพันคือโครงการนำนักศึกษาใหม่เดินขึ้นไปนมัสการพระบรมธาตุดอยสุเทพ และโครงการรับน้องรถไฟ และกิจกรรมอื่นที่น่าสนใจ (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2559)	“ความร่วมมือของศิษย์เก่า ก็มีส่วนผลักดันให้เกิดกิจกรรมดีๆ ให้ผู้นำนักศึกษา เช่น งานราตรีอ่างแก้ว เพื่อระดมทุนการจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)	มีสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่สนับสนุนการจัดกิจกรรมให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อย่างจริงจังและต่อเนื่อง
การส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมนักศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างการเป็นบัณฑิตที่มีความสมบูรณ์อย่างสูงสุดในด้านความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพพลานามัย โดยมีตัวชี้วัดเป็นจำนวนงบประมาณที่สนับสนุนกิจกรรมนักศึกษา และมีเป้าหมายคือจำนวนงบประมาณที่ไม่น้อยกว่าเดิม (ยุทธศาสตร์และแนวทางบริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2556 – 2560) แผนงานของกองพัฒนานักศึกษา ด้านแผนเงินเกี่ยวกับงบประมาณมุ่งเน้น	“นอกจากนี้จะมีการสร้างแนวปฏิบัติด้านการใช้งบประมาณกิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมกีฬาให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัย” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1) “ความร่วมมือของศิษย์เก่า ก็มีส่วนผลักดันให้เกิดกิจกรรมดีๆ ให้ผู้นำนักศึกษา เช่น งานราตรีอ่างแก้ว เพื่อระดมทุนการจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)	จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนากรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

**ตาราง 4.30** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นจุดแข็ง (strength) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		จุดแข็ง (strength)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
ผลงาน และงบประมาณการ เพื่อพัฒนาคุณภาพกรรมการสโมสรมักศึกษา (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555)		
การสนับสนุนการแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ ประพฤติตนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต บำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม และนำชื่อเสียงมาสู่มหาวิทยาลัย และได้กิจกรรมเชิงจิตอาสาแก่นักศึกษา (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555)	“ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยก็มีนโยบายการส่งเสริมการทำดีหรือการสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย เช่น นักศึกษาพิการที่ได้ออกโทรทัศน์ของทีวีบูรพา การมอบใบประกาศเกียรติคุณแก่ศิษย์เก่าดีเด่นที่เคยเป็นผู้นำนักศึกษา” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)	มีการสนับสนุนให้รางวัล และประกาศเชิดชูเกียรติกรรมการสโมสรมักศึกษาที่เคยทำความดี และเป็นผู้ที่สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ อย่างต่อเนื่อง
การส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมนักศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างการเป็นบัณฑิตที่มีความสมบูรณ์อย่างสูงสุดในด้านความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพพลานามัย โดยมีตัวชี้วัดเป็นจำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ และมีเป้าหมายการดำเนินกิจกรรมให้จำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555)	“ตามยุทธศาสตร์พัฒนา การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพระดับสากล ก็ได้มีการพัฒนาระบบทะเบียนกิจกรรมนักศึกษา หรือ activity transcripts ที่จะกำหนดและบันทึกไว้ว่าตั้งแต่เข้าเรียนสำหรับนักศึกษาทั่วไป และตั้งแต่เข้าดำรงตำแหน่งสำหรับกรรมการสโมสรมักศึกษาได้เข้าร่วมกิจกรรมอะไรบ้าง อย่างไร” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1)	มีการกำหนดการเข้าร่วมกิจกรรมสำหรับกรรมการสโมสรมักศึกษาที่ต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มเข้าดำรงตำแหน่งจนกระทั่งหมดวาระ
สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักศึกษา ทั้งที่จัดในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน และร่วมจัดกิจกรรมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555)	“หน่วยงานหรือคนภายนอกที่มีความรู้ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์การทำงานที่ดีก็มีอยู่จำนวนมาก เราสามารถดึงเอาเขาเหล่านั้นมาช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาตรงนี้ได้” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)	มีเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทั้งภาครัฐ และเอกชนที่สามารถสนับสนุน การสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน เพื่อพัฒนากรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**ตาราง 4.30** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นจุดแข็ง (strength) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		จุดแข็ง (strength)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
การส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมนักศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยการจัดระบบฐานข้อมูลให้มีคุณภาพเกี่ยวกับการบริหาร การบริการนักศึกษา ตลอดจนงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555)		มีการจัดการระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการบริการและสวัสดิการเพื่อการพัฒนากรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
มหาวิทยาลัยจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพผู้นำนักศึกษาในภาพรวม เพื่อให้เห็นภาพรวมของการดำเนินการทั้งหมดรวมทั้งการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้บัณฑิต ที่พึงประสงค์ตามเป้าหมาย (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2559) การปฏิบัติงานของกองพัฒนานักศึกษาแบ่งได้เป็น 7 สายงานรับผิดชอบดูแลการจัดกิจกรรมและให้บริการนักศึกษา และประเมินผลกิจกรรมตามวงจรของการพัฒนาที่จัดปีละ 2 ครั้ง (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2559)		มีการประเมินผล การจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนากรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นประจำทุกปี และ นำผลการประเมินมาปรับปรุงเพื่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นจุดแข็ง (strength) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตามตาราง 4.15 ข้างต้นจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้กำหนดคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 9 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ 2) ด้านทักษะการคิด วิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 3) ด้านทักษะทางภาษา และการสื่อสาร 4) ด้านทักษะการสืบค้นข้อมูลและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ 5) ด้านใฝ่รู้และศึกษาอย่างต่อเนื่อง 6) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม 7) ด้านภาวะผู้นำ 8) ด้านคุณธรรม จริยธรรม และ 9) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คุณลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารงานตามพันธกิจมหาวิทยาลัยในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เป็นคนดี และมีความรู้ตามความต้องการของสังคม ซึ่งกองพัฒนานักศึกษาที่เป็นหน่วยงานในสังกัดของมหาวิทยาลัย



ได้มีนโยบาย แผนงาน และการดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมที่จัดโดยกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่จัดเป็นประจำทุกปี การศึกษา ได้แก่ โครงการปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ โครงการพัฒนาทักษะชีวิตนักศึกษาชั้นปีที่ 1 โครงการรับน้องรวมนักศึกษาชั้นปีที่ 1 โครงการไหว้ครูมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โครงการนำนักศึกษาใหม่เดินขึ้นไปนมัสการพระบรมธาตุดอยสุเทพ โครงการรับน้องรถไฟ เป็นต้น การจัดกิจกรรมดังกล่าว และกิจกรรมที่ได้จัดขึ้นตลอด ปีการศึกษาได้บูรณาการการเรียนการสอน งานวิจัย การบริการ วิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน และมีการจัดสภาพแวดล้อม สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการที่เอื้อต่อการพัฒนากรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ในการจัดกิจกรรมการพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษา ผู้รับผิดชอบจะพยายามสรรหา คณาจารย์และบุคลากรที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเป็นที่ยอมรับในการสนับสนุนการจัด กิจกรรมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด กอปรกับการติดต่อสื่อสารและประสานความร่วมมือจากสมาคม ศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่สนับสนุนกิจกรรมของสถาบันอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งยังมี เครือข่ายที่เป็นความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้งภาครัฐ และเอกชนที่สามารถสนับสนุนการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานเพื่อพัฒนากรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมถึงยังมีการจัดการฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดบริการ และสวัสดิการเพื่อการพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษา ทำให้การบริหารจัดการการจัดกิจกรรมและ การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างเหมาะสมและคล่องตัว

การดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนากรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีนโยบายและแผนงานที่ครอบคลุมให้กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงเวลาที่ได้เข้ารับการศึกษาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และตลอดวาระที่ได้ดำรง ตำแหน่ง ซึ่งมีการให้รางวัล สนับสนุน และประกาศเชิดชูเกียรตินักศึกษาที่ทำความดีและสร้างชื่อเสียง ให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมทั้งได้มีการกำหนดการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนากรรมการสโมสร นักศึกษาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษาไปจนถึงก่อนสำเร็จการศึกษา และตลอดวาระที่ได้ดำรง ตำแหน่ง อีกทั้งยังมีการประเมินผลกิจกรรมเป็นประจำทุกปีและนำผลการประเมินมาปรับปรุงการจัด กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินกิจกรรมมีระบบและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยพบว่ามีความเข้มแข็ง (strength) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. มีนโยบาย แผนงาน และการดำเนินการจัดโครงการและกิจกรรมการพัฒนากรรมการ สโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. กองพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบดูแลจัดการ ในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนากรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. มีการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนากรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ บูรณาการงานวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

4. จัดสภาพแวดล้อมสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการที่เอื้อต่อการพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. มีเหล่าคณาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและได้รับการยอมรับสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
6. มีสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่สนับสนุนการจัดกิจกรรมให้กรรมการสโมสรนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่อย่างจริงจังและต่อเนื่อง
7. จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง
8. มีการสนับสนุนให้รางวัล และประกาศเชิดชูเกียรติกรรมการสโมสรนักศึกษาที่เคยทำความดีและเป็นผู้ที่สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่อย่างต่อเนื่อง
9. มีการกำหนดการเข้าร่วมกิจกรรมสำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษาที่ต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มเข้าดำรงตำแหน่งจนกระทั่งหมดวาระ
10. มีการจัดการระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดบริการและสวัสดิการเพื่อการพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่
11. มีเครือข่ายที่เป็นความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทั้งภาครัฐ และเอกชนที่สามารถสนับสนุนการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานเพื่อพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่
12. มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นประจำทุกปีและนำผลการประเมินมาปรับปรุงเพื่อการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง

#### จุดอ่อน (weakness)

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เกี่ยวกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2556 – 2560 การขับเคลื่อนแผนพัฒนาคุณภาพนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่ แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนานักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2559 แนวทางการพัฒนาผู้นำนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และความสอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยบูรณาการข้อมูลที่ได้ทั้งหมดทำให้ได้จุดอ่อน (weakness) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังตาราง 4.31

**ตาราง 4.31** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นจุดอ่อน (weakness) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		จุดอ่อน (weakness)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
<p>การบริหารจัดการของกิจการนักศึกษาภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยจำนวนมากกลายเป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนการดำเนินการโครงการและกิจกรรม (กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)</p> <p>โครงการหรือกิจกรรมพัฒนากิจกรรมสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นรูปแบบเดิมยังไม่ตอบสนองนักศึกษาที่มีความหลากหลายภายใต้ภาวะความหลากหลาย (กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)</p>	<p>“เนื่องจากในแต่ละวาระจะมีกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปมากขึ้น บางคนอาจเป็นกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยของคณะด้วย ทำให้บางครั้งอาจจะไม่คุ้นเคยกัน และไม่ได้ดูแลกันทั่วถึง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1)</p> <p>“เวลานี้มีนักศึกษาที่เป็นผู้นำนักศึกษาจำนวนมาก บางคนก็ไม่ใช่จึก ไม่ได้ดูแลเท่าที่ควร” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)</p>	<p>จำนวนกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีมากขึ้นกว่าเดิมและหลากหลายขึ้น ทำให้ดูแลไม่ทั่วถึง</p>
<p>มีการปรับสัดส่วนภาระงานวิชาการและบทบาทการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่จะส่งผลให้การดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพนักศึกษาเป็นไปอย่างคล่องตัว (กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)</p>	<p>“คิดว่าภาระงานของอาจารย์และอาจารย์ที่ปรึกษาที่มากทำให้ไม่ได้ดูแลกิจการนักศึกษาหรือการทำกิจกรรมของผู้นำนักศึกษาเท่าที่ควร” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)</p> <p>“สาเหตุหนึ่งอาจจะเป็นเพราะไม่ได้ดูแลเด็กผู้นำนักศึกษาเท่าที่ควร เพราะต้องมีงานสอน งานวิจัย หรือกิจกรรมอื่นๆ ของคณะ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)</p>	<p>ภาระงานของอาจารย์มีมากขึ้น ทำให้จัดสรรเวลาได้ไม่เต็มที่ในการกำกับดูแลกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่</p>
<p>โครงการหรือกิจกรรมพัฒนากิจกรรมสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นรูปแบบเดิมยังไม่ตอบสนองนักศึกษาที่มีความหลากหลายภายใต้ภาวะความหลากหลาย (กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)</p>	<p>“ที่ผ่านมามีอาจจะไม่กระตุ้นให้ผู้นำนักศึกษาสนใจเข้าร่วม เพราะเป็นโครงการกิจกรรมรูปแบบเดิมที่ทำกันมาทุกปี” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)</p> <p>“เคยได้รับการตอบรับจากผู้นำนักศึกษาว่ากิจกรรมที่ทำยังไม่น่าสนใจ ไม่แปลกใหม่เท่าที่ควร”</p>	<p>โครงการและกิจกรรมการพัฒนากิจกรรมสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ผ่านมามีรูปแบบเดิม ไม่มีความแปลกใหม่</p>

**ตาราง 4.31** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นจุดอ่อน (weakness) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		จุดอ่อน (weakness)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
	(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)	
เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการจัดกิจกรรมของสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต้องมีการพิจารณาการบริหารจัดการด้านงานอาคาร สถานที่และทรัพยากร (กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)	“ถึงแม้เราจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงกับงานอาคารสถานที่ แต่จำนวนคนกับทรัพยากรที่มีน้อยก็ไม่เอื้อกับการทำงาน” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1)	การบริหารจัดการ งานอาคารสถานที่ งานด้านทรัพยากร และงานการอำนวยความสะดวกยังขาดประสิทธิภาพ และยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร เพื่อส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนากิจกรรมสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
การพิจารณาแนวปฏิบัติเพื่อการประชาสัมพันธ์โครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการนั้นจะต้องสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและเป็นไปอย่างมีคุณภาพ (กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)	“โครงการหรือกิจกรรมที่จัดโดยผู้นำนักศึกษาหรือจัดเพื่อผู้นำนักศึกษาไม่ว่าจะเป็นการไปศึกษาดูงาน การสัมมนาองค์การนักศึกษาจะต้องมีการประชาสัมพันธ์มากขึ้น” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3) “บางครั้งทราบว่า มีผู้นำนักศึกษาบางส่วนไม่ได้รับข้อมูลหรือได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกัน ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรม” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)	การจัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษา ยังมี ช่องทางการประชาสัมพันธ์น้อย ทำให้กลุ่มเป้าหมายไม่ได้รับข้อมูลหรือได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน
เพื่อให้การดำเนินการจัดกิจกรรมของสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นไปอย่างคล่องตัว ควรจะสนับสนุนให้มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดซื้อสื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)	“ปัญหาเรื่องสื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีที่มีจำนวนน้อย บางทีก็ไม่มีประสิทธิภาพ ยังเป็นอุปสรรคสำคัญในการจัดกิจกรรมที่บางครั้งจำเป็นต้องพึ่งสิ่งเหล่านั้นอยู่” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)	ระบบเทคโนโลยี ไม่มีประสิทธิภาพ จำนวนไม่เพียงพอและไม่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมที่ดีสำหรับกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**ตาราง 4.31** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นจุดอ่อน (weakness) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		จุดอ่อน (weakness)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
ควรให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ร่วมกันในการรู้เท่าทันสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้คุ้มค่า (กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)	“เท่าที่พบคงจะเป็นเรื่องที่นักศึกษาของสโมสรมหาวิทยาลัยไม่ค่อยติดตามข่าวสารข้อมูล ทำให้บางครั้งงานที่ ทำออกมาเห็นได้ชัดว่าล้าสมัย” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)	นักศึกษาที่ทำงานสโมสรมหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ยังไม่ค่อยติดตามเทคโนโลยีข่าวสารตาม กระแสนิยม
ควรให้มีการสนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ของนักศึกษา จัดโครงการจัดสอบ วัดความรู้และทักษะภาษาอังกฤษ ของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ทุกคน เพื่อ ทราบถึงระดับทักษะภาษาอังกฤษ ของนักศึกษาทุกคนและหาแนวทาง พัฒนาต่อไป (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)	“ปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคสำคัญใน การที่จะก้าวเข้าสู่สังคมในศตวรรษ ที่ 21 ของนักศึกษาและผู้นำ นักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่คือ เรื่องภาษาอังกฤษ บางคนพูดได้แต่ ไม่กล้าแสดงออก ไม่มั่นใจในภาษา ของตนเอง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2) “ความรู้ความสามารถการใช้ ภาษาต่างประเทศของนักศึกษา และ ผู้ น า นั ก คี ก ข า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่อยู่ในระดับ ไม่มาก ต้องเร่งส่งเสริมและพัฒนา” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)	นักศึกษาที่ทำงานสโมสรมหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ มีทักษะ และความรู้ความสามารถการใช้ ภาษา อังกฤษ หรือ ภาษา ต่างประเทศ เพื่อการสื่อสาร ในระดับไม่มาก
ควรจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรม เสริมหลักสูตรด้านการบริหารความ เสี่ยง ควรมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความ เสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ครอบคลุมถึง ความท้าทาย	“กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยต้องฝึก ประสบการณ์ทำงานเพราะจะได้ เรียนรู้การบริหารจัดการการ เปลี่ยนแปลงในการทำงานเป็นกลุ่ม หรือการทำงานกับทีมงานที่มีความ	นักศึกษาที่ทำงานสโมสรมหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ยังไม่มี ความชำนาญ ในการบริหาร จัดการเมื่อได้รับผลกระทบจากการ

**ตาราง 4.31** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นจุดอ่อน (weakness) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		จุดอ่อน (weakness)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
<p>ในอนาคต รวมถึงการตัดสินใจหรือการดำเนินการที่สำคัญ ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของนักศึกษาในอนาคต (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)</p>	<p>หลากหลายวัฒนธรรมจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1) “ผู้นำนักศึกษาจะทำงานได้ดีถ้ามีประสบการณ์การทำงานที่มากพอ เพราะจะสามารถแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)</p>	<p>เปลี่ยนแปลงในขณะที่ทำงานร่วมกัน</p>
<p>ทั้งกิจกรรมนักศึกษาและกิจกรรมเสริมหลักสูตรจะต้องคำนึงถึงการเป็นกิจกรรมที่ผู้เข้าร่วมรู้สึกอบอุ่น มั่นใจ กระตุ้นให้นักศึกษามีความมั่นใจกล้าแสดงออกในการแสดงศักยภาพของตน (กองพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)</p>	<p>“นักศึกษาที่ทำงานสโมสรนักศึกษา ยังไม่กล้าแสดงออก โดยเฉพาะการแสดงออกทางด้านการใช้ภาษาอังกฤษ ผู้ที่มาทำงานในสโมสรนักศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติหนึ่งคือเรื่องความกล้าที่พูดหรือทำอะไรอย่างมั่นใจ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)</p>	<p>นักศึกษาที่ทำงานสโมสรนักศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ขาดความกล้าแสดงออก เนื่องจากไม่มั่นใจในศักยภาพของตนเอง</p>
<p>การเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ โครงการ Student CMU Happy การทำงานเป็นทีมอย่างยั่งยืน กิจกรรมการมอบเสื้อผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เปิดโลกทัศน์ ผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นต้น เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพให้แก่ผู้นำนักศึกษาที่จะดำรงตำแหน่ง (กองพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)</p>	<p>“บางครั้งก็มองออกว่านักศึกษามีปัญหาไม่อยากจะทำกิจกรรม หรือไม่อยากจะทำอะไรเพื่อสโมสรนักศึกษา” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1)</p>	<p>นักศึกษาที่ทำงานสโมสรนักศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความรู้สึกไม่ผูกพันและขาดแนวทางที่จะทำงานหรือสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่</p>

**ตาราง 4.31** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นจุดอ่อน (weakness) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่		จุดอ่อน (weakness)
จากการศึกษาเอกสาร	จากการสัมภาษณ์	
กลไกการพัฒนานักศึกษาสู่บัณฑิตที่พึงประสงค์ ได้แก่ หลักสูตรการเรียนการสอนในชั้นเรียน กิจกรรมเสริมหลักสูตร อาจารย์ อาจารย์ที่ปรึกษา หน่วยสนับสนุนทางวิชาการและกิจการนักศึกษา ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงสภาพแวดล้อมจะต้องสนับสนุนและไม่เป็นอุปสรรค (กองพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)	“อาจไม่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งอาจารย์และผู้ปกครองเพราะเขาคาดหวังให้เด็กของเขาเรียนหนังสือให้เก่ง คงไม่ยอมให้ทำกิจกรรมให้เก่งกว่าการเรียน” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1)	คณาจารย์และผู้ปกครองบางส่วนเน้นให้นักศึกษามุ่งมั่นในการเรียน และไม่ได้ให้การสนับสนุนเต็มที่ ในการทำกิจกรรมเพื่อพัฒนานักศึกษา

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นจุดอ่อน (weakness) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตามตาราง 42 ข้างต้น จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยความรับผิดชอบของกองพัฒนานักศึกษาดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานที่สนับสนุนให้นักศึกษาสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงเวลาที่ได้เข้ารับการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แต่อย่างไรก็ตามนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีจำนวนมากขึ้นและมีความหลากหลายมากขึ้น อีกทั้งคณาจารย์มีภาระงานสอนมาก ทำให้นักศึกษาไม่รับการดูแลอย่างเต็มที่และทั่วถึง

กองพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความมุ่งมั่นเต็มที่ที่จะพัฒนานักศึกษาให้มีความพร้อมด้านกาย จิต อารมณ์ สังคม และปัญญา รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี ให้มีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาลและตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ผ่านมาคณาจารย์และนักศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่ากิจกรรมมีรูปแบบเดิม ไม่มีความแปลกใหม่ รวมถึงการจัดการพื้นที่ ทรัพยากร อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกยังขาดประสิทธิภาพและไม่เป็นระบบ ส่งผลต่อการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา

ในการดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นั้นพบว่ายังมีปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายได้ อาทิ ระบบเทคโนโลยีไม่มีประสิทธิภาพ มีจำนวนไม่เพียงพอและไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษา และการจัดกิจกรรมยังมีช่องทางการประชาสัมพันธ์น้อย ทำให้กลุ่มเป้าหมายไม่ได้รับข้อมูลหรือได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน รวมถึงคณาจารย์และผู้ปกครองบางส่วนเน้นให้นักศึกษามุ่งมั่นในการเรียน และไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อการทำกิจกรรม เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้จึงถือเป็นจุดอ่อนในการบริหารจัดการการพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ต้องเร่งทำความเข้าใจและดำเนินการแก้ไข

เมื่อพิจารณานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยเฉพาะผู้นำนักศึกษา หรือกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งถือเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักในการดำเนินการกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาจะพบว่าผู้นำนักศึกษาโดยส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยติดตามเทคโนโลยีข่าวสารตามกระแสนิยมสามารถใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารในระดับไม่มาก ยังไม่มีความชำนาญในการบริหารจัดการเมื่อได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในขณะทำงานร่วมกัน ขาดความกล้าแสดงออก เนื่องจากไม่มั่นใจในศักยภาพของตนเอง และมีความรู้สึกไม่ผูกพัน และขาดแนวทางที่จะทำงานหรือสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ดังนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องเร่งส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้นำนักศึกษาและนักศึกษาโดยทั่วไปพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยพบว่ามีจุดอ่อน (weakness) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. จำนวนของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีมากขึ้นและหลากหลายขึ้น ทำให้ดูแลได้ไม่ทั่วถึง
2. ภาระงานของอาจารย์มีมากขึ้น ทำให้จัดสรรเวลาได้ไม่เต็มที่ในการกำกับดูแลกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. โครงการและกิจกรรมการพัฒนากิจกรรมสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ผ่านมา มีรูปแบบเดิม ไม่มีความแปลกใหม่
4. การบริหารจัดการ งานอาคาร สถานที่ งานด้านทรัพยากร และงานการอำนวยความสะดวกยังขาดประสิทธิภาพและยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควรเพื่อส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนากิจกรรมสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. การจัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษายังมีช่องทางการประชาสัมพันธ์น้อย ทำให้กลุ่มเป้าหมายไม่ได้รับข้อมูลหรือได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน
6. ระบบเทคโนโลยีไม่มีประสิทธิภาพ จำนวนไม่เพียงพอและไม่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมที่ดีสำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
7. นักศึกษาที่ทำงานสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ยังไม่ค่อยติดตามเทคโนโลยีข่าวสารตามกระแสนิยม
8. นักศึกษาที่ทำงานสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีทักษะและความรู้ความสามารถใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารในระดับไม่มาก



9. นักศึกษาที่ทำงานสโมสรมักศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ยังไม่มี ความชำนาญในการบริหารจัดการเมื่อได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ทำงานร่วมกัน

10. นักศึกษาที่ทำงานสโมสรมักศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ขาดความกล้าแสดงออกเนื่องจากไม่มั่นใจในศักยภาพของตนเอง

11. นักศึกษาที่ทำงานสโมสรมักศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความรู้สึกไม่ผูกพัน และขาดแนวทางที่จะทำงานหรือสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

12. คณาจารย์และผู้ปกครองบางส่วนเน้นให้นักศึกษามุ่งมั่นในการเรียน และไม่ได้ให้การสนับสนุนเต็มที่ในการทำกิจกรรมเพื่อพัฒนานักศึกษา

### 5.3 การกำหนดทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาสรุปโดยจัดทำเป็นตารางวิเคราะห์ SWOT พร้อมทั้งกำหนดทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Matrix ในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางของกลยุทธ์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังตาราง 4.32 ถึงตาราง 4.33

ตาราง 4.32 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีผลต่อการพัฒนา  
ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โอกาส (opportunity)	อุปสรรค (threat)
O1 เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้การสืบค้นข้อมูลและการติดต่อสื่อสารสะดวกมากยิ่งขึ้น ส่งผลดีต่อการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	T1 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ประสบปัญหาด้านงบประมาณลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนกิจกรรมที่พัฒนาให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
O2 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้พัฒนาสื่อการเรียนการสอนและโครงการหรือกิจกรรมพัฒนากรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีประสิทธิภาพ	T2 ระบบทุนนิยมในกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เกิดค่านิยมการใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย และยังคงเลียนแบบกันโดยขาด การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
O3 มีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	T3 สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกภายนอกมหาวิทยาลัยทำให้กรรมการสโมสรมักศึกษาไม่สนใจทำกิจกรรมหรือไม่อยากเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา
O4 เกิดกระบวนการเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตส่งผลทำให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ	T4 สิ่งเร้าหรือแหล่งอบายมุขภายนอกมหาวิทยาลัย ส่งผลต่อการพัฒนากรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่
O5 มีความคล่องตัวเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการการเรียนการสอนและเรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยการใช้เทคโนโลยีและสื่อสารสนเทศอย่างคุ้มค่า	T5 นโยบายจากภาครัฐในการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพนักศึกษาที่ไม่มี ความต่อเนื่องทำให้ชะลอกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
O6 การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงทำให้กรรมการสโมสรมักศึกษาตระหนักรู้เท่าทันด้านการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์	T6 มีการเปิดเสรีทางการค้าด้านการศึกษา ทำให้มีการแข่งขันกันของสถาบันการศึกษามากขึ้นและกลายเป็นธุรกิจการศึกษามากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพของกรรมการสโมสรมักศึกษาขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง

ตาราง 4.32 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีผลต่อการพัฒนา  
ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

โอกาส (opportunity)	อุปสรรค (threat)
O7 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนส่งผลให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพิ่มการสร้างความร่วมมือจากทั้งในและต่างประเทศ	T7 เป็นสังคมที่ไม่พึ่งพาและไม่ช่วยเหลือกัน ขาดความเป็นหนึ่งเดียว ไม่มีความสามัคคีและไม่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทำให้ในการการพัฒนากกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ขาดคุณภาพ
O8 นโยบายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทยทำให้มีนักศึกษาและบุคลากรชาวต่างชาติจำนวนมากขึ้น ส่งผลดีต่อกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อเรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรมที่หลากหลาย	T8 การส่งเสริมจากภาครัฐในการพัฒนาคนด้านคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึก ค่านิยม และการควบคุมตนเองยังไม่เป็นรูปธรรม ทำให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ขาดแนวทางการพัฒนาตนเอง
O9 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้เพิ่มโอกาสให้ตนเองในการศึกษาแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมของชาวต่างชาติมากยิ่งขึ้น	T9 การส่งเสริมจากภาครัฐเพื่อการพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 ยังขาดความต่อเนื่อง ทำให้ชะลอการจัดกิจกรรมให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในการสนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งแปลกใหม่
O10 เกิดสังคมอุดมปัญญา ทำให้กลุ่มของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ใช้โอกาสจากประสบการณ์และความรู้จากสังคมผู้สูงอายุที่มีผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้น	
O11 รัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมศักยภาพสำหรับผู้เรียนเพิ่มขึ้น สนับสนุนให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้พัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำในศตวรรษ ที่ 21	
O12 การเตรียมพร้อมเข้าสู่สังคมศตวรรษที่ 21 ทำให้ภาครัฐให้การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียน กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่จึงได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะกระบวนการคิดและกระบวนการแก้ปัญหา	
O13 มีผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาส่งเสริมกระบวนการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายและตัวอย่างผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานสามารถให้คำแนะนำการทำงานให้กับกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้	

**ตาราง 4.33** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีผลต่อการพัฒนา  
ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (weakness)
S1 มีนโยบาย แผนงาน และการดำเนินการจัดโครงการ และกิจกรรมการพัฒนาระบบการสโมสรมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	W1 จำนวนของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ มีมากขึ้นและหลากหลายขึ้น ทำให้ดูแลไม่ทั่วถึง
S2 กองพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบดูแลจัดการในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาระบบการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	W2 ภาระงานของอาจารย์มีมากขึ้น ทำให้จัดสรรเวลาได้ไม่เต็มที่ในการกำกับดูแลกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
S3 มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาระบบการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่บูรณาการงานวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	W3 โครงการและกิจกรรมการพัฒนาระบบการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ผ่านมามีรูปแบบเดิม ไม่มีความแปลกใหม่
S4 จัดสภาพแวดล้อมสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และสวัสดิการที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	W4 การบริหารจัดการ งานอาคาร สถานที่ งานด้านทรัพยากร และงานการอำนวยความสะดวกยังขาดประสิทธิภาพและยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร
S5 มีเหล่าคณาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและได้รับการยอมรับสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาระบบการสโมสรมหาวิทยาลัย เชียงใหม่	W5 การจัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษายังมีช่องทางการประชาสัมพันธ์น้อย ทำให้กลุ่มเป้าหมายไม่ได้รับข้อมูลหรือได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน
S6 มีสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่สนับสนุนการจัดกิจกรรมให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อย่างจริงจังและต่อเนื่อง	W6 ระบบเทคโนโลยีไม่มีประสิทธิภาพ จำนวนไม่เพียงพอและไม่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมที่สำคัญสำหรับกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
S7 จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบการสโมสรมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	W7 นักศึกษาที่ทำงานสโมสรมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ยังไม่ค่อยติดตามเทคโนโลยีข่าวสารตามกระแสนิยม
S8 มีการสนับสนุนให้รางวัล และประกาศเชิดชูเกียรติกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยที่เคยทำความดีและเป็นผู้ที่สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่อย่างต่อเนื่อง	W8 นักศึกษาที่ทำงานสโมสรมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีทักษะและความรู้ความสามารถการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารในระดับไม่มาก
S9 มีการกำหนดการเข้าร่วมกิจกรรมสำหรับกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยที่ต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มเข้าดำรงตำแหน่งจนกระทั่งหมดวาระ	W9 นักศึกษาที่ทำงานสโมสรมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยังไม่มีความชำนาญในการบริหารจัดการเมื่อได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ทำงานร่วมกัน
S10 มีการจัดการระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดบริการและสวัสดิการเพื่อพัฒนาระบบการสโมสรมหาวิทยาลัย เชียงใหม่	W10 นักศึกษาที่ทำงานสโมสรมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ขาดความกล้าแสดงออก เนื่องจากไม่มั่นใจในศักยภาพของตนเอง

**ตาราง 4.33** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

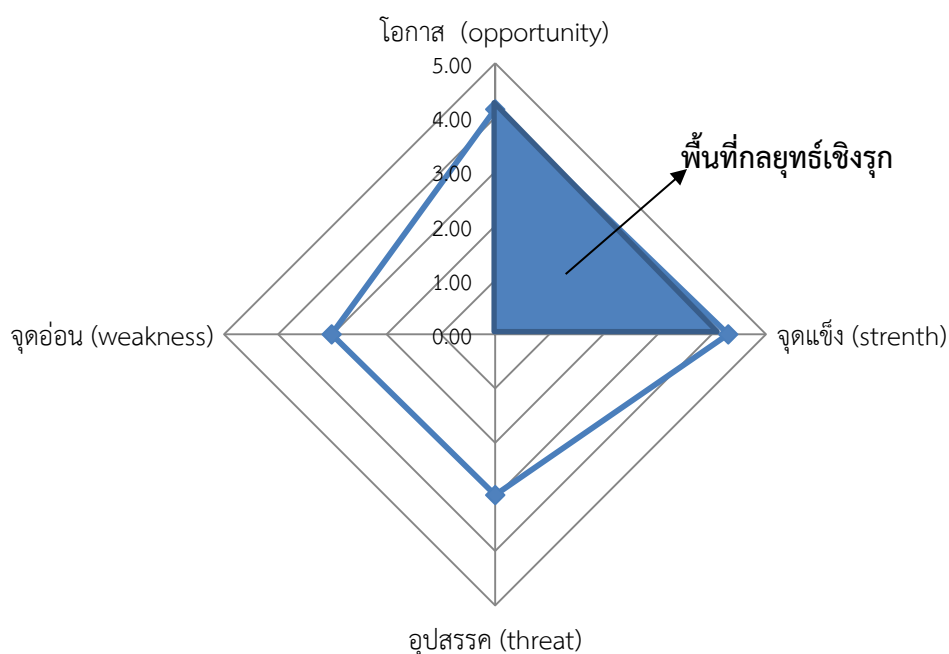
จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (weakness)
S11 มีเครือข่ายที่เป็นความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนที่สามารถสนับสนุนการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานเพื่อพัฒนากรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	W11 นักศึกษาที่ทำงานสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความรู้สึกลังเลและไม่มั่นใจ และขาดแนวทางที่จะทำงานหรือสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
S12 มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนากรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นประจำทุกปีและนำผลการประเมินมาปรับปรุงเพื่อการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพนักศึกษา	W12 คณาจารย์และผู้บริหารบางส่วนเน้นให้นักศึกษามุ่งมั่นในการเรียน ไม่ได้ให้การสนับสนุนเต็มที่ในการทำกิจกรรมเพื่อพัฒนานักศึกษา

ผู้วิจัยได้นำประเด็นเกี่ยวกับโอกาส 13 ประเด็น อุปสรรค 9 ประเด็น จุดแข็ง 12 ประเด็น และจุดอ่อน 12 ประเด็นข้างต้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่พิจารณาตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 15 คน ประเมินระดับความสำคัญของแต่ละประเด็นโดยใช้แบบประเมินระดับความสำคัญของประเด็นผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ดังที่ได้แสดงในภาคผนวก ข) ซึ่งแสดงดังตาราง 4.34

**ตาราง 4.34** ผลการประเมินระดับความสำคัญของประเด็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน

โอกาส	M	SD	อุปสรรค	M	SD	จุดแข็ง	M	SD	จุดอ่อน	M	SD
O1	4.07	0.80	T1	3.07	0.26	S1	4.67	0.49	W1	2.60	0.74
O2	3.93	0.46	T2	3.13	0.35	S2	4.53	0.64	W2	3.00	0.85
O3	4.20	0.77	T3	3.00	0.53	S3	4.00	0.85	W3	3.00	0.65
O4	4.33	0.82	T4	3.00	0.65	S4	4.33	0.82	W4	2.80	0.68
O5	4.00	0.65	T5	3.00	0.38	S5	4.07	0.80	W5	2.73	0.46
O6	4.27	0.80	T6	2.87	0.64	S6	4.53	0.64	W6	2.53	0.64
O7	4.00	0.85	T7	2.33	0.49	S7	4.40	0.51	W7	3.00	0.93
O8	4.00	0.76	T8	3.00	0.76	S8	4.13	0.74	W8	4.00	0.76
O9	4.00	0.85	T9	3.27	0.46	S9	4.33	0.82	W9	2.60	0.83
O10	4.20	0.68				S10	4.27	0.80	W10	3.93	0.70
O11	3.93	0.70				S11	4.33	0.72	W11	3.00	0.38
O12	4.47	0.64				S12	4.00	0.38	W12	3.00	0.38
O13	4.53	0.74									0.00
<b>M</b>	<b>4.15</b>		<b>M</b>	<b>2.96</b>		<b>M</b>	<b>4.30</b>		<b>M</b>	<b>3.02</b>	

จากตารางที่ 4.34 จะเห็นได้ว่าโดยภาพรวมผลการประเมินระดับความสำคัญของประเด็นที่พิจารณาพบว่าผู้ร่วมสนทนาเห็นว่าประเด็นที่เกี่ยวกับจุดแข็งมีความสำคัญมากที่สุด ( $M = 4.30$ ) รองลงมาคือประเด็นที่เกี่ยวกับโอกาส ( $M = 4.15$ ) ประเด็นที่เกี่ยวกับจุดอ่อน ( $M = 3.02$ ) และตามด้วยประเด็นที่เกี่ยวกับอุปสรรค ( $M = 2.96$ ) จากนั้นเมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นจะพบว่าประเด็นจุดแข็งที่สำคัญมากที่สุดคือ “มีนโยบาย แผนงาน และการดำเนินการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” (S1) ( $M = 4.67$ ) ประเด็นโอกาสที่สำคัญมากที่สุดคือ “มีผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาส่งเสริมกระบวนการการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายและตัวอย่างผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานสามารถให้คำแนะนำการทำงานให้กับกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้” (O13) ( $M = 4.53$ ) ประเด็นจุดอ่อนที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ “นักศึกษาที่ทำงานสโมสรนักศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีทักษะและความรู้ความสามารถใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารในระดับไม่มาก” (W8) ( $M = 4.00$ ) และประเด็นอุปสรรคที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ “การส่งเสริมจากภาครัฐเพื่อการพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 ยังขาดความต่อเนื่อง ทำให้ชะลอการจัดกิจกรรมให้กรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในการสนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งแปลกใหม่” (T9) ( $M = 3.27$ ) จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมานำเสนอโดยใช้กราฟเรดาร์ (radar chart) ได้ดังภาพ 4.5



ภาพ 4.5 ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งระดับความสำคัญของโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน

จากภาพ 4.5 เมื่อนำผลการวิเคราะห์มากำหนดตำแหน่งกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่ามีตำแหน่งกลยุทธ์อยู่ในพื้นที่ SO ซึ่งพื้นที่กลยุทธ์ SO เป็นพื้นที่กลยุทธ์เชิงรุกที่เกิดจากการกำหนดตำแหน่งผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) และโอกาส (opportunity) โดยมีค่าเฉลี่ย ( $M$ ) 4.30 และ 4.15 ตามลำดับ

ซึ่งหมายถึงบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการ สโมสรนักศึกษาและกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำเป็นจะต้องมุ่งเน้นกลยุทธ์ เชิงรุกเพื่อการเพิ่มจุดแข็งภายในและส่งเสริมโอกาสจากภายนอกให้มากที่สุด

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Matrix โดยการจับคู่จุดแข็งหลัก-โอกาสหลัก (SO) คือ ใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด จับคู่จุดแข็งหลัก-อุปสรรคหลัก (ST) คือใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยง อุปสรรค จับคู่จุดอ่อนหลัก-โอกาส (WO) คือ ลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส และจับคู่จุดอ่อนหลัก-อุปสรรคหลัก (WT) คือลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรคในการกำหนดทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังตาราง 4.35

**ตาราง 4.35** การวิเคราะห์ SWOT Matrix เพื่อสร้างทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กลยุทธ์เชิงรุก (จุดแข็ง – โอกาส: SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (จุดอ่อน – โอกาส: WO)
SO1 สนับสนุนให้มีโครงการหรือกิจกรรมความร่วมมือ ระหว่าง กรรมการ สโมสร นักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่กับบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภาษาและ วัฒนธรรม (S1,S8,O7,O8,O9, O11)	WO1 ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการเข้าถึง และประเมินข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ให้กับกรรมการ สโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (W7,W8, O1,O2,O3,O4,O8,O9)
SO2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณเชิดชู เกียรติกรรมการสโมสรนักศึกษาและผู้นำนักศึกษาที่ เป็นศิษย์เก่าที่ทำความดีและสร้างชื่อเสียงให้กับ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (S1,S6, S8,S10,O4,O11)	WO2 ส่งเสริมการนำหลักแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงมาใช้กำหนดแนวทางในการดำรงตนอยู่ใน สังคมอย่างมั่นคงและยั่งยืนในกระแสโลกาภิวัตน์และ ความเปลี่ยนแปลงของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (W3,W9, O4,O6)
SO3 ส่งเสริมให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบ โดยตรงในการจัดกิจกรรมนักศึกษาเพื่อรับผิดชอบงาน บูรณาการการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนา กระบวนการคิดหรือกระบวนการแก้ปัญหา ของ กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (S2,S3,S11,S12,O11,O12)	WO3 ส่งเสริมการจัดอบรมการพัฒนาความสามารถ ในการเป็นผู้นำที่กล้าแสดงออกของกรรมการ สโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (W7,W8,W9, W10, W11,O3,O4,O5)
SO4 พัฒนาการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการ เรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ (S1,S3,S4,O4,O11)	WO4 สนับสนุนให้กรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ติดตามข้อมูลหรือข่าวสารใน ชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่องและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ ให้เป็นระบบ (W2,W3,W7,O3,O5)

ตาราง 4.35 การวิเคราะห์ SWOT Matrix เพื่อสร้างทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงรุก (จุดแข็ง – โอกาส: SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (จุดอ่อน – โอกาส: WO)
SO5 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพ ความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและต่างประเทศ (S5,S6,S7,S8,O7)	WO5 สนับสนุนการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรสำหรับกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (W1,W2,W3,W11,O7,O10)
SO6 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน โรงเรียน และประชาชน (S5,S6,S7,S8,O7)	WO6 รมรณรงค์การให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด (W4,W6,O5,O11)
SO7 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา (S3,S5,S6,S7,S8,O7,O10)	WO7 ส่งเสริมการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบปรับปรุงฐานข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือ การสร้างความเป็นเอกลักษณ์และค่านิยมองค์กรของสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้ชัดเจน (W4,W6,W11,O1,O2)
SO8 ส่งเสริมการกำหนดอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (S1,S3,S11, O5)	WO8 ส่งเสริมการจัดอบรมหรือโครงการที่สนับสนุนการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (W7,W8, O1,O2,O4,O8,O9)
SO9 พัฒนาให้มีสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยมีบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (S1,S4,O1,O2,O3,O11)	
SO10 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (S1,S3,S11,S12,O4, O5,O13)	



ตาราง 4.35 การวิเคราะห์ SWOT Matrix เพื่อสร้างทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ต่อ)

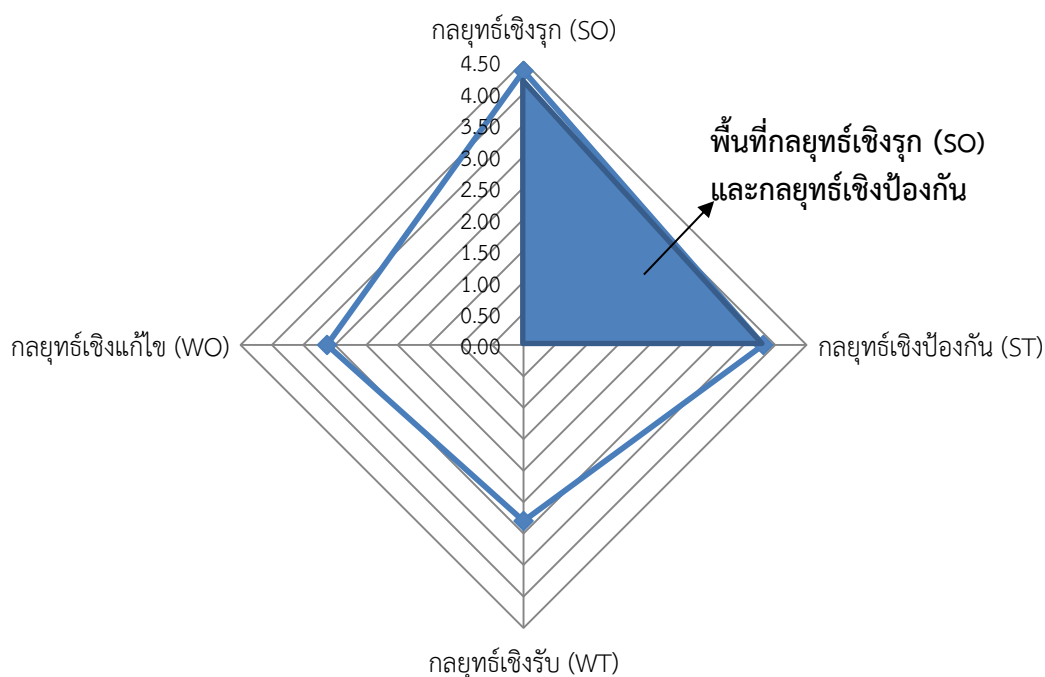
กลยุทธ์เชิงป้องกัน (จุดแข็ง – อุปสรรค: ST)	กลยุทธ์เชิงรับ (จุดอ่อน – อุปสรรค: WT)
ST1 ส่งเสริมการเข้าร่วมและจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้า ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (S1,S3,S11,T3)	WT1 สนับสนุนให้มีการบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรมที่เสริมสร้างค่านิยมที่ดีในสังคม สำหรับกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (W1,W12,T3,T4,T8)
ST2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ด้านจิตสำนึกสาธารณะ มาเป็นหลักสำคัญในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (S1,S3, S11,T5,T8)	WT2 สนับสนุนการสร้างระบบรุ่นพี่รุ่นน้องของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดความผูกพันและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (W1,W2,T7)
ST3 สนับสนุนให้มีสมุดบันทึกกิจกรรมและบันทึกลงในระบบสารสนเทศ เพื่อบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรมค่ายคุณธรรมจริยธรรม การทำดี หรือการฝึกปฏิบัติสมาธิของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (S1,S3,S7,S11,S12, T1,T8)	WT3 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมที่เน้นให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้พัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศในอาเซียน (W7, W8,T5)
ST4 พัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในและบริเวณมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้มีความพร้อมในการส่งเสริมการสร้างกิจกรรมการพัฒนากรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ด้านความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง (S4,T3,T4, T9)	WT4 สนับสนุนให้มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน (W7,W8, W9,W10,W11,W12,T2,T7)
ST5 สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณโดยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการทำกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (S2,S6,S7,S8,S9,T1)	WT5 ส่งเสริมให้มีการบูรณาการการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม กับการจัดกิจกรรมสำหรับกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (W7,W8,W9,W10, W11,W12,T2,T7,T8)
ST6 สนับสนุนการขอความร่วมมือและสร้างเครือข่ายชุมชนหน่วยงานที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยให้สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (S6,S8,S9,T1,T3,T4)	WT6 สนับสนุน และให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมที่พัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงสำหรับกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (W5,W7,W8,W9,W10, W11,W12,T2)

ผู้วิจัยได้นำประเด็นกลยุทธ์เชิงรุก 10 ประเด็น กลยุทธ์แก้ไข 8 ประเด็น กลยุทธ์เชิงป้องกัน 6 ประเด็น และกลยุทธ์เชิงรับ 6 ประเด็นข้างต้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่พิจารณาตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 15 คน ประเมินระดับความสำคัญของแต่ละประเด็นโดยใช้แบบประเมินระดับความสำคัญของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ดังที่ได้แสดงในภาคผนวก ข) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการประเมินระดับความสำคัญของกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข และกลยุทธ์เชิงรับ แสดงดังตาราง 4.36

ตาราง 4.36 ผลการประเมินระดับความสำคัญของกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข และกลยุทธ์เชิงรับ

กลยุทธ์ เชิงรุก	M	SD	กลยุทธ์ เชิง ป้องกัน	M	SD	กลยุทธ์ เชิง แก้ไข	M	SD	กลยุทธ์ เชิงรับ	M	SD
SO1	4.53	0.74	ST1	4.00	0.53	WO1	3.00	0.38	WT1	2.67	0.49
SO2	4.27	0.46	ST2	4.53	0.74	WO2	2.93	0.46	WT2	3.07	0.59
SO3	4.33	0.82	ST3	3.80	0.68	WO3	4.00	0.65	WT3	3.00	0.65
SO4	4.33	0.82	ST4	3.53	0.64	WO4	2.80	0.56	WT4	2.80	0.56
SO5	4.27	0.46	ST5	3.33	0.49	WO5	2.67	0.72	WT5	2.73	0.59
SO6	4.53	0.64	ST6	3.67	0.49	WO6	2.53	0.64	WT6	2.53	0.52
SO7	4.33	0.62				WO7	3.00	0.38			
SO8	4.67	0.49				WO8	4.07	0.46			
SO9	4.07	0.80									
SO10	4.20	0.56									
M	4.35		M	3.81		M	3.13		M	2.80	

จากตาราง 4.36 จะเห็นได้ว่าโดยภาพรวมผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของประเด็นกลยุทธ์ที่พิจารณาพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ากลยุทธ์เชิงรุกมีความสำคัญมากที่สุด (SO) ( $M = 4.35$ ) รองลงมาคือกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ( $M = 3.81$ ) กลยุทธ์เชิงแก้ไข ( $M = 3.13$ ) และตามด้วยกลยุทธ์เชิงรับ ( $M = 2.80$ ) จากนั้นเมื่อพิจารณาแต่ละประเภทกลยุทธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ากลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสำคัญคือกลยุทธ์ “ส่งเสริมการกำหนดอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์จังหวัดบุรีรัมย์ สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์จังหวัดบุรีรัมย์” (SO8) ( $M = 4.67$ ) ในขณะที่กลยุทธ์เชิงป้องกัน “ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ด้านจิตสำนึกสาธารณะมาเป็นหลักสำคัญในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์จังหวัดบุรีรัมย์” (ST2) ( $M = 4.53$ ) ถือเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกันที่ควรให้ความสำคัญมากที่สุด นอกจากนี้กลยุทธ์เชิงแก้ไข “ส่งเสริมการจัดอบรมหรือโครงการที่สนับสนุนการเพื่อพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์จังหวัดบุรีรัมย์” (WO8) ( $M = 4.07$ ) ถือเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไขที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด และกลยุทธ์เชิงรับ “สนับสนุนการสร้างระบบรุ่นพี่รุ่นน้องของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์จังหวัดบุรีรัมย์ที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดความผูกพันและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน” (WT2) ( $M = 3.07$ ) ถือเป็นกลยุทธ์เชิงรับที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมานำเสนอโดยใช้กราฟเรดาร์ (radar chart) ได้ดังภาพ 4.6



**ภาพ 4.6** ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งระดับความสำคัญของกลยุทธ์เชิงรุก  
กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข และกลยุทธ์เชิงรับ

จากภาพ 4.6 เมื่อนำผลการวิเคราะห์มากำหนดตำแหน่งกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการสมเสรณ์ศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่ามีตำแหน่งกลยุทธ์อยู่ในพื้นที่ SO ซึ่งพื้นที่กลยุทธ์ SO เป็นพื้นที่กลยุทธ์เชิงรุกที่เกิดจากการกำหนดตำแหน่งผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) และโอกาส (opportunity) และอยู่ในพื้นที่ ST ซึ่งพื้นที่กลยุทธ์ ST เป็นพื้นที่กลยุทธ์เชิงป้องกันที่เกิดจากการกำหนดตำแหน่งผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) และอุปสรรค (threat) โดยมีค่าเฉลี่ย ( $M$ ) 4.35 และ 3.81 ตามลำดับ ซึ่งหมายถึงบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการสมเสรณ์ศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จะต้องมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อการเพิ่มจุดแข็งภายในและส่งเสริมโอกาสจากภายนอกให้มากที่สุด รวมถึงจะต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เชิงป้องกันโดยใช้จุดแข็งภายในเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอกให้มากที่สุด

จากความสัมพันธ์ของผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ และระดับความสำคัญของกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้พิจารณาความสอดคล้องกันของกลยุทธ์ที่ได้ร่วมกับกรอบการพัฒนา 5 ด้านจากรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษา คือ 1) ทักษะทางสังคม 2) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ 3) ความฉลาดในการคิดและทำ 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และ 5) ความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า สามารถสรุปได้ดังตาราง 4.37

ตาราง 4.37 ความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix กับรูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

กลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix	ความสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	
	กรอบการพัฒนา	คุณลักษณะที่ต้องพัฒนา
<b>1. กลยุทธ์เชิงรุก (จุดแข็ง – โอกาส: SO)</b>		
SO1 สนับสนุนให้มีโครงการหรือกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่กับบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรม	ทักษะทางสังคม (Social skills)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้ภาษาเพื่อการติดต่อสื่อสาร (S3)</li> <li>การปรับตัวเข้าสู่สังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (S5)</li> </ul>
	ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้างความร่วมมือ (E2)</li> </ul>
SO2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณ เชิดชูเกียรติกรรมการสโมสรนักศึกษาและผู้นำนักศึกษาที่เป็นศิษย์เก่าที่ทำความดีและสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (E1)</li> </ul>
SO3 ส่งเสริมให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดกิจกรรมนักศึกษา เพื่อรับผิดชอบงานบูรณาการการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการคิดหรือกระบวนการแก้ปัญหา ของกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการคิดและแก้ปัญหา (E1)</li> </ul>
SO4 พัฒนาการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่	การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเรียนรู้ตลอดชีวิต (L1)</li> </ul>
SO5 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและต่างประเทศ	ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้า (E4)</li> </ul>

ตาราง 4.37 ความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix กับรูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix	ความสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	
	กรอบการพัฒนา	คุณลักษณะที่ต้องพัฒนา
SO6 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน โรงเรียน และประชาชน	ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้า (E4)</li> </ul>
SO7 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนอาจารย์บุคลากร และนักศึกษา	ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้า (E4)</li> </ul>
SO8 ส่งเสริมการกำหนดอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน (I1)</li> </ul>
SO9 พัฒนาให้มีสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย มีบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ทักษะทางสังคม (Social skills)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การรู้เท่าทันการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ (S2)</li> </ul>
SO10 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย (E5)</li> </ul>
<b>2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (จุดแข็ง – อุปสรรค: ST)</b>		
ST1 ส่งเสริมการเข้าร่วมและจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้า ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change)	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล (L4)</li> </ul>
ST2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ด้านจิตสำนึกสาธารณะ มาเป็นหลักสำคัญในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกิจกรรม	คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality and accountability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การมีเจตคติที่ดีและจิตสำนึกสาธารณะ (M4)</li> </ul>

ตาราง 4.37 ความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix กับรูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix	ความสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	
	กรอบการพัฒนา	คุณลักษณะที่ต้องพัฒนา
ST3 สนับสนุนให้มีสมุ่ฉบับที่กิจกรรมและบันทึก ลงในระบบสารสนเทศ เพื่อบันทึกการเข้าร่วม กิจกรรมค่ายคุณธรรมจริยธรรม การทำดี หรือ การฝึกปฏิบัติสมาธิของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณ (Morality and accountability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสามารถในการจัดการอารมณ์ (M1)</li> <li>● การปฏิบัติตามหลักศีลธรรม (M2)</li> <li>● การมีเจตคติที่ดีและจิตสำนึกสาธารณะ (M2)</li> </ul>
ST4 พัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในและ บริเวณมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้มีความพร้อมใน การส่งเสริมการสร้างกิจกรรมการพัฒนา กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้านความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง	ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (M4)</li> </ul>
ST5 สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณโดยความ ร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการทำกิจกรรมพัฒนา ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสร นักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ความยึดมั่นผูกพันในการ ทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสร้างความร่วมมือ (E3)</li> </ul>
ST6 สนับสนุนการขอความร่วมมือและสร้าง เครือข่ายชุมชนหน่วยงานที่ตั้งอยู่บริเวณ มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอก มหาวิทยาลัยให้สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรม	ความยึดมั่นผูกพันในการ ทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสร้างความร่วมมือ (E3)</li> </ul>
<b>3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (จุดอ่อน – โอกาส: WO)</b>		
WO1 ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการ เข้าถึงและประเมินข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ให้กับ กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	ทักษะทางสังคม (Social skills)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การรู้เท่าทันสารสนเทศ (S1)</li> </ul>
WO2 ส่งเสริมการนำหลักแนวคิดปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กำหนดแนวทางในการ ดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมั่นคงและยั่งยืนใน กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของ กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การกำหนดทิศทางการให้แกตนเอง (L3)</li> </ul>

ตาราง 4.37 ความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix กับรูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix	ความสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	
	กรอบการพัฒนา	คุณลักษณะที่ต้องพัฒนา
WO3 ส่งเสริมการจัดอบรมการพัฒนา ความสามารถในการเป็นผู้นำที่กล้าแสดงออก ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่	ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing)	● กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ (I1)
WO4 สนับสนุนให้กรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ติดตามข้อมูลหรือ ข่าวสารในชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่องและ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับให้เป็นระบบ	ทักษะทางสังคม (Social skills)	● การรู้เท่าทัน สารสนเทศ(S1)
WO5 สนับสนุนการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถด้านความจรรักษ์ภักดีต่อองค์กร สำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่	ความยึดมั่นผูกพันในการ ทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)	● ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อ องค์กร (E2)
WO6 รมณรงค์การให้ความสำคัญกับการใช้ ทรัพยากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	ความยึดมั่นผูกพันในการ ทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)	● ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อ องค์กร
WO7 ส่งเสริมการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อ รับผิดชอบปรับปรุงฐานข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่าย ความร่วมมือการสร้างความเป็นเอกลักษณ์และ ค่านิยมองค์กรของสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ให้ชัดเจน	ความยึดมั่นผูกพันในการ ทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)	● ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อ องค์กร (E2)
WO8 ส่งเสริมการจัดอบรมหรือโครงการที่ สนับสนุนการเพื่อพัฒนาความสามารถในการใช้ ภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนให้กรรมการ สโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่	ทักษะทางสังคม (Social skills)	● การใช้ภาษาเพื่อ การติดต่อสื่อสาร (S3)

ตาราง 4.37 ความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix กับรูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix	ความสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21	
	กรอบการพัฒนา	คุณลักษณะที่ต้องพัฒนา
<b>4. กลยุทธ์เชิงรับ (จุดอ่อน – อุปสรรค: WT)</b>		
WT1 สนับสนุนให้มีการบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรมที่เสริมสร้างค่านิยมที่ดี ในสังคม สำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality and accountability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การมีค่านิยมและจรรยาบรรณ (M3)</li> </ul>
WT2 สนับสนุนการสร้างระบบรุ่นพี่รุ่นน้องของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดความผูกพันและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสร้างความร่วมมือ (E3)</li> </ul>
WT3 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมที่เน้นให้กรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้พัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศในอาเซียน	ทักษะทางสังคม (Social skills)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การใช้ภาษาเพื่อการติดต่อสื่อสาร (S3)</li> </ul>
WT4 สนับสนุนให้มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน	ทักษะทางสังคม (Social skills)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การใช้ภาษาเพื่อการติดต่อสื่อสาร (S3)</li> <li>• การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน (S4)</li> <li>• การปรับตัวเข้าสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (S5)</li> </ul>
WT5 ส่งเสริมให้มีการบูรณาการการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม กับการจัดกิจกรรมสำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality and accountability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม (M2)</li> </ul>
WT6 สนับสนุนและให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมที่พัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงสำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (L2)</li> </ul>

จากการพิจารณาความสัมพันธ์ของผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ระดับความสำคัญของโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ ระดับความสำคัญของกลยุทธ์ และผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่ได้กับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ดังที่ได้แสดงในภาคผนวก ฉ) และนำไปใช้เป็นเอกสาร



ประกอบการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาระยะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในลำดับต่อไป

#### 5.4 การพัฒนาและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาระยะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การพัฒนาและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาระยะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ดำเนินการพิจารณาและตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาของร่างกลยุทธ์ โดยการจัดสนทนากลุ่ม (focus group) จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ หรือบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 10 คน และกรรมการองค์การนักศึกษาหรือผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน (ดังที่ได้แสดงในภาคผนวก ค) และมีเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม ได้แก่ 1) รูปแบบการพัฒนาระยะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา 2) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ที่มา และการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาระยะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 3) ร่างกลยุทธ์การพัฒนาระยะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการสนทนากลุ่มพบว่าผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาระยะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เนื่องจากประกอบด้วยคุณลักษณะเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง การทำงาน และการปรับตัวเข้าสู่สังคม ที่เป็นคุณลักษณะสำคัญในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้กรอบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่ได้ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะทางสังคม 2) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ 3) ความฉลาดในการคิดและทำ 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และ 5) ความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า มีความสอดคล้องและครอบคลุมการกำหนดอัตลักษณ์ของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ “ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ จิตอาสา” และยังสอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของนักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่ นั่นคือ 1) ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ 2) ด้านทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 3) ด้านทักษะทางภาษา และการสื่อสาร 4) ด้านทักษะการสืบค้นข้อมูลและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ 5) ด้านใฝ่รู้และศึกษาอย่างต่อเนื่อง 6) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม 7) ด้านภาวะผู้นำ 8) ด้านคุณธรรม จริยธรรม และ 9) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นกรอบการพัฒนาทั้ง 5 ด้านจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษาต่อไป

2. เมื่อพิจารณาจากกรอบการพัฒนาและคุณลักษณะที่ต้องพัฒนาจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ส่วนใหญ่เห็นว่ากรอบการพัฒนาที่จำเป็นต้องเร่งพัฒนามากที่สุดสำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่คือ ความฉลาดในการคิดและทำ เนื่องจากกรรมการสโมสรศึกษายังขาดความกล้าแสดงออกโดยเฉพาะการใช้ภาษาต่างประเทศ ทำให้ยังไม่กล้าที่จะพูดหรือปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ อีกทั้งยังต้องมีการพัฒนา

เรื่องการสร้างผลงานและนวัตกรรม เนื่องจากโครงการ/กิจกรรมที่จัดโดยผู้นำนักศึกษาที่ผ่านมายังอยู่ในรูปแบบเดิม ไม่มีความแปลกใหม่ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องความฉลาดในการคิดและทำเป็นอันดับแรก และกรอบการพัฒนาที่มีความสำคัญรองลงมาคือ ความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า เนื่องจากเห็นว่าทักษะในการทำงานมีความสำคัญเช่นเดียวกัน กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยจะต้องได้รับการพัฒนาทั้งในเรื่องการสร้างแรงจูงใจ ความมุ่งมั่นแน่วแน่ในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน การสร้างความร่วมมือ รวมถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและมีความก้าวหน้า จากนั้นจึงควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับทักษะทางสังคม คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ รวมทั้งการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ดังนั้นเพื่อให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นผู้ที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องยึดตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา (The SMILE model for leadership development in the twenty first century of student organization board) แต่ควรเรียงลำดับความสำคัญในการพัฒนาและนำไปกำหนดกลยุทธ์ตามลำดับ ดังนี้ 1) ความฉลาดในการคิดและทำ 2) ความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า 3) ทักษะทางสังคม 4) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ และ 5) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

3. เมื่อพิจารณาการกำหนดทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยพิจารณากลยุทธ์เชิงรุกและกลยุทธ์เชิงป้องกันที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่ากลยุทธ์เชิงรุกที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีนโยบายสอดคล้องและให้ความสำคัญคือกลยุทธ์เชิงรุก “ส่งเสริมการกำหนดอัตลักษณ์ ความเป็นผู้นำของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย เชียงใหม่” (SO8) เนื่องจากปัจจุบันมหาวิทยาลัยเชียงใหม่กำลังเร่งส่งเสริมให้ผู้นำนักศึกษามีอัตลักษณ์ “ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ จิตอาสา” จึงมีนโยบายการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เน้นพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าวให้แก่กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัย ในขณะที่กลยุทธ์เชิงป้องกัน “ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ด้านจิตสำนึกสาธารณะมาเป็นหลักสำคัญในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” (ST2) ถือเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกันที่ควรให้ความสำคัญเพื่อสอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นั่นคือ 1) ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ 2) ด้านทักษะการคิด วิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 3) ด้านทักษะทางภาษา และการสื่อสาร 4) ด้านทักษะการสืบค้นข้อมูลและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ 5) ด้านใฝ่รู้และศึกษาอย่างต่อเนื่อง 6) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม 7) ด้านภาวะผู้นำ 8) ด้านคุณธรรม จริยธรรม และ 9) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

4. เมื่อพิจารณากลยุทธ์เชิงแก้ไขและกลยุทธ์เชิงรับที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่ากลยุทธ์เชิงแก้ไขที่เห็นควรให้พิจารณาเป็นลำดับแรกคือ กลยุทธ์เชิงแก้ไข “ส่งเสริมการจัดอบรมการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำที่กล้าแสดงออกของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” (WO3) และ “ส่งเสริมการจัดอบรมหรือโครงการที่สนับสนุนการเพื่อพัฒนาความสามารถในการใช้

ภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนให้กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่” (WO10) เนื่องจากกรรมการสโมสรนักศึกษายังขาดความกล้าแสดงออกโดยเฉพาะการใช้ภาษา ต่างประเทศ ทำให้ยังไม่กล้าที่จะพูดหรือปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ในขณะที่กลยุทธ์เชิงรับที่เห็นว่าควรเร่งพัฒนาคือ “สนับสนุนการสร้างระบบรุ่นพี่รุ่นน้องของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดความผูกพันและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน” (WT2) ซึ่งสามารถดำเนินการโดยจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างอดีตกรรมการสโมสรนักศึกษาและกรรมการสโมสรนักศึกษาปัจจุบัน หรืออาจเชิญอดีตกรรมการสโมสรศึกษามาบรรยายให้ข้อคิดเกี่ยวกับแนวทางการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางการทำงานให้แก่กรรมการสโมสรนักศึกษา

5. ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเห็นว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เนื่องจากวิสัยทัศน์แสดงให้เห็นชัดเจนว่ามีเป้าหมายคือ “กรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นผู้นำที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21” และแสดงความมุ่งหมายพื้นฐานในระยะยาวโดยใช้พันธกิจที่ บ่งบอกว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวนั้นมีทั้งความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองและ การทำงาน รวมทั้งทักษะการเข้าสังคม สอดคล้องกับเป้าประสงค์ที่แสดงรายละเอียดว่าความรู้ความสามารถดังกล่าว ได้แก่ 1) ทักษะทางสังคม 2) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ 3) ความฉลาดในการคิดและทำ 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และ 5) ความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า แต่อย่างไรก็ตามควรจัดเรียงลำดับเพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังนี้ 1) ความฉลาดในการคิดและทำ 2) ความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า 3) ทักษะทางสังคม 4) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ และ 5) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

6. สืบเนื่องจากการจัดเรียงลำดับเป้าประสงค์หลักให้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ยึดตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา (The SMILE model for leadership development in the twenty first century of student organization board) ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเห็นควรให้จัดเรียงเป้าประสงค์รองตามเป้าประสงค์หลัก ตามลำดับดังนี้

1. ความฉลาดในการคิดและทำ
  - 1.1 การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน
  - 1.2 กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ
  - 1.3 กระบวนการคิดและแก้ปัญหา
  - 1.4 การสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2. ความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า
  - 2.1 ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อองค์การ
  - 2.2 การสร้างประสิทธิผล ความก้าวหน้า และการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย
  - 2.3 การสร้างความร่วมมือ
  - 2.4 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
3. ทักษะทางสังคม
  - 3.1 การใช้ภาษาเพื่อการติดต่อสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน
  - 3.2 การรู้เท่าทันสารสนเทศ การใช้สื่อและเทคโนโลยี
  - 3.3 การปรับตัวเข้าสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม
4. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ
  - 4.1 การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม มีค่านิยมและจรรยาบรรณ
  - 4.2 การมีเจตคติที่ดี และจิตสำนึกสาธารณะ
  - 4.3 ความสามารถในการจัดการอารมณ์
5. การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
  - 5.1 การกำหนดทิศทางให้แก่ตนเองและการมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล
  - 5.2 การยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
  - 5.3 การเรียนรู้ตลอดชีวิต

7. ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเห็นว่าโครงการ/กิจกรรมที่นำเสนอในร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการสมเอนนักรักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับนโยบายและแผนงาน การพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นอย่างดี ซึ่งโครงการ/กิจกรรมที่นำเสนอสอดคล้องเป็นอย่างดีกับการสร้างอัตลักษณ์ของผู้ร่นานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นอกจากนี้โครงการ/กิจกรรมที่นำเสนอมีความเป็นรูปธรรมและเน้นให้กรมการสมเอนนักรักศึกษาได้ปฏิบัติจริง ทำให้กลุ่มผู้ร่นานักศึกษาเหล่านี้ได้ฝึกฝนประสบการณ์และเรียนรู้การทำงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ และที่สำคัญโครงการ/กิจกรรมดังกล่าวยังช่วยเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทั้งทักษะในเชิงของกระบวนการคิดและสังเคราะห์ ทักษะในเชิงของเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์เชิงข้อมูล ทักษะในเชิงของการทำงานและก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งทักษะในเชิงของการอยู่ร่วมกัน ทำให้กรมการสมเอนนักรักศึกษาเป็นผู้นำที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

8. จากการพิจารณาจำนวนโครงการ/กิจกรรมในร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่ามีจำนวน 78 โครงการ/กิจกรรม ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าโครงการ/กิจกรรมที่นำเสนอมีจำนวนมากเกินไป ดังนั้นควรตัดโครงการ/กิจกรรมที่คล้ายคลึงกันออกหรือรวมบางโครงการ/กิจกรรมที่มีเป้าประสงค์เดียวกันให้เป็นโครงการ/กิจกรรมเดียว เช่น “จัดตั้งโครงการปลูกจิตสำนึกการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์หลากหลายช่องทาง” “สร้างมาตรการการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เช่น เปิดเครื่องปรับอากาศในช่วงบ่าย ปิดไฟเมื่อไม่ได้ใช้งาน เป็นต้น” “กำหนดให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดกิจกรรมรณรงค์การใช้ทรัพยากรให้กับนักศึกษามหาวิทยาลัย” “จัดตั้ง “ชมรมรู้จักใช้” ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยในการอนุรักษ์ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยและชุมชน โดยประสานระหว่างกรรมการสโมสร นักศึกษาคณะต่างๆ และชุมชน” รวมไปถึงเป็นโครงการ/กิจกรรมเดียวคือ “จัดตั้งประชาสัมพันธ์และขอความร่วมมือดำเนินโครงการปลูกจิตสำนึก “ชมรมรู้จักใช้” ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยในการกำหนดมาตรการการใช้และการอนุรักษ์ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย”

9. โดยปกติการจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนากรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมเป็นหลัก ประกอบด้วย 1) หัวหน้าโครงการ/กิจกรรม 2) หัวหน้าฝ่าย 3) สมาชิกผู้ประสานงานโครงการ/กิจกรรม และ 4) ผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม ดังนั้นควรกำหนดให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบทุกโครงการ/กิจกรรม โดยให้หน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการนักศึกษา งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา และงานมาตรฐานและประกันคุณภาพนักศึกษา สำนักพัฒนาคุณภาพนักศึกษา เป็นผู้ประสานงานหรือเป็นผู้ให้ความร่วมมือในการจัดโครงการ/กิจกรรม

10. สามารถระบุผู้สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ที่มาจากฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการนักศึกษา งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา และงานมาตรฐานและประกันคุณภาพนักศึกษา สำนักพัฒนาคุณภาพนักศึกษา ซึ่งเป็นงบประมาณที่จัดสรรให้ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมจากมหาวิทยาลัยโดยตรง หรือระบุแหล่งงบประมาณที่ได้มาจากการสนับสนุนจากบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เงินรายได้คณะที่ให้การสนับสนุนเงินรายได้จากการระดมทุนจัดโครงการ/กิจกรรม หรือเงินรายได้ที่มาจากกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเอง

11. โครงการ/กิจกรรมที่นำเสนอสามารถนำไปใช้ได้กับทั้งกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นสโมสรมหาวิทยาลัยส่วนกลาง และสโมสรมหาวิทยาลัยประจำคณะต่างๆ เนื่องจากสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ให้กับผู้นำนักศึกษาไปพร้อมกันได้ และจะเป็นต้นแบบให้กับนักศึกษาโดยทั่วไป

จากการพิจารณาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมถึงกรรมการองค์การนักศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแก้ไขร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม และผู้สนับสนุนงบประมาณโครงการ/กิจกรรม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

**กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21  
ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

**วิสัยทัศน์**

กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
เป็นผู้นำที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

**พันธกิจ**

เสริมสร้างและพัฒนาให้กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มี  
คุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทั้งความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเอง  
การทำงาน และทักษะการอยู่ร่วมกันในสังคม

**เป้าประสงค์**

เพื่อพัฒนาให้กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นบัณฑิตผู้นำ  
ของสังคมที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

1. ความฉลาดในการคิดและทำ
2. ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า
3. ทักษะทางสังคม
4. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ
5. การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับวาระการดำรงตำแหน่ง  
ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 2 ปีการศึกษา โดยเป็น  
แผนงานที่เป็นหลักสูตรแฝงแสดงโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกรรมการสโมสร  
นักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยตรง ไม่อ้างอิงการพัฒนาคุณลักษณะที่เกิดขึ้นจาก  
หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งแสดงผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมและ  
ผู้สนับสนุนงบประมาณซึ่งจะเป็นแนวทางสำหรับการจัดโครงการหรือกิจกรรมต่อไป

ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์ที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่ได้จากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษา มากำหนดแนวทางสู่แผนปฏิบัติ (action plan) ที่ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กร เป้าประสงค์หลัก เป้าประสงค์รอง แผนงาน รวมถึงโครงการหรือกิจกรรมที่แสดงให้เห็นผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรม และผู้สนับสนุนงบประมาณ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

**กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21  
ของกรมการสโมสรนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

**เป้าประสงค์ที่ 1 กรมการสโมสรนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความฉลาดในการคิดและทำ**

**เป้าประสงค์ที่ 1.1** กรมการสโมสรนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน  
แผนงาน

ส่งเสริมการกำหนดอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำของกรมการสโมสรนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดกิจกรรมการพัฒนาอัตลักษณ์ของกรมการสโมสรนิสิตศึกษา ทั้งในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อสังคม และจิตอาสา เช่น “เกียรติของลูกช้าง” “ซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อ จิตอาสา เรา มา ร่วมกัน” เป็นต้น	กรมการสโมสรนิสิตศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริมหลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร รวมทั้งงบประมาณการบริการวิชาการจากส่วนกลาง ฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการนักศึกษา และหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนับสนุน
2. กรมการสโมสรนิสิตศึกษาจัดกิจกรรมประกวด Mr. and Miss. CMU ที่เน้นความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นประจำทุกปีการศึกษา	กรมการสโมสรนิสิตศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริมหลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร ฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการนักศึกษา และบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนับสนุนการจัดกิจกรรม เช่น สมาคมศิษย์เก่า

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุน งบประมาณ
3. กรรมการสโมสรนักศึกษา ประชาสัมพันธ์แนวทางการพัฒนา อัตลักษณ์นักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ตามสื่อต่างๆ เช่น บอร์ด เว็บไซต์ เอกสาร เป็นต้น	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้ง ภายในและภายนอกที่ สนับสนุนการจัด กิจกรรม
4. เชิญอดีตกรรมการสโมสร นักศึกษา ที่มีชื่อเสียงมาบรรยาย เกี่ยวกับการพัฒนาอัตลักษณ์ “ชื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อ จิตอาสา” เป็นแนวทาง การทำงานแก่ กรรมการสโมสรนักศึกษา	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับฝ่ายพัฒนา คุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา และรายได้ หรือการระดมทุนจาก โครงการ/กิจกรรมอื่น ของกรรมการสโมสร นักศึกษา

**เป้าประสงค์ที่ 1.2** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ  
แผนงาน

ส่งเสริมการจัดอบรมการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำที่กล้าแสดงออกของกรรมการ  
สโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุน งบประมาณ
1. จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “ต้นกล้า กล้า” เพื่อการพัฒนา ทักษะและความรู้ความสามารถ และกระตุ้นให้กรรมการสโมสร นักศึกษาเป็นผู้ที่มีความมั่นใจ และ กล้าแสดงออก	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้ง ภายในและภายนอกที่ ให้การสนับสนุน เช่น โครงการกล้าทำดี มูลนิธิริรักษ์ไทย เป็นต้น
2. กรรมการสโมสรนักศึกษาสมัคร เข้าร่วมกิจกรรมหรือเข้าประกวด ความสามารถพิเศษในด้านต่างๆ ที่ จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริม หลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้ง ภายในและภายนอกที่ สนับสนุนการจัด



โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
		กิจกรรม และรายได้ หรือการระดมทุนจาก โครงการ/กิจกรรมอื่น ของกรรมการสโมสรนักศึกษา

**เป้าประสงค์ที่ 1.3** กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีกระบวนการคิดและแก้ปัญหา  
แผนงาน

ส่งเสริมให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริการการจัดกิจกรรม นักศึกษาเพื่อรับผิดชอบงานบูรณาการการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการคิดหรือ กระบวนการแก้ปัญหาของกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุน งบประมาณ
1. สร้างเครือข่ายกับองค์กรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ที่จะสนับสนุนการพัฒนาทักษะ การคิดอย่างมีวิจารณญาณและ การคิดแก้ปัญหาให้แก่กรรมการ สโมสรนักศึกษา	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้ง ภายในและภายนอกที่ ให้ความร่วมมือ เช่น มูลนิธิพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในชุมชนจังหวัด เชียงใหม่ เป็นต้น
2. จัดกิจกรรม “Think Tank” ที่ เน้นกระบวนการคิดอย่างมี วิจารณญาณและการคิดแก้ปัญหา สำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษา	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรม เสริม หลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้ง ภายในและภายนอกที่ สนับสนุน การจัดกิจกรรม
3. จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อการพัฒนาทักษะและความรู้ ความสามารถและกระตุ้นให้ กรรมการสโมสรศึกษามี	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้ง

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
กระบวนการคิดและการแก้ปัญหาที่ดี		ภายในและภายนอกที่ให้ความร่วมมือ เช่น ผู้บริหารบริษัทเอกชนที่มีชื่อเสียง

**เป้าประสงค์ที่ 1.4** กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างสรรค์และนวัตกรรม  
แผนงาน

พัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในและบริเวณมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ให้ความพร้อมส่งเสริมการจัดกิจกรรมการพัฒนาระบบการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ด้านความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. อำนวยความสะดวกและปรับปรุงภูมิทัศน์ภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ด้วยโครงการ “CMU Creative Zone” ให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัย	กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัย ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้ง ภายในและภายนอกที่ ให้ความร่วมมือ เช่น ร้านค้าบริเวณรอบ มหาวิทยาลัย
2. กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยจัดกิจกรรม “CMU Creativity” โดยให้นักศึกษาและบุคคลทั่วไปฟังการเสวนา ร่วมนำเสนอผลงานและนวัตกรรม และกิจกรรมอื่นๆที่น่าสนใจเพื่อเสริมสร้างการสร้างสรรค์และนวัตกรรม	กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัย ประสานงานกับงานกิจกรรม เสริม หลักสูตร กองพัฒนา นักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้ง ภายในและภายนอกที่ สนับสนุนการจัด กิจกรรม

**เป้าประสงค์ที่ 2 กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความยึดมั่นผูกพัน  
ในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า**

**เป้าประสงค์ที่ 2.1** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อองค์การ  
แผนงาน

2.1.1 สนับสนุนการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้  
ความสามารถด้านความจรรักษ์ภักดีต่อองค์กรสำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.1.2 รณรงค์การให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย  
เชียงใหม่ ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2.1.3 ส่งเสริมการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบปรับปรุงฐานข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่าย  
ความร่วมมือการสร้างความเป็นเอกลักษณ์และค่านิยมองค์กรของสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัย  
เชียงใหม่ ให้ชัดเจน

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดกิจกรรมเข้าค่าย “Get to the star” โดยเชิญวิทยากรมา Coaching มาสร้าง แรงบันดาลใจในการทำงานให้กับสโมสรนักศึกษา	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงาน กิจกรรม เสริม หลักสูตร กองพัฒนา นักศึกษา	งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนับสนุนการจัด กิจกรรม
2. จัดเสวนา “พื้มาบอกน้อง ร้องเล่า ร่วมกัน” แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง ผู้บริหารคณาจารย์ บุคลากร และ สโมสรนักศึกษาอาวุโสกับสโมสร นักศึกษาปัจจุบันของมหาวิทยาลัย เพื่อถ่ายทอดพัฒนาการ ความ เจริญเติบโตของมหาวิทยาลัย	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงาน มาตรฐานและประกัน คุณภาพนักศึกษา สำนัก พัฒนาคุณภาพนักศึกษา	งานมาตรฐานและประกัน คุณภาพนักศึกษา และ บุคลากรหรือหน่วยงานทั้ง ภายในและภายนอกที่ สนใจให้ความร่วมมือ เช่น สมาคมศิษย์เก่า มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ เป็นต้น
3. จัดตั้ง ประชาสัมพันธ์ และขอความ ร่วมมือดำเนินโครงการปลูกจิตสำนึก “ชมรมรู้จักใช้” ของกรรมการสโมสร นักศึกษาในการกำหนดมาตรการการ ใช้และการอนุรักษ์ทรัพยากรของ มหาวิทยาลัย	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนา คุณภาพนักศึกษา กอง พัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจ ให้ ความร่วมมือ

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
4. จัดอบรมเครือข่ายกรรมการสโมสร นักศึกษารุ่นใหม่เกี่ยวกับการจัดทำและ ดูแลฐานข้อมูลเครือข่ายความร่วมมือ	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนา คุณภาพนักศึกษา กอง พัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจให้ความ ร่วมมือ
5. จัดอบรมและเข้าค่าย “Who are you” เพื่อค้นหาเอกลักษณ์และค่านิยม องค์กรของสโมสรนักศึกษาประจำปี	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนา คุณภาพนักศึกษา กอง พัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจให้ความ ร่วมมือ
6. กำหนดให้กรรมการสโมสรนักศึกษา จัดตั้งฝ่ายส่งเสริมเอกลักษณ์ และ ภาพลักษณ์ เพื่อเผยแพร่เอกลักษณ์ และค่านิยมสู่สาธารณะ	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนา คุณภาพนักศึกษา กอง พัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจให้ความ ร่วมมือ

**เป้าประสงค์ที่ 2.2** กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างประสิทธิผล  
ความก้าวหน้า และทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

#### แผนงาน

2.2.1 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือจาก  
หน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและต่างประเทศ

2.2.2 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน  
โรงเรียน และประชาชน

2.2.3 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือ  
ทางวิชาการกับต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนอาจารย์บุคลากร และนักศึกษา

2.2.4 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์สำหรับ  
กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดกิจกรรม “สานสัมพันธ์ walk rally” เดินสายของ คณะกรรมการสโมสรนักศึกษา พบปะหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชนทั้งภายในและ ต่างประเทศ เครือข่ายความร่วมมือ	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริม หลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา บุคลากรหรือหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกที่ สนใจให้ความร่วมมือ และรายได้หรือการระดม ทุนจากโครงการ/ กิจกรรมอื่นของกรรมการ สโมสรนักศึกษา
2. กรรมการสโมสรนักศึกษาสรรหาความร่วมมือจากชุมชน โรงเรียน ประชาชน และ หน่วยงานทางวิชาการทั้งในและ ต่างประเทศเพื่อประสานความร่วมมือในการจัดกิจกรรมให้เกิด ประสิทธิภาพและความก้าวหน้า	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับฝ่ายพัฒนา คุณภาพนักศึกษาและกิจการ นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา และหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกที่ ให้ความร่วมมือ เช่น องค์การบริหารส่วน จังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น
3. จัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องการทำงานเป็น ประจำทุกเดือนเพื่อพิจารณาผล ของการดำเนินงานของสโมสร นักศึกษา กับเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม แต่ละครั้ง	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับฝ่ายพัฒนา คุณภาพนักศึกษาและกิจการ นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา และรายได้หรือ การระดมทุนจาก โครงการ/กิจกรรมอื่นของ กรรมการสโมสรนักศึกษา
4. จัดกิจกรรมเข้าค่าย “ผู้นำสู่ ความสำเร็จ” เพื่อเรียนรู้ความ ถนัด ความสนใจ และแนวทาง การทำงานของกรรมการสโมสร นักศึกษา	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริม หลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม เช่น บริษัทที่ประสบ ความสำเร็จในการ ดำเนินการธุรกิจ เป็นต้น

## เป้าประสงค์ที่ 2.3 กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างความร่วมมือ

### แผนงาน

2.3.1 สนับสนุนให้มีโครงการหรือกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่กับบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรม

2.3.2 สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณโดยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการทำกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.3.3 สนับสนุนการขอความร่วมมือและสร้างเครือข่ายชุมชนหน่วยงานที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยให้สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.3.4 สนับสนุนการสร้างระบบรุ่นพี่รุ่นน้องของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดความผูกพันและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. คัดเลือกตัวแทนกรรมการองค์รรมักศึกษาเข้าโครงการ Exchange student เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานระหว่างสโมสรมักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ ระยะเวลา 1 ภาคการเรียน	กรรมการสโมสรมักศึกษา ประสานงานกับงานมาตรฐานและประกันคุณภาพนักศึกษา สำนักพัฒนาคุณภาพนักศึกษา	งานมาตรฐานและประกันคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจให้ความร่วมมือ เช่น กอวิเทศสัมพันธ์ บริษัทจัดโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาที่มีชื่อเสียง เป็นต้น
2. จัดโครงการ “สานงานให้น้อง” เพื่อระดมทุนจากหน่วยงานทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนกิจกรรมของกรรมการสโมสรมักศึกษา	กรรมการสโมสรมักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริมหลักสูตรและบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจให้ความร่วมมือ
3. จัดโครงการ “สำรวจชุมชน” ลงพื้นที่ชุมชนรอบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อหาหรือแนวทาง การพัฒนาชุมชน โดยรอบร่วมกัน	กรรมการสโมสรมักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริมหลักสูตรและบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจให้ความร่วมมือ เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
4. จัดโครงการพี่สโมสอนน้องสโม โดยอดีตกรรมการสโมสร นักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ หมดวาระหรือจบการศึกษาแล้ว	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริม หลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตรและบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม

**เป้าประสงค์ที่ 2.4** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน  
แผนงาน

จัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณเชิดชูเกียรติกรรมการสโมสรนักศึกษาและผู้นำนักศึกษา  
ศิษย์เก่าที่ทำความดีและสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดงาน “สโมหมู่เฮา ฮ่วมกัน ปึกดอย” และมอบประกาศ เกียรติคุณ อดีตคณะกรรมการ สโมสรนักศึกษาที่ยังสนับสนุน สโมสรนักศึกษาจนถึงปัจจุบัน	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรม เสริมหลักสูตร และงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร งานบริการ การศึกษาและพัฒนา คุณภาพนักศึกษา งบประมาณการบริการ วิชาการจากส่วนกลาง ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา และบุคลากร หรือหน่วยงาน ทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน
2. จัดทัศนศึกษาตาม มหาวิทยาลัยที่มีกรรมการองค์กร นิสิตนักศึกษาที่มีการปฏิบัติงาน โดดเด่นทั้งในและต่างประเทศ	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอก ที่สนใจให้ความ ร่วมมือ
3. จัดเข้าค่าย “walk together” แลกเปลี่ยนอุดมการณ์ร่วมกัน ระหว่างอดีตกรรมการสโมสร นักศึกษาและกรรมการสโมสร นักศึกษาปัจจุบัน	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริม หลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร บุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนับสนุนการ จัดกิจกรรม และรายได้ หรือการระดมทุนจาก

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
		โครงการ/กิจกรรมอื่นของ กรรมการสโมสรมนักศึกษา
4. จัดนิทรรศการ “เล่าเรื่องราว จากรุ่นสู่รุ่น” โดยแสดงผลงาน ของกรรมการสโมสรมนักศึกษา และกิจกรรมของกรรมการสโมสร อดีตถึงปัจจุบัน	กรรมการสโมสรมนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจให้ความ ร่วมมือ

### เป้าประสงค์ที่ 3 กรรมการสโมสรมศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีทักษะทางสังคม

**เป้าประสงค์ที่ 3.1** กรรมการสโมสรมศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความรู้ความสามารถในการใช้  
ภาษาเพื่อการติดต่อสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน

#### แผนงาน

3.1.1 สนับสนุนให้มีโครงการหรือกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกรรมการสโมสรมศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่กับบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภาษา  
และวัฒนธรรม

3.1.2 ส่งเสริมการจัดอบรมหรือโครงการที่สนับสนุนพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษา  
ในกลุ่มประเทศอาเซียนให้กรรมการสโมสรมศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3.1.3 สนับสนุนให้มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์  
กับทีมงาน

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดทัศนศึกษาใน สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและ ต่างประเทศเพื่อพัฒนาความ ร่วมมือระหว่างกรรมการสโมสร นักศึกษา และจัดทำเว็บไซต์ เครือข่ายของกรรมการสโมสร นักศึกษาที่ได้ให้ความร่วมมือใน การทัศนศึกษา	กรรมการสโมสรมนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษากองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจร่วมมือกับ การทัศนศึกษา



โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
2. จัดโครงการ “พี่ติวน้อง เพื่อน ติวเพื่อน” โดยผู้ที่มีทักษะการสอนภาษาต่างประเทศเพื่อพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน ผ่านกิจกรรมของสโมสรนักศึกษา	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา	งานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา รวมถึงบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนับสนุนโครงการ
3. จัดอบรมหรือเข้าค่ายการใช้ภาษาอังกฤษเป็นประจำทุกปีให้แก่กรรมการสโมสรนักศึกษา เช่น TOEIC for Career, English is all around Camp, Asian Languages for daily life เป็นต้น	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา	งานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา รวมถึงบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนับสนุน เช่น สถาบันกวตวิชาภาษาอังกฤษ เป็นต้น
4. กรรมการสโมสรนักศึกษาเป็นผู้ดำเนินการหลักในการประสานงานและจัดประชุมกรรมการสโมสรนักศึกษาจากคณะต่างๆ ทุกภาคเรียน	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการนักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการนักศึกษา และรายได้หรือการระดมทุนจากโครงการ/กิจกรรมอื่น
5. จัดกิจกรรม “work(shop) and (team)work” ที่เน้นการบูรณาการพัฒนาทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานเป็นประจำทุกภาคเรียน	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร รวมถึงงานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา

**เป้าประสงค์ที่ 3.2** กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความรู้ความสามารถในการรู้เท่าทันสารสนเทศและการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### แผนงาน

3.2.1 ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการเข้าถึงและประเมินข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ ให้กับ กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3.2.2 สนับสนุนให้กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ติดตามข้อมูลหรือข่าวสารในชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่องและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับให้เป็นระบบ

3.2.3 พัฒนาให้มีสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย มีบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมของกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ “Media and ICT Literacy for student organization board” โดยภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ และสารสนเทศศาสตร์ คณะ มนุษยศาสตร์ หรือคณะการ สื่อสารมวลชน	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาของพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา รวมทั้งงบประมาณการ บริการวิชาการจากคณะ มนุษยศาสตร์หรือคณะการ สื่อสารมวลชน
2. กรรมการสโมสรนักศึกษาจัด กิจกรรมนำเสนอและวิเคราะห์ ข่าว “One Clip One Change” ทุกครั้งก่อนที่จะมีการประชุม สโมสรนักศึกษา โดยให้นำเสนอ ข่าว และร่วมกันวิเคราะห์ ข่าวสารที่ได้ และนำเสนอด้วย คลิปวิดีโอทางเว็บเพจของสโมสร นักศึกษา	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับฝ่ายพัฒนา คุณภาพนักศึกษาและกิจการ นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา และรายได้หรือ การระดมทุนจาก โครงการ/กิจกรรมอื่นของ กรรมการสโมสรนักศึกษา
3. กรรมการสโมสรนักศึกษาจัด กิจกรรม “CMU Information and Technology Fair” โดยมีกิจกรรม เช่น จัดเสวนาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ หรือองค์กรธุรกิจ จัดบอร์ดให้ ความรู้ จัดประกวดผลงาน เกี่ยวกับการใช้สื่อเทคโนโลยี นำเสนอและจำหน่ายสื่อ เทคโนโลยีจากร้านค้า เป็นต้น	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรม เสริมหลักสูตร กองพัฒนา นักศึกษา	งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนใจเข้า ร่วมกิจกรรม เช่น ร้านจำหน่ายสื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยี เป็นต้น

**เป้าประสงค์ที่ 3.3** กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีทักษะการปรับตัวเข้ากับสังคม  
ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

#### แผนงาน

สนับสนุนให้มีโครงการหรือกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กับบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. โครงการสโมสรนักศึกษาจัดกิจกรรม “เปิดโลกอาเซียน” ภายในมหาวิทยาลัย และเชิญบุคลากร หน่วยงาน และองค์กรชาวต่างชาติมาร่วมกิจกรรม เช่น เสวนาประชาคมอาเซียน	โครงการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริมหลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	กองพัฒนานักศึกษา งานกิจกรรมเสริมหลักสูตรฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการนักศึกษา และบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ที่สนใจเช่น สถานทูตพม่า ประจำจังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น
2. โครงการสโมสรนักศึกษาจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมร่วมกันของอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาชาวต่างชาติในมหาวิทยาลัย เชียงใหม่	โครงการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริมหลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการนักศึกษา บุคลากรหรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ที่ให้การสนับสนุน
3. จัดให้มีการทัศนศึกษาทั้งในและต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างเครือข่ายความร่วมมือของโครงการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	โครงการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจ

**เป้าประสงค์ที่ 4 โครงการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ**

**เป้าประสงค์ที่ 4.1** โครงการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ปฏิบัติตามหลักศีลธรรม มีค่านิยมและจรรยาบรรณ

**แผนงาน**

4.1.1 ส่งเสริมให้มีการบูรณาการการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม กับการจัดกิจกรรมสำหรับโครงการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4.1.2 สนับสนุนให้มีการบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรมที่เสริมสร้างค่านิยมที่ดีในสังคม สำหรับโครงการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดโครงการหรือกิจกรรม “ลูกช้างทำดี” หรือ “สโมเพื่อมอชอ” ที่เน้นหรือบูรณาการการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษา	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริม หลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนใจให้ ความร่วมมือการจัด โครงการเช่น องค์การ บริหารส่วนจังหวัด เชียงใหม่ เป็นต้น
2. จัดกิจกรรมและบันทึกกิจกรรมการส่งเสริมค่านิยมและจรรยาบรรณของกรรมการสโมสรนักศึกษา เช่น ธรนรงค์ การสวมหมวกนิรภัย ในการขับขี่ภายในมหาวิทยาลัย ประชาสัมพันธ์เรื่องการแต่งกาย ให้ถูกระเบียบเหมาะสม เป็นต้น	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริม หลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอก ที่สนใจให้ความร่วมมือ การจัดโครงการ
3. จัดประกวดกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ “The CMU Idol” ที่เป็นต้นแบบให้ผู้อื่นด้านการมีคุณธรรม จริยธรรมค่านิยมและจรรยาบรรณ เป็นประจำทุกปีการศึกษา	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริม หลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอก ที่สนับสนุนการจัด ประกวด เช่น องค์กรทำดี เพื่อสังคม เป็นต้น

**เป้าประสงค์ที่ 4.2** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีเจตคติที่ดีและจิตสำนึก  
สาธารณะ

#### แผนงาน

ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ด้านจิตสำนึกสาธารณะ มาเป็น  
หลักสำคัญในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ  
กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดสัมมนากรรมการสโมสรนักศึกษาโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกสาธารณะมาบรรยายให้ข้อคิดและเป็นแนวทางในการทำงาน	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและสถาบัน อุดมศึกษาหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจร่วมมือกับการจัดสัมมนา
2. กรรมการสโมสรนักศึกษาประชาสัมพันธ์โครงการ “CMU USR” ตามสื่อต่างๆ เช่น บอร์ดเว็บไซต์ เอกสาร เป็นต้น เกี่ยวกับความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคม การมีจิตสาธารณะ และ จิตอาสาอย่างต่อเนื่อง	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริมหลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร และบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนับสนุนการประชาสัมพันธ์ เช่น องค์กรทำดีเพื่อสังคม เป็นต้น
3. จัดสัมมนาหรือกิจกรรมทั้งที่เน้นวิชาการและบันเทิงโดยสอดแทรกคุณลักษณะการมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม การรับผิดชอบต่อสังคม และการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม เช่น “ลูกช้างเพื่อมวลชน” “เลือดสโม เลือดจิตอาสา” เป็นต้น	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริมหลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร และบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนับสนุนการจัดกิจกรรม เช่น องค์กรทำดีเพื่อสังคม มูลนิธิกระจกเงา เป็นต้น
4. กรรมการสโมสรนักศึกษา ลงพื้นที่เพื่อศึกษา วิจัย แก้ปัญหา สร้างความร่วมมือหรือชี้แจงและให้ความรู้ให้แก่ชุมชนหรือท้องถิ่น	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรมเสริมหลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร และบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนับสนุนการจัดกิจกรรม เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล สุเทพ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น

### เป้าประสงค์ที่ 4.3 กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความสามารถในการจัดการ อารมณ์

#### แผนงาน

สนับสนุนให้มีสมุดบันทึกกิจกรรมและบันทึกลงในระบบสารสนเทศ เพื่อบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรมค่ายคุณธรรมจริยธรรม การทำดี หรือการฝึกปฏิบัติสมาธิของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดบรรยายฝึกอบรม “จิตตปัญญาศึกษา” ที่เน้นการฝึกปฏิบัติสมาธิควบคุมสติให้ตนเอง โดยพระนักเทศน์หรือผู้นำทางศาสนาให้แก่กรรมการสโมสรมักศึกษาเป็นประจำทุกปีการศึกษา	กรรมการสโมสรมักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และสถาบันอุดมศึกษา หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนใจ ร่วมมือกับการจัดบรรยาย และฝึกอบรม เช่น สำนักงาน พระพุทธศาสนาจังหวัด เชียงใหม่ เป็นต้น
2. จัดโครงการ “Mind Coaching” โดยจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์ หรือ บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการจัดการอารมณ์ เป็นพี่เลี้ยงกำกับดูแลและให้คำแนะนำกรรมการสโมสรมักศึกษาแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด และ เป็นระบบ	กรรมการสโมสรมักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา รวมถึงงบประมาณ การบริการวิชาการจาก สาขาวิชาจิตวิทยา หรือสาขาวิชาปรัชญา คณะมนุษยศาสตร์

### เป้าประสงค์ที่ 5 กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

### เป้าประสงค์ที่ 5.1 กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการกำหนดทิศทางให้ตนเองและมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล

#### แผนงาน

5.1.1 ส่งเสริมการนำหลักแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กำหนดแนวทางการดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมั่นคงและยั่งยืนในกระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

5.1.2 ส่งเสริมการเข้าร่วมและจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้า ของ  
กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดอบรม “เศรษฐกิจพอเพียง นำพา” หรือ “น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ให้เน้นเกี่ยวกับการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงานสำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษา	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา รวมทั้งงบประมาณจาก ส่วนกลางฝ่ายพัฒนา คุณภาพนักศึกษาและ กิจการนักศึกษา และ บุคลากรหรือหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก ที่สนใจให้ความร่วมมือ เช่น สถาบันพัฒนา ประเทศตาม แนวปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง เป็นต้น
2. จัดกิจกรรมโดยประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ทั้งในแง่การทำงานและประโยชน์จากการจัดกิจกรรม	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานกิจกรรม เสริมหลักสูตร กองพัฒนา นักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม เช่น ศูนย์ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ พอเพียง สถาบันพัฒนา ประเทศตามแนวปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น
3. จัดบรรยายหรือกิจกรรมเข้าค่ายโดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างวิสัยทัศน์จากองค์กรธุรกิจหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการทำงานแก่กรรมการสโมสรนักศึกษา	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอก เช่น หน่วยงาน ที่มีชื่อเสียงด้านการสร้าง วิสัยทัศน์
4. ให้กรรมการสโมสรนักศึกษาเป็นผู้ดำเนินการจัดทำกลยุทธ์	กรรมการสโมสรนักศึกษา ประสานงานกับฝ่ายพัฒนา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
หรือแผนงานการดำเนินการประจำปีของสโมสรนักศึกษา ภายใต้การควบคุม ดูแลจากฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการนักศึกษา	คุณภาพนักศึกษาและกิจการนักศึกษา	นักศึกษา และรายได้หรือการระดมทุนจากโครงการ/กิจกรรมอื่นของกรรมการสโมสรนักศึกษา

**เป้าประสงค์ที่ 5.2** กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

#### แผนงาน

สนับสนุนและให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมที่พัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงสำหรับกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. กรรมการสโมสรนักศึกษาประชาสัมพันธ์โครงการ “No Risk” ตามสื่อต่างๆ เช่น บอร์ด เว็บไซต์ เอกสาร เป็นต้น เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและ การเปลี่ยนแปลง	กรรมการสโมสรศึกษาประสานงานกับงานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจให้ความร่วมมือ เช่น ผู้แทนจากองค์กรธุรกิจ ที่มีชื่อเสียง เป็นต้น
2. จัดอบรม “Risk Management for student organization board” การบริหารความเสี่ยงสำหรับกรรมการสโมสรศึกษาเป็นประจำทุกปีการศึกษา	กรรมการสโมสรศึกษาประสานงานกับงานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจให้ความร่วมมือ เช่น หน่วยงานที่มีชื่อเสียง ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นต้น
3. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น เชิญวิทยากรมาบรรยายและให้	กรรมการสโมสรศึกษาประสานงานกับงานกิจกรรมเสริมหลักสูตรกองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร และบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนับสนุน



โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
แนวทางเรื่อง “รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง” เป็นต้น		การจัดกิจกรรม เช่น บุคลากรจากสถาบัน การเงิน เป็นต้น

### เป้าประสงค์ที่ 5.3 กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

#### แผนงาน

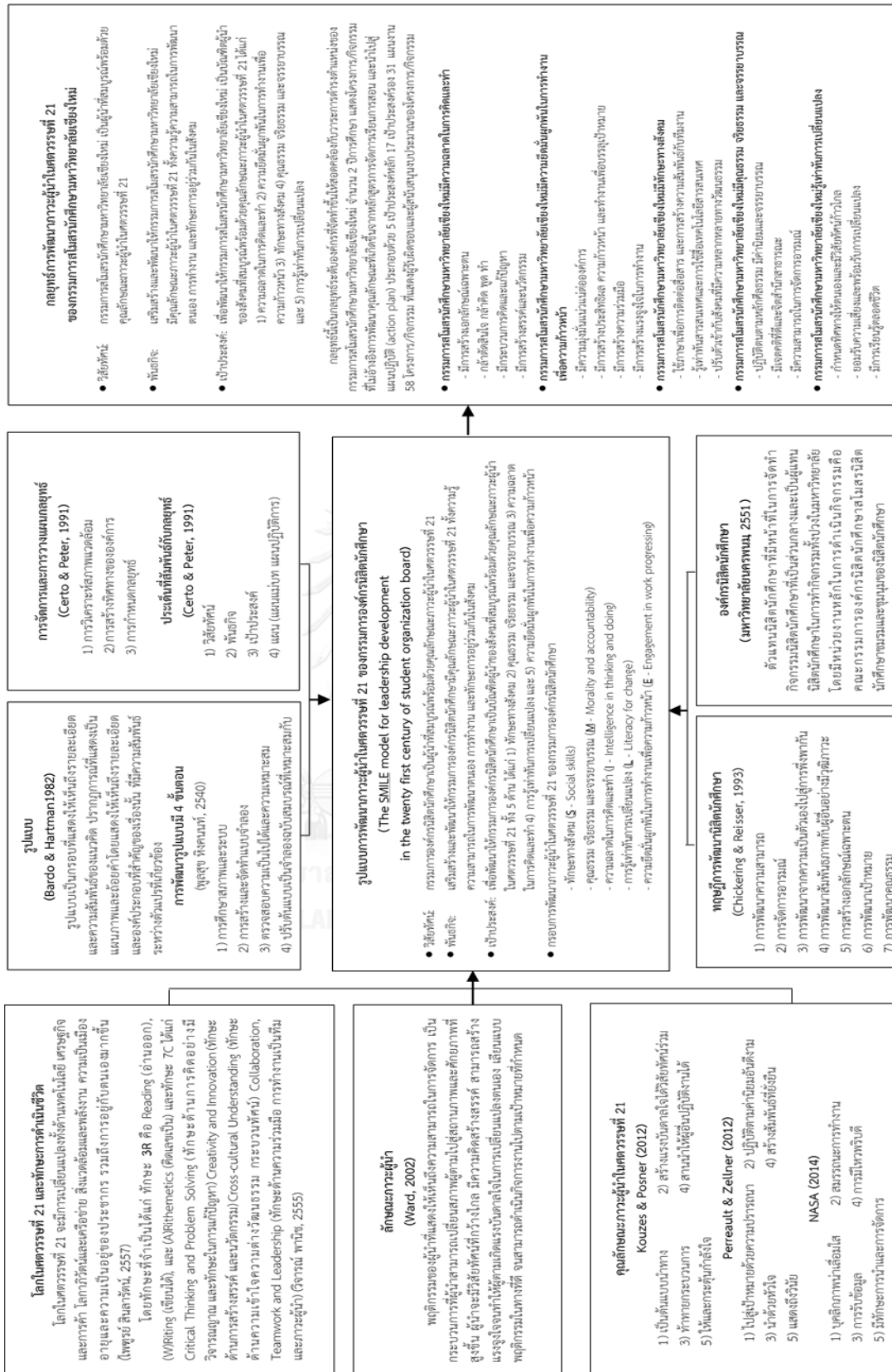
พัฒนาการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “Lifelong Learning and University Activities” เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถและกระตุ้นให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเกิดกระบวนการการเรียนรู้ตลอดชีวิต	กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัย ประสานงานกับงานบริการ การศึกษาและพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ที่สนใจให้ความร่วมมือ เช่น มูลนิธิพัฒนามหาวิทยาลัย เชียงใหม่ เป็นต้น
2. เชิญอดีตกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่มีชื่อเสียงมาบรรยายให้ข้อคิดเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเป็นแนวทาง การทำงานแก่กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัย	กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัย ประสานงานกับฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการ นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการ นักศึกษา และบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจให้ความร่วมมือ เช่น ศูนย์นักศึกษาเก่าสัมพันธ์ เป็นต้น และรายได้หรือการระดมทุนจากโครงการ/กิจกรรมอื่นของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัย

### กรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา นิสิตนักศึกษา และแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนิสิตนักศึกษา รวมทั้งได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบ สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาและวิเคราะห์ องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา เพื่อนำมา เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ร่วมกับการวิเคราะห์เอกสารและการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิตาม ขั้นตอนดำเนินการวิจัย ทำให้ได้รูปแบบและกลยุทธ์ในการวิจัยดังภาพ 4.4





ภาพ 4.7 กรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาและนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา เพื่อนำไปเป็นสารสนเทศพื้นฐานสำหรับสถาบัน อุดมศึกษาในการวางแผนการส่งเสริมโครงการหรือกิจกรรมที่พัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาในแต่ละสถาบัน

#### วัตถุประสงค์วิจัย

1. วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา
2. วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา
3. พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา
4. นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

#### กลุ่มตัวอย่างการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยคือ กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาจำนวน 488 คน จากสถาบันอุดมศึกษา 21 แห่งทั่วประเทศครอบคลุมสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

**กลุ่มที่ 1** ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำนิสิตนักศึกษาจำนวน 7 คน เพื่อตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

**กลุ่มที่ 2** ผู้บริหาร อาจารย์ หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 12 คน และกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาหรือผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 17 คน เพื่อพิจารณาและตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนิสิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

#### เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา และวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา 2) แบบตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารประกอบการจัดสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อพิจารณาและตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่อีกด้วย

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา โดยเริ่มจากการพัฒนาเครื่องมือวิจัย ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือวิจัยที่ได้พัฒนา และวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและเปรียบเทียบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 2** วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis)

**ขั้นตอนที่ 3** ร่างรูปแบบ และตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา โดยเริ่มจากการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบร่างรูปแบบ จากนั้นจึงตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบ ปรับแก้ร่างรูปแบบ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

**ขั้นตอนที่ 4** ร่างกลยุทธ์ และตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยเริ่มจากการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทางกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ พิจารณาและตรวจสอบร่างกลยุทธ์ จากนั้นจึงนำไปปรับแก้และนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

### สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากงานวิจัยเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งการสรุปผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา
2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา
3. ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา
4. การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

## ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 พบว่า กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก ( $M = 3.58, SD = 0.43$ ) เมื่อพิจารณาว่าคุณลักษณะพบว่าค่าเฉลี่ยการมีคุณธรรม จริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 3.76, SD = 0.59$ ) รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน และทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามลำดับ ( $M = 3.63, 3.60$  และ  $3.55, SD = 0.54, 0.56$  และ  $0.49$  ตามลำดับ)

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา พบว่าผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ F แสดงให้เห็นว่าสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาทั้ง 3 ประเภทสถาบันอุดมศึกษามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 0.20, p = 0.82$ ) แสดงว่ากรรมการองค์การนิสิตนักศึกษามีสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไม่แตกต่างกันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

เมื่อพิจารณารายคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาถึงสภาพปัจจุบันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา 3 ประเภท ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ F พบว่าสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ด้านมีคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านมีวิสัยทัศน์ ด้านกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ ด้านมีทักษะในการสื่อสาร ด้านทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และด้านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาทั้ง 3 ประเภทสถาบันอุดมศึกษามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $F = 0.41, 0.72, 1.02, 0.05, 0.08, 0.83, 1.65$  และ  $p = 0.66, 0.49, 0.95, 0.99, 0.76, 0.18, 0.19$  ตามลำดับ) นั่นคือกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษามีสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทุกคุณลักษณะไม่แตกต่างกันตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

จากการใช้การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) เบื้องต้นเพื่อทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ของคุณลักษณะตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ทุกคุณลักษณะมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.47 - 0.74 โดยคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานกับทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และสร้างแรงจูงใจกับสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.74 เท่ากัน

นอกจากนี้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าโมเดลคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์สรุปได้ว่าจากการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษายืนยันได้ว่าประกอบด้วย 7 คุณลักษณะคือ 1) มีคุณธรรม และจริยธรรม

2) สร้างแรงจูงใจ 3) มีวิสัยทัศน์ 4) กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ 5) มีทักษะในการสื่อสาร 6) ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 7) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน

**ส่วนที่ 3 ผลการพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา**

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถแสดงเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา (The SMILE model for leadership development in the twenty first century of student organization board) ได้ดังภาพ 5.1



ภาพ 5.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา (The SMILE model for leadership development in the twenty first century of student organization board)

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา มีดังนี้

### 1. ทักษะทางสังคม (Social skills)

ทักษะทางสังคม (Social skills) หมายถึงการแสดงออกถึงการมีปฏิสัมพันธ์กันของคนในสังคมที่อาจมาจากหลากหลายบริบทหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดหรือความสัมพันธ์แบบเพื่อนร่วมงาน จำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสาร ภาษาพูด ภาษาเขียน ภาษาท่าทาง และความสามารถในการเลือกช่องทางการเข้าถึง ใช้ประโยชน์ ประเมิน และตรวจสอบข้อมูลที่มีอยู่รอบตัว รวมถึงสื่อและเทคโนโลยีต่างๆ ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 1.1 การรู้เท่าทันสารสนเทศ
- 1.2 การใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.3 การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร
- 1.4 การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน
- 1.5 การปรับตัวเข้าสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

### 2. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality and accountability)

คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality and accountability) หมายถึงการแสดงออกของมนุษย์ที่แสดงให้เห็นถึงการประพฤติปฏิบัติตนตามหลักศาสนาหรือความเชื่อที่ถือว่าเป็นค่านิยม หรือจรรยาบรรณที่คนในสังคมมองว่าเป็นสิ่งที่ดีงามและเหมาะสม รวมถึงการมีความรู้สึกนึกคิดที่ดี จิตสำนึกที่ดี ทศนคติที่ดี และการมองชุมชนหรือสังคมในทางที่ดี เป็นสมบัติของส่วนรวม และมีประโยชน์ต่อทุกคนในสังคม นอกจากนี้ ยังหมายถึงความถึงความสามารถในการจัดการและควบคุมสติอารมณ์ของตนเองบนหลักเหตุผลและความถูกต้อง อีกด้วย ได้แก่คุณลักษณะดังนี้

- 2.1 ความสามารถในการจัดการอารมณ์
- 2.2 การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม
- 2.3 การมีค่านิยมและจรรยาบรรณ
- 2.4 เจตคติที่ดีและจิตสำนึกสาธารณะ

### 3. ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing)

ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing) หมายถึงการแสดงออกทางความคิดหรือการกระทำอย่างมั่นใจ มีวิจารณ์ญาณ มีเหตุผล มีระบบ มีกระบวนการที่เหมาะสม และมีความริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในการคิดแก้ปัญหาเมื่อเผชิญหน้ากับอุปสรรคในการทำงาน รวมถึงความสามารถในการสร้างสรรค์ สิ่งรอบตัวให้เกิดประโยชน์โดยเรียนรู้และพัฒนาตนเองเกิดเป็นความสามารถเฉพาะของตน ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 3.1 กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ
- 3.2 กระบวนการคิดและแก้ปัญหา
- 3.3 การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน
- 3.4 การสร้างสรรค์และนวัตกรรม



#### 4. การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change)

การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change) หมายถึงการแสดงออกถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายใต้สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยสามารถยอมรับและเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ศึกษาหาความรู้ให้เข้าใจกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อใช้เป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางการรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 4.1 การเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4.2 การยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- 4.3 การกำหนดทิศทางให้แก่ตนเอง
- 4.4 มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล

#### 5. ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing)

ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Engagement in work progressing) หมายถึงการแสดงออกถึงความเชื่อมั่น ความภาคภูมิใจ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทุ่มเทกำลังความสามารถที่จะทำงานเพื่อองค์การให้เกิดความก้าวหน้าและได้ผลงานที่มีคุณภาพ โดยสมาชิกในองค์การร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เสริมสร้างแรงจูงใจให้กันและกัน และพยายามอย่างเต็มกำลังกายกำลังใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 5.1 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- 5.2 ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อองค์การ
- 5.3 การสร้างความร่วมมือ
- 5.4 การสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้า
- 5.5 การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

#### ส่วนที่ 4 การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

การนำเสนอการร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ สโมสรนิสิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ และผลจากการพิจารณาและตรวจสอบร่างกลยุทธ์ จากการสนทนากลุ่ม (focus group) สามารถนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนิสิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้ดังต่อไปนี้

**กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21  
ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

**วิสัยทัศน์**

กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
เป็นผู้นำที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

**พันธกิจ**

เสริมสร้างและพัฒนาให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
มีคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทั้งความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเอง  
การทำงาน และทักษะการอยู่ร่วมกันในสังคม

**เป้าประสงค์**

เพื่อพัฒนาให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นบัณฑิตผู้นำของสังคม  
ที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

1. ความฉลาดในการคิดและทำ
2. ความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า
3. ทักษะทางสังคม
4. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ
5. การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 2 ปีการศึกษา โดยเป็นแผนงานที่เป็นหลักสูตรแฝง แสดงโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยตรง ไม่อ้างอิงการพัฒนาคุณลักษณะที่เกิดขึ้นจากหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และนำไปสู่การกำหนดแนวทางสู่แผนปฏิบัติ (action plan) สามารถแสดงเป้าประสงค์หลัก เป้าประสงค์รอง และแผนงาน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

**เป้าประสงค์ที่ 1** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความฉลาดในการคิดและทำ

**เป้าประสงค์ที่ 1.1** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน

**แผนงาน**

ส่งเสริมการกำหนดอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**เป้าประสงค์ที่ 1.2** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ

**แผนงาน**

ส่งเสริมการจัดอบรมการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำที่กล้าแสดงออกของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**เป้าประสงค์ที่ 1.3** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีกระบวนการคิดและแก้ปัญหา

**แผนงาน**

ส่งเสริมให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการกิจกรรมนักศึกษาเพื่อรับผิดชอบบูรณาการการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการคิดหรือกระบวนการแก้ปัญหาของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**เป้าประสงค์ที่ 1.4** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างสรรค์และนวัตกรรม

**แผนงาน**

พัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในและบริเวณมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ให้มีความพร้อมส่งเสริมการจัดกิจกรรมการพัฒนาการสโมสรมักศึกษาเชียงใหม่ด้วยความคิดสร้างสรรค์ต่อเนื่อง

**เป้าประสงค์ที่ 2** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**มีความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า**

**เป้าประสงค์ที่ 2.1** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อองค์กร

**แผนงาน**

2.1.1 สนับสนุนการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรสำหรับกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.1.2 รณรงค์การให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2.1.3 ส่งเสริมการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบปรับปรุงฐานข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือการสร้างความเป็นเอกลักษณ์และค่านิยมองค์กรของสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ให้ชัดเจน

**เป้าประสงค์ที่ 2.2** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างประสิทธิผลความก้าวหน้า และทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

#### แผนงาน

2.2.1 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและต่างประเทศ

2.2.2 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน โรงเรียน และประชาชน

2.2.3 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา

2.2.4 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์สำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**เป้าประสงค์ที่ 2.3** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างความร่วมมือ

#### แผนงาน

2.3.1 สนับสนุนให้มีโครงการหรือกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่กับบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภาษา และวัฒนธรรม

2.3.2 สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณโดยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการทำกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.3.3 สนับสนุนการขอความร่วมมือและสร้างเครือข่ายชุมชนหน่วยงานที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยให้สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.3.4 สนับสนุนการสร้างระบบรุ่นพี่รุ่นน้องของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดความผูกพันและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

**เป้าประสงค์ที่ 2.4** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

#### แผนงาน

จัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณเชิดชูเกียรติกรรมการสโมสรนักศึกษาและผู้นำนักศึกษา ศิษย์เก่าที่ทำความดีและสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

### เป้าประสงค์ที่ 3 กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีทักษะทางสังคม

**เป้าประสงค์ที่ 3.1** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน

#### แผนงาน

3.1.1 สนับสนุนให้มีโครงการหรือกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่กับบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภาษา และวัฒนธรรม

3.1.2 ส่งเสริมการจับตอบรมหรือโครงการที่สนับสนุนพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3.1.3 สนับสนุนให้มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน

**เป้าประสงค์ที่ 3.2** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความรู้ความสามารถในการรู้เท่าทันสารสนเทศและการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### แผนงาน

3.2.1 ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการเข้าถึงและประเมินข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ ให้กับกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3.2.2 สนับสนุนให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ติดตามข้อมูลหรือข่าวสารในชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่องและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับให้เป็นระบบ

3.2.3 พัฒนาให้มีสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย มีบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**เป้าประสงค์ที่ 3.3** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีทักษะการปรับตัวเข้ากับสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

#### แผนงาน

สนับสนุนให้มีโครงการหรือกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่กับบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวัฒนธรรม

## เป้าประสงค์ที่ 4 กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

**เป้าประสงค์ที่ 4.1** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม มีค่านิยมและจรรยาบรรณ

### แผนงาน

4.1.1 ส่งเสริมให้มีการบูรณาการการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมกับจัดกิจกรรมสำหรับ กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4.1.2 สนับสนุนให้มีการบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรมที่เสริมสร้างค่านิยมที่ดีในสังคม สำหรับ กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**เป้าประสงค์ที่ 4.2** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีเจตคติที่ดีและจิตสำนึก สาธารณะ

### แผนงาน

ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ด้านจิตสำนึกสาธารณะ มาเป็น หลักสำคัญในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**เป้าประสงค์ที่ 4.3** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความสามารถในการจัดการ อารมณ์

### แผนงาน

สนับสนุนให้มีสมุดบันทึกกิจกรรมและบันทึกลงในระบบสารสนเทศ เพื่อบันทึกการเข้าร่วม กิจกรรมค่ายคุณธรรมจริยธรรม การทำดี หรือการฝึกปฏิบัติสมาธิของกรรมการสโมสรมักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

## เป้าประสงค์ที่ 5 กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

**เป้าประสงค์ที่ 5.1** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการกำหนดทิศทางให้ตนเองและมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล

### แผนงาน

5.1.1 ส่งเสริมการนำหลักแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กำหนดแนวทาง ในการดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมั่นคงและยั่งยืนในกระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของ กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

5.1.2 ส่งเสริมการเข้าร่วมและจัดกิจกรรมการพัฒนาพัฒนาภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้า ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**เป้าประสงค์ที่ 5.2** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

#### แผนงาน

สนับสนุนและให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมที่พัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงสำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**เป้าประสงค์ที่ 5.3** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

#### แผนงาน

พัฒนาการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

### อธิปราชผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอการอธิปราชผลการวิจัยแยกเป็น 3 ประเด็น ประกอบไปด้วย 1) สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา 3 ประเภท 2) การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา 3) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา และ 4) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา 3 ประเภทคือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากบุคลิกและลักษณะการทำงานของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษามีความคล้ายคลึงกัน นิสิตนักศึกษาที่อาสาดำรงตำแหน่งและช่วยเหลืองานในองค์การนิสิตนักศึกษาล้วนมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท และมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นพื้นฐาน กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 3 ประเภท ต่างมีวิสัยทัศน์ก้าวไกลและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกัน สอดคล้องกับ Ward (2002) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และพยายามสร้างพลังขับเคลื่อนในการทำงานของกลุ่มให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน จะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ใกล้เคียงกัน กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาเป็นตัวแทนของนิสิตนักศึกษา มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ ประสานงานระหว่างนิสิตนักศึกษาแต่ละคณะ มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กระจายอำนาจหน้าที่ ตลอดจนการวางเป้าหมายร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ บทบาทเหล่านี้ล้วนส่งผลให้กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา พัฒนาภาวะผู้นำของตนเองอยู่เสมอ (Hazy, 2007; Northouse, 2007) ซึ่งไม่ว่าจะเป็นนิสิตนักศึกษาที่อยู่ในสถาบันอุดมศึกษาประเภทใดต่างมีบทบาทหน้าที่ที่คล้ายคลึงกันและได้พัฒนาภาวะผู้นำผ่านการทำงาน เช่นเดียวกัน ฉะนั้นกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาทุกสถาบันอุดมศึกษาจึงมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน

2. ผลการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มีคุณธรรมและจริยธรรม 2) สร้างแรงจูงใจ 3) มีวิสัยทัศน์ 4) กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ 5) มีทักษะในการสื่อสาร 6) ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 7) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน จากองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้ข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมาก ซึ่งโลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และเครือข่าย (globalization and network) การคัดเลือกวิธีการสื่อสารต้องถูกต้อง รวดเร็ว ไม่จำกัดสถานที่ผลสืบเนื่องมาจากความเจริญทางด้านเทคโนโลยีมีการทำงานระหว่างสังคมข้ามวัฒนธรรม (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2557; วิจารย์ พานิช, 2555; Canton, 2006) ฉะนั้นผู้นำควรต้องมีความทันสมัย รู้เท่าทันถึงเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ฉับไวในการสื่อสาร และมีทักษะขั้นสูงในการเชื่อมสัมพันธ์คนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน เนื่องจากสังคมในปัจจุบันเกิดการสั่นไหวระหว่างประชากรของแต่ละประเภท ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวเป็นจุดสำคัญ ของทักษะในศตวรรษที่ 21 สำหรับคุณลักษณะอื่น ได้แก่ ความมีคุณธรรมและจริยธรรม การสร้างแรงจูงใจ การมีวิสัยทัศน์ ความกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ และการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ล้วนเป็นคุณลักษณะสำคัญที่เป็นพื้นฐานไม่ว่ายุคสมัยใด คุณลักษณะหรือองค์ประกอบข้างต้นนี้สอดคล้องกับที่ได้มีนักวิจัยและนักการศึกษาได้เสนอไว้ ได้แก่ Kouzes & Posner (2012) ที่เสนอว่าภาวะผู้นำนิสิตนักศึกษาเมืองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) เป็นต้นแบบนำทาง (model the way) 2) สร้างแรงบันดาลใจได้วิสัยทัศน์ร่วมกัน (inspire a shared vision) 3) พินฉ่าท้าทายต่อกระบวนการ (challenge the process) 4) สานนำไปผู้อื่นปฏิบัติงานได้ (enable others to act) และ 5) ให้และกระตุ้นกำลังใจ (encourage the heart) นอกจากนี้องค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาจากผลการศึกษาครั้งนี้ยังสอดคล้องกับ Perreault & Zellner (2012) ที่ได้เสนอว่าผู้นำในยุคสมัยใหม่โดยเฉพาะเยาวชนนิสิตนักศึกษาจำเป็นจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญหรือองค์ประกอบ ที่สำคัญดังนี้ 1) ไปสู่เป้าหมายด้วยความปรารถนา 2) ปฏิบัติตามค่านิยมอันดีงาม 3) นำด้วยหัวใจ 4) สร้างสัมพันธ์ ที่ยั่งยืน และ 5) ปฏิบัติตนแสดงถึงวินัย เช่นเดียวกับการนำเสนอของ NASA (2014) ที่ได้เสนอว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ 2) มีทักษะสมรรถนะในการทำงาน 3) รับรู้วิเคราะห์ข่าวสารอย่างฉลาดและติดต่อสื่อสารเป็นเยี่ยม 4) เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบดี และ 5) มีทักษะการนำและการจัดการเป็นเลิศ จะเห็นได้ว่าทั้ง Kouzes & Posner (2012) Perreault & Zellner (2012) และ NASA (2014) ได้พัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับนิสิตนักศึกษา คุณลักษณะหรือองค์ประกอบข้างต้นนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาในครั้งนี้ที่พบว่าองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาจะประกอบไปด้วยคุณธรรมและจริยธรรม การสร้างแรงจูงใจ การมีวิสัยทัศน์ ความกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ มีทักษะในการสื่อสาร ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ดังนั้นกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะดังกล่าวจึงจะเป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 รวมถึงพร้อมที่จะเป็นทำหน้าที่และทำงานในฐานะผู้นำในสังคมศตวรรษที่ 21

3. ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกรอบการพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่



1) ทักษะทางสังคม ประกอบด้วย การรู้เท่าทันสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้ภาษาเพื่อการติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน และการปรับตัวเข้าสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ได้แก่ ความสามารถในการจัดการอารมณ์ การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรมการมีค่านิยมและจรรยาบรรณ เจตคติที่ดีและจิตสำนึกสาธารณะ 3) ความฉลาดในการคิดและทำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ กระบวนการคิดและแก้ปัญหา การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน และการสร้างสรรค์และนวัตกรรม 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การกำหนดทิศทางให้แก่ตนเอง และมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล และ 5) ความยืดหยุ่นผู้ปฏิบัติงานในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อองค์การ การสร้างความร่วมมือ การสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้า และการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่ได้มีความสอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะทักษะ 7C ตามที่วิจารณ์ พานิช (2555) ได้นำเสนอ ได้แก่ 1) ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (critical thinking and problem solving) 2) ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (creativity and innovation) 3) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (cross-cultural understanding) 4) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (collaboration, teamwork and leadership) 5) ทักษะทางด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (communications, information and media literacy) 6) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (computing and ICT literacy) 7) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (career and learning skills) และยังมีเนื้อหาที่ครอบคลุมทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เพิ่มเติม ได้แก่ ความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (accountability) ทักษะระหว่างบุคคลและการร่วมมือประสานกัน (interpersonal and collaborative skills) การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (productivity) การทำงานร่วมกันจะต้องมีการระบุปัญหา การกำหนดและการแก้ปัญหา (problem identification, formulation and solution) การกำกับตนเอง (self-direction) และความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) กล่าวได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษาที่ได้มีความสอดคล้อง ครอบคลุม และเหมาะสมกับสภาพและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษาได้เป็นอย่างดี

4. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้คือกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สามารถนำไปดำเนินการได้ให้สอดคล้องกับการพัฒนานิสิตนักศึกษา 7 ด้านตามที่ Chickering and Reisser (1993) ได้เสนอไว้ ได้แก่ 1) การพัฒนาความสามารถ (developing competence) ทั้งความสามารถด้านสติปัญญาโดยเฉพาะการส่งเสริมให้กรมการสโมสรนักศึกษามีความฉลาดคิดและทำ ทั้งความกล้าตัดสินใจ กระบวนการคิดและแก้ปัญหา หรือการสร้างสรรค์และนวัตกรรม และความสามารถด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือด้านสังคมตามเป้าประสงค์เกี่ยวกับการส่งเสริมให้กรมการสโมสรนักศึกษามีทักษะทางสังคม 2) การจัดการด้านอารมณ์ (managing

emotions) ซึ่งมีความสอดคล้องกับการส่งเสริมความสามารถในการจัดการอารมณ์ 3) การพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองสู่การพึ่งพาอาศัยกัน (moving through autonomy toward interdependence) ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางให้ตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) การพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่นอย่างมีวุฒิภาวะ (developing mature interpersonal relationships) โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน รวมทั้งการปรับตัวเข้าสู่สังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความท้าทายทางสังคม 5) การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน (establishing identity) ซึ่งมีความสอดคล้องกับการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตนเพื่อพัฒนาความฉลาดในการคิดและทำ 6) การพัฒนาเป้าหมาย (developing purpose) ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสิทธิผล ความก้าวหน้า และการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งช่วยพัฒนาในด้านความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า และ 7) การพัฒนาความมีคุณธรรม (developing integrity) โดยเฉพาะการส่งเสริม ให้กรรมการสโมสรนักศึกษาเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ทั้งการปฏิบัติตามหลักศีลธรรม การมีค่านิยมจรรยาบรรณ เจตคติที่ดี และจิตสำนึกสาธารณะ ดังนั้น กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาจะเป็นแนวทางที่สำคัญที่ช่วยพัฒนานิสิตนักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาโครงการหรือกิจกรรมที่นำเสนอในกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จะพบว่า เป็นแผนงานที่เป็นหลักสูตรแฝงแสดงโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โครงการหรือกิจกรรมดังกล่าวจึงเป็นแนวทางที่จะขับเคลื่อนให้กรรมการสโมสรนักศึกษาได้รับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 นอกเหนือจากการปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วองค์การนิสิตนักศึกษาเป็นตัวแทนของนิสิตนักศึกษาปัจจุบันที่มีหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาในด้านต่างๆ ดำเนินการและให้ความสะดวกด้านกิจกรรมและประสานงานระหว่างนิสิตนักศึกษาแต่ละคณะ (มหาวิทยาลัยนครพนม, 2551; มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี, 2552; มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552) ดังนั้นโครงการหรือกิจกรรมที่นำเสนอในกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาจะเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้มนิสิตนักศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาให้เป็นผู้ผู้นำที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง เรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อเสนอแนะโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และส่วนที่ 2 เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ทำให้ได้องค์ประกอบจำนวน 7 องค์ประกอบ ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สารสนเทศดังกล่าวเหมาะสำหรับผู้ที่สนใจนำไปเป็นแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการปฏิบัติจริง โดยสามารถนำองค์ประกอบดังกล่าวไปประยุกต์เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติ (action plan) ที่แสดงโครงการหรือกิจกรรมสอดแทรกการเรียนการสอนต่อไป

2. จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาจะพบว่าคุณลักษณะขององค์ประกอบแต่ละด้านมีค่าน้ำหนักความสำคัญที่แตกต่างกัน นั่นคือ องค์ประกอบสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน (LS7) องค์ประกอบสร้างแรงจูงใจ (LS2) องค์ประกอบทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย (LS6) องค์ประกอบมีวิสัยทัศน์ (LS3) กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ (LS4) มีคุณธรรมและจริยธรรม (LS1) และมีทักษะในการสื่อสาร (LS5) มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.86, 0.85, 0.85, 0.84, 0.80, 0.79 และ 0.57 และมีความแปรปรวนร่วมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ร้อยละ 74, 73, 73, 70, 64, 66 และ 33 ตามลำดับ สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำสารสนเทศดังกล่าวมาพิจารณาถึงลำดับความสำคัญของคุณลักษณะในแต่ละด้านซึ่งเรียงลำดับจากมากไปน้อยไปดังนี้คือ 1) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย 4) มีวิสัยทัศน์ 5) กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ 6) มีคุณธรรมและจริยธรรม และ 7) มีทักษะในการสื่อสาร ตามลำดับ เพื่อวางแผนในการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา และกำหนดเป็นนโยบายในลำดับต่อไป

3. สถาบันอุดมศึกษาควรมีการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ซึ่งประกอบด้วยกรอบการพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะทางสังคม 2) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ 3) ความฉลาดในการคิดและทำ 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และ 5) ความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า ไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา ในแต่ละสถาบันที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ นโยบายการพัฒนานิสิตนักศึกษา รวมทั้งคำนึงถึงสภาพแวดล้อมหรือบริบทของแต่ละแห่ง เช่น งบประมาณในการดำเนินการโครงการ/กิจกรรม ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา เป็นต้น เพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาต่อไปอย่างเหมาะสม

4. คณะต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาควรส่งเสริมให้กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาของแต่ละคณะได้พัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยนำโครงการหรือกิจกรรมที่ได้นำเสนอในการวิจัยนี้ไปประยุกต์หรือพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือบริบทของแต่ละคณะ เช่น ภาควิชาหรือสาขา ระยะเวลาการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาของคณะ เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ทำการศึกษาระยะยาวเพื่อติดตามผล (follow up) เป็นรายบุคคลถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาหลังจากที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา จะทำให้ได้สารสนเทศที่แสดงพัฒนาการของคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการวิจัยและพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development) ตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา โดยใช้เป้าประสงค์หลักแต่ละเป้าประสงค์เป็นแนวทาง ได้แก่ 1) กรรมการองค์การนิสิตศึกษามีทักษะทางสังคม 2) กรรมการองค์การนิสิตศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ 3) กรรมการองค์การนิสิตศึกษามีความฉลาดในการคิดและทำ 4) กรรมการองค์การนิสิตศึกษามีการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และ 5) กรรมการองค์การนิสิตศึกษามีความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า ทั้งนี้อาจจะไม่จำกัดอยู่เพียงเป้าประสงค์หลักข้างต้น แต่สามารถพิจารณาได้จากบริบทหรือสถานการณ์และคำนึงถึงผลระยะยาวที่ยั่งยืน

3. การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยที่เน้นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ สารสนเทศที่ได้อาจยังไม่ครอบคลุมถึงข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายในแต่ละคุณลักษณะขององค์ประกอบ และความสอดคล้องของลักษณะโครงการหรือกิจกรรมที่นำเสนอกับเป้าประสงค์ตามกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา โดยสามารถทำการวิจัยที่เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อเพิ่มสารสนเทศในการอธิบายผลการวิจัยให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

4. การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาเพื่อให้ได้สารสนเทศที่ครอบคลุมคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา การวิจัยครั้งต่อไปสามารถศึกษากับนิสิตนักศึกษาทั่วไป จะทำให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในวงกว้าง

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). ยุควิกฤตเด็กและเยาวชนการศึกษาวันนี้ขาดภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ชัคเซสมิเดีย จำกัด.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- เสถียร แป้นเหลือ. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บังคับการ  
กิจกรรมนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (ปริญญานิพนธ์ดุขฎฐิบัณทิต),  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2553). หลักสูตร และการสอน ตามกรอบ TQF ระดับบัณฑิตศึกษา.  
Retrieved from [www.tsu.ac.th](http://www.tsu.ac.th).
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2557). ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21: ต้องก้าวให้พ้นกับดักของตะวันตก.  
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้มนักศึกษามหาวิทยาลัย  
เอกชน. วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.), 20(2),  
37-45.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows. กรุงเทพมหานคร:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิติมา ปรีดีดิลก. (2547). *Instructional Leadership*: บทบาทที่ไม่ควรถูกลืม. กรุงเทพมหานคร,:  
แอล.ที.เพรส จำกัด.
- จักร ดิงศัทธิย์. (2548). กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปปฏิบัติ  
กรุงเทพมหานคร: ธรรมมลการพิมพ์.
- จันทกานต์ ต้นเจริญพานิช. (2549). ทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐของไทยในคริสต์ศตวรรษที่  
21. วารสารสังคมและมนุษยศาสตร์. , 21, 21-34.
- จิรวัดน์ วีรังกร. (2547). พื้นฐานทักษะการดำเนินกิจกรรมนิสิต. กรุงเทพมหานคร  
พี.ที.พัฒนาการพิมพ์.

- ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์. (2544). นโยบายเชิงธุรกิจและการบริหารเชิงธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำรามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- ทาคาโอะ มียากาวะ. (1986). เศรษฐมิติเบื้องต้น แปลโดย คงศักดิ์ สันติพิฤกษ์วงศ์. . กรุงเทพมหานคร: รู้แจ้ง.
- ทิตนา แคมมณี. (2545). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542 ). โมเดลลิสเรลลิตีวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพลักษณ์ หนักแน่น. (2555). การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำของนิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ระดับปริญญาบัณฑิตระหว่างพ.ศ.2555 – 2564. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตย สัมมาพันธ์, อ. (2546). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ กรุงเทพมหานคร: : พริกหวาน.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี, ว. (2544). การเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. . (ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. (2555). เอกสารประกอบการบรรยายวิชาภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชาวีร์ เมฆขยาย. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พุทธกาล วัชร. (2539). วิสัยทัศน์: ในการจัดการกิจกรรมเพื่อการพัฒนา นักศึกษา. สรุปผลการประชุมสัมมนาผู้บริหารและบุคลากรด้านกิจกรรมนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน: . กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- พูลสุข หิงคานนท์. (2540). การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภารดี อนันต์นาวิ. ( (2549).). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของนิสิตสตรีระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. วารสารศึกษาศาสตร์, 17(2).
- ยุดา รักไทย, & สุภาวดี วิริยะประพันธ์. (2544). กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ = *Business alliances strategy*. กรุงเทพมหานคร: : เอ็กซ์เปอร์เน็ท

- รัตติกกรม จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง, & อธิป จิตตฤกษ์ (2556). ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: Open Worlds.
- วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2543). การพัฒนานิสิตนักศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัลลภา จันทร์เพ็ญ. (2544). การพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาจริยธรรม ของนักศึกษาช่างอุตสาหกรรมตามแนวคิดการปรับพฤติกรรมทางปัญญา. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. .
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2546). การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และการวิเคราะห์. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีการสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี สฤษดิ์วงศ์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). การแสวงหาและแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). กลยุทธ์การตลาดและการบริหารการตลาด. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมคิด บางโม. (2548). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์.
- สมบูรณ์ ศิริสรหรือรัฐ. (2547). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2545). ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2553). บทบาทของสถานศึกษากับการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา. สัมมนาสถานศึกษาสัมพันธ์ ภาคีเครือข่ายอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง. 20 -21 กรกฎาคม 2553 ณ ห้องประชุมสุวัจน์ ลิปตพัลลภ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สัญญา สุวังบุตรและคณะ. (2552). หนังสือเรียนรายวิชาพื้นฐานประวัติศาสตร์สากล. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- สำเนาวิ ขจรศิลป์. (2537). มิติใหม่ของกิจการนักศึกษา 1: พื้นฐานและบริการการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
- สำเนาวิ ขจรศิลป์. (2538). มิติใหม่ของกิจการนักศึกษา 2: การพัฒนานักศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). แนวทางการพัฒนาอุดมศึกษา. . กรุงเทพมหานคร: พริก  
หวานกราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). กิจกรรมนักศึกษากับการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ม.  
ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพนักศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ฉ. พ. ศ.-. (2550). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี  
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ. (2553). การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: สมาคมเครือข่ายการ  
พัฒนาวิชาชีพ อาจารย์และองค์กรอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย.

สุพรรณิ ชะโลธร, & เกษมวัฒน์ เปรมกมล. (2553). หนังสือเรียนรายวิชาพื้นฐานประวัติศาสตร์.  
กรุงเทพมหานคร: ประสานมิตร.

สุภาพร พิศาลบุตร. (2547). การวางแผนและการบริหารโครงการ = *Planning and Project Management*.  
กรุงเทพมหานคร ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

อัจฉรา ไชยปถัมภ์. (2550). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาทักษะทางสังคมสำหรับนิสิตนักศึกษา.  
(วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. .

อาคม วัดโสง. (2547). หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. สงขลานครินทร์: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). เอกสารทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบ ตัวอย่าง หรือแบบจำลอง, (การสร้าง  
การพัฒนา และการทดสอบ). กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

#### ภาษาอังกฤษ

Administration., N. A. a. S. (2014). NASA's Leadership. Retrieved from  
[leadership.nasa.gov/Model/Overview.htm](http://leadership.nasa.gov/Model/Overview.htm).

Allen, K. E., Bordas, J., Hickman, G., Matusak, L. R., Sorenson, G., & Whitmire, K. (2012).  
*Leadership in the Twenty-first Century*. New York: Warner Books.

Armstrong, M. (1999). *Employee Reward*, . London: Institute of Personnel and  
Development.

Astin, H. S. (1996). Leadership for social change. *About Campus*, 1(4), 4-10.

Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). *Sociology: A Systematic Introduction*. Urban  
U.S.A.: F.E. Peacock.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A Review of leadership  
theory and competency framework*. . United Kingdom Centre for Leadership  
Studies, University of Exeter.

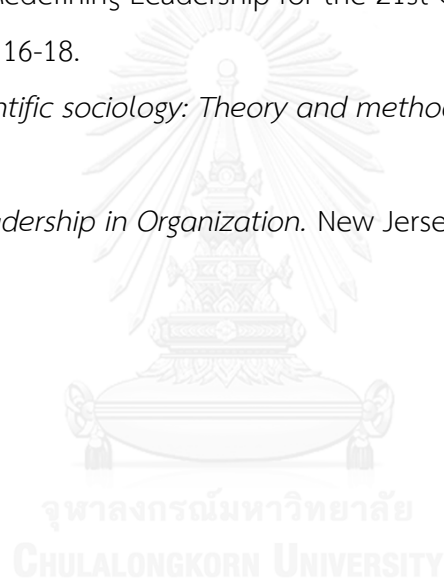


- Canton, J. U. S. o. A. P. g. (2006). *The Extreme Future: The top trends that will reshape the world in the next 20 years*. United States of America: Penguin group.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: Concept and Applications*. . New York mcgraw-Hill.
- Chickering, A., & Reisser, L. (1993). *Education and identity*. San Francisco Jossey-Bass.
- Chickering, A. W. (1969). *Education and identity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital the mediation role of trust at the group level of anlysis. . *Journal of leadership & organizational studies*., 15(3), 227-240.
- Coughlin, D. (2005 ). *Corporate Catalysts*. . NJ, USA: Career Press, 3 Tice Rd. Franklin Lakes.
- Crain-Gully, D. S. (2003). Exploring transformational leadership characteristics among African american church leaders in the San Francisco Bay area (California). *proquest dissertation*.
- Dean, B. P. (2007). Cultural intelligence in global leadership: A model for developing culturally and nationally diverse teams. Retrieved from [www.regent.edu/acad/global/resources/publications/dissertations/dean2007](http://www.regent.edu/acad/global/resources/publications/dissertations/dean2007)
- Dimmock, C., & Walker, A. (2013). Globalisation and Societal Culture: redefining Schooling and School Leadership in the Twenty-first Century. *Compare*, 30(3), 303-312.
- Draft, R. L. (2005). *The leadership experience*. . Manson, OH: Thomson South Western.
- Dubrin, J. (1998). *Leadership research finding: Practice and skills*. . Boston Houghton: Mifflin Company.
- Fuqua, R. D., & Newman, L. J. (2007). Operational dimensions for designing leadership to culture value dimensions. . *International Journal of Intercultural Relations*, 64, 214-230.
- George, B., Sime, P., Mclean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harv Bus Rev*, 85(2), 129-130.

- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw - Hill.
- HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., & ANDERSON, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey, USA.: Pearson Prentice Hall.
- Hazy, K. J. (2007). Computer models of leadership: Foundations for a new discipline or meaningless diversion? . *The Leadership Quarterly*., 102 74-90.
- Henderson, B. (1989). *The origin of strategy*. NJ, USA.: November-December.
- Hooper, A., & Potter, J. (1997). *The Business of Leadership*. . Alder shot: Ashgate Publishing Company.
- Hoy, K. W., & Miskel, G. C. (2001). *Educational Administration*. Singapore McGraw-Hill.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of managerial*, 254-273.
- Joyce, B., & Weil, M. (1986). *Model of Teaching*. . Englewood Cliffs: Prentice - Hall International Editions.
- Judge, A. T., & Piccolo, F. R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. . *Journal of applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Keeves, P. J. (1988). *Educational research, methodology and measurement: An International Handbook*. . Oxford: Pergamon Press.
- Kinicki, A., & Williams, B. (2006). *Management a Practical Introduction*. New York McGraw-Hill/ Irwin.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2008). *The student leadership challenge: five practices for exemplary leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krames, J. A. (2014). *Jack Welch and th 4E's of leadership: how to put GE's leadership formula to work in your organization*. . New York: McGraw-Hill.
- Lautzenheiser, T. (2009). The selection and development of effective student leaders. . Retrieved from <http://musicforall.org/programs/gn/downloads/.selectionpdf>.

- McCauley, C. D., & Velsor, E. V. (2004). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, . San Francisco: Jossey-Bass.
- Northouse, G. P. (2007). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Patel, G. B. S. (2013). Gender differences in leadership styles and the impact within corporateboards. *The Commonwealth Secretariat, social transformation programmes division.*, 13(2), 13-17.
- Perreault, G., & Zellner, L. (2012). *Social Justice, Competition and quality: 21st Century Leadership Challenges*. USA.: National Council of Professors of Educational Administration.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G., p. 55-178. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. . New York Routledge.
- Smith, E. W., et al. . (1980). *The education's encyclopedia*. . New York: Prentice-Hall.
- Spitzmuller, M., & Ilies, R. (2010). Do they [all] see my true self/ Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership European. . *Journal of work and organizational psychology.*, 19 (3), 304-332. .
- Steven, J. P. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New York: Routledge.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York Free Press. CHULALONGKORN UNIVERSITY
- study., W. K. (2013). Leadership traits and success in higher education. [www.wittkiewer.com/file/thoughtleader/practice/leadership%20traits%20and%20success%20in%20in%20higher%20education](http://www.wittkiewer.com/file/thoughtleader/practice/leadership%20traits%20and%20success%20in%20in%20higher%20education).
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., 653-711. (2001). *Using multivariate statistics*. Boston Pearson Education Company.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *Learning and innovation skills: 21st century skills learning for life in our times*. . San Francisco: Jossey-Bass.
- Tuntinakhongul, A. (2012). *Development of a leadership model for students in Thai higher education institutions of science and technology*. (Ph.D. Educational Leadership), Assumption University.

- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001). *The principal: Creative leadership for effective schools*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 30(1), 89-126.
- Ward, K. (2002). *A vision for tomorrow: Transformational nursing leaders*. : Nurse outlook.
- Warner, J. (2005). *Perfect madness: Motherhood in the age of anxiety*. New York, USA: Penguin.
- Weidman, D. (2002). Redefining Leadership for the 21st Century. . *Journal of Business Strategy*. , 23, 16-18.
- Willer, D. (1986). *Scientific sociology: Theory and method*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (2001). *Leadership in Organization*. New Jersey Prentice-hall.





ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถามสำหรับกรรมการ  
องค์การนิสิตนักศึกษา



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**ตรวจคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถามสำหรับกรรมการองค์ภรนิสิตนักศึกษา**

- |   |   |
|---|---|
| 1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา<br>ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษา และภาษาศาสตร์ | ข้าราชการบำนาญ<br>คณะครุศาสตร์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัด ประเมินผล และวิจัยทางการศึกษา           | อาจารย์ คณะครุศาสตร์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย           |
| 3. อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส<br>ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ และวัดผลทางการศึกษา                             | อาจารย์ คณะครุศาสตร์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย           |
| 4. อาจารย์ ดร.จุมภฏ สนิทธารกูร<br>ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษา                                    | อาจารย์ คณะบัญชี<br>มหาวิทยาลัยพะเยา                    |
| 5. ดร.เลิศพร อุดมพงษ์<br>ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ และวัดผลทางการศึกษา                                     | นักวิชาการ<br>สถาบันพระปกเกล้า                          |

ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใน  
ศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิตินักศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

#### ตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา  
ข้าราชการบำนาญ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณ  
อดีตรองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษา และการวัด ประเมินผล และวิจัยทางการศึกษา
3. รองศาสตราจารย์ ดร.บุปผา เมฆศรีทองคำ  
รองคณบดี คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษา และการวัด ประเมินผล และวิจัยทางการศึกษา
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง  
หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธัญญา วัฒนโธ  
อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ และการวัด ประเมินผลและวิจัยทางการศึกษา
6. พันโทหญิง ดร.อภิญา อินทร์รัตน์  
อาจารย์ประจำคณะพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนารูปแบบ และการวัด ประเมินผล และวิจัยทางการศึกษา
7. อาจารย์ ดร.อัคราวรรณ จันทร์เพ็ญศรี  
อาจารย์ประจำวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร  
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษา

ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษ  
ที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**พิจารณาตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21**  
**ของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

ผู้บริหาร รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษา

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.นิสิต พันธมิตร            | คณะเศรษฐศาสตร์                  |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรพจน์ เสรีรัฐ        | คณะวิศวกรรมศาสตร์               |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อริสรา เจริญปัญญาเนตร | คณะสังคมศาสตร์                  |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทรงพันธ์ ตันตระกูล       | คณะมนุษยศาสตร์                  |
| 5. อาจารย์ ดร.เบญจมาศ สุขสถิตย์                | คณะพยาบาลศาสตร์                 |
| 6. อาจารย์ ดร.รวีวรรณ แพทย์สมาน                | คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ |
| 7. อาจารย์ ดร.สุภัทร ชูประดิษฐ์                | คณะเทคนิคการแพทย์               |
| 8. อาจารย์ สุระ อินตามูล                       | คณะมนุษยศาสตร์                  |
| 9. อาจารย์ สาคร เรือนไกล                       | สถาบันภาษา                      |
| 10. คุณศรีสุดา ศรีบัณฑิตกุล                    | ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา     |
| 11. คุณสุทธิณีย์ ฉัตรยาลักษณ์                  | กองพัฒนานักศึกษา                |
| 12. คุณนภาพรณัฏ์ ปัญญาราษฎร์                   | คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ |
| 13. คุณภคภรณ์ ก่อเกิด                          | คณะอุตสาหกรรมและการเกษตร        |

กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- |                              |                      |
|------------------------------|----------------------|
| 14. นางสาวปรางค์ชนก ขวัญพฤษ์ | นายกสโมสรมักศึกษา    |
| 15. นายธวัชชัย บุตรทุม       | รองนายกสโมสรมักศึกษา |
| 16. นายธีระพงษ์ เคนอินทร์    | กรรมการสโมสรมักศึกษา |
| 17. นายณัฐชานันท์ คำตา       | กรรมการสโมสรมักศึกษา |
| 18. นายภาณุพงศ์ จันทร์ต่วน   | กรรมการสโมสรมักศึกษา |

ภาคผนวก ง เครื่องมือแบบสอบถามสำหรับกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา





แบบสอบถาม  
สำหรับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

เรียน กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาทุกท่าน

ข้าพเจ้า นายธัญวิทย์ ศรีจันทร์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริฉันท สฤทธิกุล เตชพาหพงษ์ และ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ปทีป เมธาคุณวุฒิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

การดำเนินการวิจัยในเบื้องต้นมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการทำงานของท่านเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน ขอความอนุเคราะห์จากท่านตอบแบบสอบถามฉบับนี้ โดยข้อมูลที่ท่านกรุณาตอบจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาต่อไป ทั้งนี้ **ความคิดเห็นที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบใดๆ เป็นรายบุคคล ผู้วิจัยจะนำเสนอองค์ความรู้ในภาพรวม** ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ  
ธัญวิทย์ ศรีจันทร์

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับลักษณะการทำงาน จำนวน 50 ข้อ

### แบบสอบถามสำหรับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นสถานภาพของตนเอง

#### ข้อมูลส่วนบุคคล

- เพศ  1) ชาย  2) หญิง
  - อายุ  1) ต่ำกว่า 20 ปี  2) 20 – 25 ปี  3) 25 ปีขึ้นไป
  - กำลังศึกษาอยู่ชั้นปี
    - 1) ชั้นปีที่ 1
    - 2) ชั้นปีที่ 2
    - 3) ชั้นปีที่ 3
    - 4) ชั้นปีที่ 4
    - 5) ชั้นปีที่ 5
    - 6) ชั้นปีที่ 6
    - 7) อื่นๆ
- ระบุ.....
- กลุ่มสาขาที่ศึกษา
    - 1) วิทยาศาสตร์สุขภาพ
    - 2) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
    - 3) มนุษยศาสตร์
    - 4) สังคมศาสตร์
    - 5) อื่นๆ ระบุ.....

ตอนที่ 2 ลักษณะการทำงานในองค์กรนิสิตนักศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าเป็นจริงที่ตรงกับตนเองระดับใดในการทำงานในองค์กรนิสิตนักศึกษา โดยทำเครื่องหมาย ✓ เพียง 1 ช่อง ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

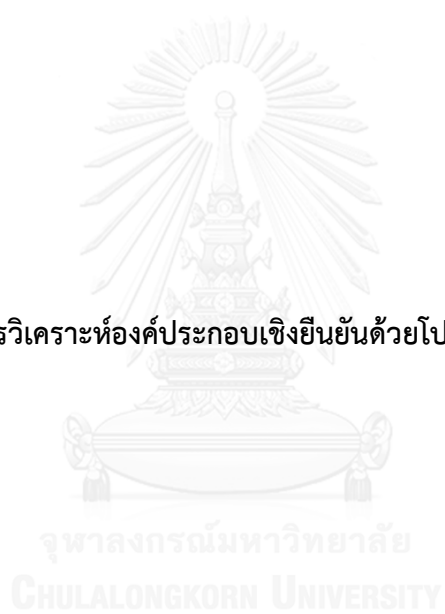
- หมายถึง เป็นจริงที่ตรงกับท่านน้อยที่สุด
- หมายถึง เป็นจริงที่ตรงกับท่านน้อย
- หมายถึง เป็นจริงที่ตรงกับท่านปานกลาง
- หมายถึง เป็นจริงที่ตรงกับท่านมาก
- หมายถึง เป็นจริงที่ตรงกับท่านมากที่สุด

ที่	ข้อความ	ระดับความเป็นจริงที่ตรงกับท่าน				
		1	2	3	4	5
1	เสียสละในการทำงาน นึกถึงงานส่วนรวมก่อนงานส่วนตัวเสมอ					
2	มีสัจจะและรักษาคำพูดในการทำงาน					
3	สร้างขวัญกำลังใจและยกย่องความสำเร็จในการทำงานของทีมงานเสมอ					
4	ไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน					
5	กล้านำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน					
6	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างคล่องแคล่ว					
7	ดำเนินการทำงานด้วยวิธีการเดิม ที่รุ่นพี่ใช้ปฏิบัติกันมา					
8	สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
9	มีความพยายามในการทำงาน โดยเฉพาะงานที่ยากลำบาก					
10	สามารถจูงใจเพื่อนร่วมงานให้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและดำเนินการ					
11	ปรึกษาหารือเรื่องอนาคตกับเพื่อนร่วมงานเสมอ					
12	สังเกตการณ์ตัดสินใจในแต่ละครั้ง					
13	นำความคิดที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
14	รับข้อมูลและข่าวสารที่ทันสมัยจากหลากหลายช่องทาง					
15	พยายามอย่างเต็มความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีผลงานเป็นที่ยอมรับ					
16	ทำงานโดยยึดความถูกต้องตามหลักศีลธรรม					
17	ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการทำงานแต่ละครั้ง					

ที่	ข้อความ	ระดับความเป็นจริงที่ตรงกับท่าน				
		1	2	3	4	5
18	ไม่ส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้สนใจพัฒนาตนเอง					
19	ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง					
20	ขาดความมั่นใจในการพูดในที่สาธารณะ					
21	เมื่อค้นพบวิธีการปฏิบัติงานที่สำเร็จ จะแนะนำให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตาม					
22	มักประสบปัญหาการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะชาวต่างชาติ					
23	เห็นด้วยกับเพื่อนร่วมงาน แม้สิ่งนั้นอาจไม่ถูกต้องทั้งหมด					
24	ไม่สามารถทำงานได้ เมื่อรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานท้อแท้ และหมดหวัง					
25	ร่วมวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรในการทำงาน					
26	กล้าตัดสินใจกับปัญหาเร่งด่วนได้อย่างมีสติ					
27	มีเทคนิคการร่วมสนทนาในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม					
28	มุ่งให้ตนเองปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย					
29	สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
30	ควบคุมสติอารมณ์ได้ เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์					
31	ให้ความสำคัญกับความรู้สึกร่วมต่อภารกิจส่วนรวม					
32	วางแผนการทำงานกับเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้					
33	ไม่พร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง					
34	สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นได้อย่างเข้าใจ					
35	มีทิศทางการทำงานที่ไม่แน่นอน					
36	ไม่มีการสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างนิสิตนักศึกษาทั้งในและระหว่างสถาบัน					
37	มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อมถ่อมตนต่อบุคคลรอบข้าง					
38	หลีกเลี่ยงการทำงานกับผู้ที่ทำงานผิดพลาด					
39	มุ่งมั่นทำงานเพื่อก้าวไปข้างหน้าอย่างมีหลักการ					
40	สามารถใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ยากลำบาก					
41	วิเคราะห์ข่าวสารและใช้วิจารณ์ญาณในการรับข่าวสาร					
42	ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมุ่งมั่นทำงานเพื่อเป้าหมาย					
43	ปรับตัวให้สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีภูมิหลังต่างกัน					
44	มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการทำงานทุกครั้ง					
45	จงใจให้เพื่อนร่วมงานเห็นความสำคัญและคุณค่าของการทำงาน					
46	หมั่นสร้างกำลังใจให้เพื่อนร่วมงานสนใจพัฒนาตนเอง					
47	เผชิญสถานการณ์ทางสังคมที่มีความสลับซับซ้อนได้ทุกรูปแบบ					
48	เลือกเข้าถึงเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่ตนเองสนใจ					
49	กระตือรือร้นแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย					
50	เข้าใจการทำงานของเพื่อนร่วมงานที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม					

ขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม  
ธัญวิทย์ ศรีจันทร์

ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Mplus 7.2





```
TITLE:  CFA
DATA:
  FILE IS "C:\Users\ooo\Desktop\dataup13cfanew.dat";
VARIABLE:
  NAMES ARE LS1-LS7;
  USEVARIABLES ARE LS1-LS7;
ANALYSIS:
  TYPE IS GENERAL;
  ESTIMATOR IS ML;
  ITERATIONS = 1000;
  CONVERGENCE = 0.00005;
MODEL:
  LSO by LS1-LS7;
  LS5      WITH LS1;
  LS5      WITH LS4;
  LS7      WITH LS1;
  LS3      WITH LS1;

OUTPUT:  SAMPSTAT STANDARDIZED FSCOEFFICIENT MOD;
```



Mplus VERSION 7.31  
MUTHEN & MUTHEN  
03/16/2016 12:52 PM

## INPUT INSTRUCTIONS

```
TITLE: CFA
DATA:
  FILE IS "C:\Users\ooo\Desktop\dataup13cfanew.dat";
VARIABLE:
  NAMES ARE LS1-LS7;
  USEVARIABLES ARE LS1-LS7;
ANALYSIS:
  TYPE IS GENERAL;
  ESTIMATOR IS ML;
  ITERATIONS = 1000;
  CONVERGENCE = 0.00005;
MODEL:
  LSO by LS1-LS7;
  LS5 WITH LS1;
  LS5 WITH LS4;
  LS7 WITH LS1;
  LS3 WITH LS1;
OUTPUT:  Sampstat Standardized FSCoefficient Mod;
```

INPUT READING TERMINATED NORMALLY  
CFA

## SUMMARY OF ANALYSIS

Number of groups	1
Number of observations	488
Number of dependent variables	7
Number of independent variables	0
Number of continuous latent variables	1

## Observed dependent variables

Continuous					
LS1	LS2	LS3	LS4	LS5	LS6
LS7					

## Continuous latent variables

LSO	
Estimator	ML
Information matrix	OBSERVED
Maximum number of iterations	1000
Convergence criterion	0.500D-04
Maximum number of steepest descent iterations	20

Input data file(s)

C:\Users\ooo\Desktop\dataup13cfanew.dat

Input data format FREE

## SAMPLE STATISTICS

## SAMPLE STATISTICS

## Means

	LS1	LS2	LS3	LS4	LS5
1	3.762	3.540	3.632	3.520	3.460

## Means

	LS6	LS7
1	3.550	3.603

## Covariances

	LS1	LS2	LS3	LS4	LS5
LS1	0.348				
LS2	0.200	0.244			
LS3	0.188	0.186	0.288		
LS4	0.180	0.153	0.173	0.222	
LS5	0.167	0.118	0.121	0.134	0.219
LS6	0.193	0.177	0.187	0.161	0.112
LS7	0.192	0.204	0.216	0.173	0.122

Covariances		LS6		LS7	
LS6	0.240				
LS7	0.201	0.309			

Correlations		LS1		LS2		LS3		LS4		LS5	
LS1	1.000										
LS2	0.686	1.000									
LS3	0.595	0.702	1.000								
LS4	0.649	0.658	0.683	1.000							
LS5	0.605	0.509	0.481	0.609	1.000						
LS6	0.668	0.732	0.710	0.699	0.488	1.000					
LS7	0.587	0.744	0.723	0.661	0.468	0.468	1.000				

Correlations		LS6		LS7	
LS6	1.000				
LS7	0.737	1.000			

## UNIVARIATE SAMPLE STATISTICS

## UNIVARIATE HIGHER-ORDER MOMENT DESCRIPTIVE STATISTICS

Variable/ Percentiles	Sample Size	Mean/ Variance	Skewness/ Kurtosis	Minimum/ Maximum	% with Min/Max	% with 20%/60%
LS1	3.880	3.762	-0.755	1.380	0.41%	3.380
3.630	488.000	0.348	1.126	5.000	0.41%	4.000
4.250						
LS2	3.570	3.540	0.101	1.860	0.20%	3.140
3.430	488.000	0.244	0.240	5.000	0.61%	3.710
4.000						
LS3	3.570	3.632	0.106	1.710	0.20%	3.140
3.430	488.000	0.288	0.031	5.000	1.02%	3.710
4.140						
LS4	3.500	3.520	-0.052	1.880	0.20%	3.130
3.380	488.000	0.222	0.436	5.000	0.20%	3.630
3.880						
LS5	3.430	3.460	-0.079	2.000	0.20%	3.140
3.290	488.000	0.219	0.235	4.860	0.41%	3.570
3.860						
LS6	3.570	3.550	0.121	2.000	0.41%	3.140
3.430	488.000	0.240	0.273	5.000	0.41%	3.710
3.860						
LS7	3.500	3.603	0.052	2.000	0.82%	3.170
3.330	488.000	0.309	-0.225	5.000	0.41%	3.670
4.170						

THE MODEL ESTIMATION TERMINATED NORMALLY

## MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 25

## Loglikelihood

H0 Value	-1352.722
H1 Value	-1345.440

## Information Criteria

Akaike (AIC)	2755.443
Bayesian (BIC)	2860.201
Sample-Size Adjusted BIC	2780.852
(n* = (n + 2) / 24)	

## Chi-Square Test of Model Fit

Value	14.562
Degrees of Freedom	10
P-Value	0.1489

## RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate	0.031	
90 Percent C.I.	0.000	0.062
Probability RMSEA <= .05	0.820	

## CFI/TLI

CFI	0.998
TLI	0.996

## Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value	2447.315
Degrees of Freedom	21
P-Value	0.0000

## SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value	0.010
-------	-------

## MODEL RESULTS

		Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
LSO	BY				
	LS1	1.000	0.000	999.000	999.000
	LS2	0.898	0.043	21.044	0.000
	LS3	0.957	0.050	19.009	0.000
	LS4	0.800	0.041	19.358	0.000
	LS5	0.573	0.039	14.753	0.000
	LS6	0.894	0.043	20.917	0.000
	LS7	1.019	0.054	19.037	0.000
LS5	WITH				
	LS1	0.038	0.007	5.347	0.000
	LS4	0.033	0.005	6.121	0.000
LS7	WITH				
	LS1	-0.030	0.006	-5.090	0.000
LS3	WITH				
	LS1	-0.021	0.006	-3.611	0.000
Intercepts					
	LS1	3.762	0.027	141.209	0.000
	LS2	3.540	0.022	158.278	0.000
	LS3	3.632	0.024	149.634	0.000
	LS4	3.520	0.021	165.155	0.000
	LS5	3.460	0.021	163.455	0.000
	LS6	3.550	0.022	159.913	0.000
	LS7	3.603	0.025	143.221	0.000
Variances					
	LSO	0.220	0.022	10.213	0.000

Residual Variances				
LS1	0.127	0.010	12.401	0.000
LS2	0.067	0.005	13.007	0.000
LS3	0.086	0.007	12.576	0.000
LS4	0.081	0.006	13.941	0.000
LS5	0.146	0.010	15.229	0.000
LS6	0.065	0.005	12.749	0.000
LS7	0.081	0.007	11.938	0.000

STANDARDIZED MODEL RESULTS  
STDYX Standardization

		Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
LSO	BY				
LS1		0.797	0.020	39.830	0.000
LS2		0.852	0.014	60.319	0.000
LS3		0.836	0.016	52.237	0.000
LS4		0.797	0.018	44.069	0.000
LS5		0.575	0.032	17.899	0.000
LS6		0.855	0.014	60.444	0.000
LS7		0.859	0.014	59.612	0.000
LS5	WITH				
LS1		0.276	0.045	6.163	0.000
LS4		0.299	0.042	7.108	0.000
LS7	WITH				
LS1		-0.297	0.062	-4.819	0.000
LS3	WITH				
LS1		-0.205	0.060	-3.437	0.001
Intercepts					
LS1		6.392	0.209	30.571	0.000
LS2		7.165	0.234	30.650	0.000
LS3		6.774	0.221	30.582	0.000
LS4		7.476	0.244	30.697	0.000
LS5		7.399	0.240	30.789	0.000
LS6		7.239	0.236	30.661	0.000
LS7		6.483	0.212	30.523	0.000
Variances					
LSO		1.000	0.000	999.000	999.000
Residual Variances					
LS1		0.365	0.032	11.464	0.000
LS2		0.273	0.024	11.345	0.000
LS3		0.300	0.027	11.209	0.000
LS4		0.365	0.029	12.644	0.000
LS5		0.670	0.037	18.143	0.000
LS6		0.270	0.024	11.151	0.000
LS7		0.262	0.025	10.558	0.000

STDY Standardization

		Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
LSO	BY				
LS1		0.797	0.020	39.830	0.000
LS2		0.852	0.014	60.319	0.000
LS3		0.836	0.016	52.237	0.000
LS4		0.797	0.018	44.069	0.000
LS5		0.575	0.032	17.899	0.000
LS6		0.855	0.014	60.444	0.000
LS7		0.859	0.014	59.612	0.000
LS5	WITH				
LS1		0.276	0.045	6.163	0.000
LS4		0.299	0.042	7.108	0.000

LS7	WITH				
LS1		-0.297	0.062	-4.819	0.000
LS3	WITH				
LS1		-0.205	0.060	-3.437	0.001
Intercepts					
LS1		6.392	0.209	30.571	0.000
LS2		7.165	0.234	30.650	0.000
LS3		6.774	0.221	30.582	0.000
LS4		7.476	0.244	30.697	0.000
LS5		7.399	0.240	30.789	0.000
LS6		7.239	0.236	30.661	0.000
LS7		6.483	0.212	30.523	0.000
Variances					
LSO		1.000	0.000	999.000	999.000
Residual Variances					
LS1		0.365	0.032	11.464	0.000
LS2		0.273	0.024	11.345	0.000
LS3		0.300	0.027	11.209	0.000
LS4		0.365	0.029	12.644	0.000
LS5		0.670	0.037	18.143	0.000
LS6		0.270	0.024	11.151	0.000
LS7		0.262	0.025	10.558	0.000
STD Standardization					
		Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
LSO	BY				
LS1		0.469	0.023	20.427	0.000
LS2		0.421	0.018	23.190	0.000
LS3		0.449	0.020	22.325	0.000
LS4		0.375	0.018	20.912	0.000
LS5		0.269	0.020	13.416	0.000
LS6		0.419	0.018	23.246	0.000
LS7		0.478	0.020	23.300	0.000
LS5	WITH				
LS1		0.038	0.007	5.347	0.000
LS4		0.033	0.005	6.121	0.000
LS7	WITH				
LS1		-0.030	0.006	-5.090	0.000
LS3	WITH				
LS1		-0.021	0.006	-3.611	0.000
Intercepts					
LS1		3.762	0.027	141.209	0.000
LS2		3.540	0.022	158.278	0.000
LS3		3.632	0.024	149.634	0.000
LS4		3.520	0.021	165.155	0.000
LS5		3.460	0.021	163.455	0.000
LS6		3.550	0.022	159.913	0.000
LS7		3.603	0.025	143.221	0.000

Variances					
LSO	1.000	0.000	999.000	999.000	

Residual Variances					
LS1	0.127	0.010	12.401	0.000	
LS2	0.067	0.005	13.007	0.000	
LS3	0.086	0.007	12.576	0.000	
LS4	0.081	0.006	13.941	0.000	
LS5	0.146	0.010	15.229	0.000	
LS6	0.065	0.005	12.749	0.000	
LS7	0.081	0.007	11.938	0.000	

## R-SQUARE

Observed Variable	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
LS1	0.635	0.032	19.915	0.000
LS2	0.727	0.024	30.160	0.000
LS3	0.700	0.027	26.118	0.000
LS4	0.635	0.029	22.035	0.000
LS5	0.330	0.037	8.950	0.000
LS6	0.730	0.024	30.222	0.000
LS7	0.738	0.025	29.806	0.000

## QUALITY OF NUMERICAL RESULTS

Condition Number for the Information Matrix (ratio of smallest to largest eigenvalue) 0.180E-02

## MODEL MODIFICATION INDICES

NOTE: Modification indices for direct effects of observed dependent variables regressed on covariates may not be included. To include these, request MODINDICES (ALL).

Minimum M.I. value for printing the modification index 10.000

	M.I.	E.P.C.	Std E.P.C.	StdYX E.P.C.
No modification indices above the minimum value.				

## SUMMARY OF FACTOR SCORES

## FACTOR SCORE INFORMATION (COMPLETE-DATA PATTERN)

	FACTOR SCORE COEFFICIENTS				
	LS1	LS2	LS3	LS4	LS5
LSO	0.183	0.159	0.176	0.129	-0.029

	FACTOR SCORE COEFFICIENTS	
	LS6	LS7
LSO	0.163	0.217

## POSTERIOR COVARIANCE MATRIX FOR ESTIMATED FACTOR SCORES (SQUARED S.E.S ON THE DIAGONAL)

	LSO
LSO	0.012

## DIAGRAM INFORMATION

Use View Diagram under the Diagram menu in the Mplus Editor to view the diagram.  
If running Mplus from the Mplus Diagrammer, the diagram opens automatically.

Diagram output

d:\thesis 2015\pup\cfa.dgm

Beginning Time: 12:52:13

Ending Time: 12:52:13

Elapsed Time: 00:00:00

## MUTHEN &amp; MUTHEN

3463 Stoner Ave.

Los Angeles, CA 90066

Tel: (310) 391-9971

Fax: (310) 391-8971

Web: [www.StatModel.com](http://www.StatModel.com)

Support: [Support@StatModel.com](mailto:Support@StatModel.com)

Copyright (c) 1998-2015 Muthen & Muthen





ภาคผนวก ฉ แบบประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์กร  
นิสิตนักศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## แบบประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

### ความสำคัญของงานวิจัย

ด้วยความสำคัญของกระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ความสำคัญของภาวะผู้นำ ปัญหาของนิสิตนักศึกษา ความสำคัญขององค์กรนิสิตนักศึกษา โครงการวิจัยนี้คำนึงถึงแนวความคิดการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาเพื่อจะเป็นแม่แบบในการวางแผนผลิตบัณฑิตให้เหมาะสมในศตวรรษที่ 21 สามารถออกไปเป็นพลังให้สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพประการสำคัญเพื่อเป็นการวางแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถกำหนดแนวทางได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีแนวทางที่เป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้กับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ซึ่งวิธีการหนึ่งคือการพัฒนาแบบและกลยุทธ์ เนื่องจากรูปแบบและกลยุทธ์จะเป็นกรอบและแนวทางที่จะช่วยให้สามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่าทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผน (จักร ดิงศภักดิ์, 2548; ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539; Certo & Peter, 1991; Judge and Piccolo, 2004; Smith et al., 1980) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรมีการพัฒนาแบบและกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำนิสิตนักศึกษาและจัดทำแผนงานหรือโครงการในทางปฏิบัติ ที่เป็นรูปธรรมของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต่อไป ทั้งนี้รูปแบบและกลยุทธ์จะเป็นกรอบสำคัญในการกำหนด แนวทางการพัฒนาที่มีความพร้อมสมบูรณ์ครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน และจะช่วยให้นิสิตนักศึกษาสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ได้

### วัตถุประสงค์วิจัย

1. วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา
2. วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา
3. พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา
4. นำเสนอกยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตศึกษามาวិเคราะห์ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการพัฒนา (นิสิตนักศึกษา) Chickering & Reiser, 1993) โลกในศตวรรษที่ 21 และทักษะการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 (ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน, 2557; วิจารย์ พานิช, 2555; Canton, 2006) ได้คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาต่อไปนี้

จากการพิจารณาถึงความสอดคล้องกันของข้อมูลทั้ง 2 แหล่งข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาสำหรับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา จากนั้นจึงนำไปร่างรูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิแบบแผน (schematic model) และอธิบายถึงความหมายให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย และผลการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาสำหรับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 (ผลการ วิเคราะห์ องค์ประกอบ เชิงยืนยัน)	การทบทวนวรรณกรรม		ผลการสังเคราะห์ คุณลักษณะที่ต้องพัฒนา
	ทักษะ ในศตวรรษที่ 21	ทฤษฎีการพัฒนา นิสิตนักศึกษา	
<b>องค์ประกอบที่ 1</b> มีคุณธรรมและ จริยธรรม	การควบคุมสติ อารมณ์ ในทุก สถานการณ์	<b>การจัดการกับอารมณ์</b> รู้จักควบคุมอารมณ์ ยืดหยุ่น จัด ระเบียบให้ตนเอง	ความสามารถในการ จัดการอารมณ์
	จิตจริยธรรม	<b>การพัฒนาคุณธรรม</b> มีคุณธรรม กำหนด เป้าหมายชัดเจนในการ พัฒนาคุณธรรม	การปฏิบัติตนตามหลัก ศีลธรรม
	ค่านิยมและ จรรยาบรรณ	<b>การพัฒนาคุณธรรม</b> เปลี่ยนการทำตามความ เชื่อ โดยอัตโนมัติไปสู่การรักษา สมดุลระหว่างตนเองและ เพื่อนมนุษย์	การมีค่านิยมและ จรรยาบรรณ
	จิตสำนึก สาธารณะ	<b>การพัฒนาคุณธรรม</b> ประสานค่านิยมส่วนตัวกับ พฤติกรรมที่ต้อง รับผิดชอบ ต่อสังคม	การมีเจตคติที่ดี และ จิตสำนึกสาธารณะ
<b>องค์ประกอบที่ 2</b> สร้างแรงจูงใจ	แรงจูงใจ	<b>การพัฒนาความเป็นตัว ของตัวเองไปสู่การพึ่งพา อาศัยกัน</b>	การสร้างแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์

ตาราง 1 คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาสำหรับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 (ผลการ วิเคราะห์ องค์ประกอบ เชิงยืนยัน)	การทบทวนวรรณกรรม		ผลการสังเคราะห์ คุณลักษณะที่ต้องพัฒนา
	ทักษะ ในศตวรรษที่ 21	ทฤษฎีการพัฒนา นิสิตนักศึกษา	
<u>องค์ประกอบที่ 3</u> มีวิสัยทัศน์	การเรียนรู้ ต่อเนื่อง อย่างมี เป้าหมาย	การพัฒนาความสามารถ สติปัญญา การใช้สมอง และความรู้ความสามารถ ของบุคคล	
<u>องค์ประกอบที่ 3</u> มีวิสัยทัศน์ (ต่อ)	การจัดการ ความเสี่ยง	การพัฒนาเป้าหมาย วางแผนและยอมรับกับ อุปสรรคและจัดการกับ การเปลี่ยนแปลงใน อนาคต	การยอมรับความเสี่ยงและ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
	การกำหนด เป้าหมายใน อนาคตให้ ตนเอง	การพัฒนาเป้าหมาย สรรสร้างและวางแผน สำหรับการ กระทำและสิ่งที่ควรทำ ในอนาคต	การกำหนดทิศทาง ให้แก่ตนเอง
	การมองการณ์ ไกล	การพัฒนาเป้าหมาย ตั้งใจแน่วแน่ และมีความ ชัดเจน ในเป้าหมายต่างๆ	การมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล
<u>องค์ประกอบที่ 4</u> กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ	ความกล้า แสดงออก	การพัฒนาความเป็นตัว ของตัวเองไปสู่การพึ่งพา อาศัยกัน มีความกล้า ไม่ถูกชักนำ มีอิสระทางความคิดและ อารมณ์	ความกล้าตัดสินใจ กล้าคิด พุด ทำ

ตาราง 1 คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาสำหรับกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบ คุณลักษณะภาวะ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 (ผลการ วิเคราะห์ องค์ประกอบเชิง ยืนยัน)	การทบทวนวรรณกรรม		ผลการสังเคราะห์ คุณลักษณะที่ต้องพัฒนา
	ทักษะ ในศตวรรษที่ 21	ทฤษฎีการพัฒนา นิสิตนักศึกษา	
	ระบบการคิด และการ แก้ปัญหาอย่าง มีเหตุผล	<b>การพัฒนาเป้าหมาย</b> การเพิ่มความสามารถ การประเมินตาม สถานการณ์ต่างๆ	กระบวนการคิดและ การแก้ปัญหา
	ค้นหา เอกลักษณ์และ ลักษณะของตน	<b>การสร้างเอกลักษณ์ เฉพาะตน</b> รู้จักสร้างเอกลักษณ์ ความชอบ ความสนใจ ของตนเอง	การสร้างเอกลักษณ์ เฉพาะตน
	ความคิด สร้างสรรค์และ นวัตกรรม	<b>การพัฒนาความสามารถ</b> สติปัญญา การใช้สมอง และความสามารถของ บุคคล	การสร้างสรรค์และ นวัตกรรม
<b>องค์ประกอบที่ 5</b> มีทักษะในการ สื่อสาร	การสื่อสาร	<b>การพัฒนาความสามารถ</b> บูรณาการทักษะให้ กลายเป็น ความมั่นใจใน ตนเอง	การติดต่อสื่อสารและ การใช้ภาษา
	ความรู้เชิงการ ใช้ข้อมูล	<b>การพัฒนาความสามารถ</b> สติปัญญา การใช้สมอง และความรู้ความสามารถ บุคคล	การรู้เท่าทันสารสนเทศ
	ความรู้เชิงการ ใช้สื่อและ เทคโนโลยี สารสนเทศ	<b>การพัฒนาความสามารถ</b> สติปัญญา การใช้สมอง และความรู้ความสามารถ บุคคล	การรู้เท่าทันการใช้สื่อ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

<b>องค์ประกอบที่ 6</b> ทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมาย	ความยึดมั่น ผูกพัน	<b>การพัฒนาความเป็นตัว ของตัวเองไปสู่การพึ่งพา อาศัยกัน</b> รับผิดชอบทำงานให้ บรรลุผลสำเร็จเพื่อตนเอง และหน่วยงาน	ความมุ่งมั่นแน่วแน่ ต่อองค์การ
	การประสาน ความร่วมมือ ในการทำงาน	<b>การพัฒนาความสามารถ</b> ปรับตัวเข้าหาผู้อื่น และ ปรับแนวทางของตนให้เข้า กับเป้าหมายของกลุ่ม	การสร้างความร่วมมือ ร่วมใจ
	การสร้าง ผลงานและ ความก้าวหน้า	<b>การพัฒนาเป้าหมาย</b> ตั้งใจแน่วแน่ และมีความ ชัดเจน	การสร้างประสิทธิผลและ ความก้าวหน้า
	การทำตาม เป้าหมาย	<b>การพัฒนาเป้าหมาย</b> ตั้งใจแน่วแน่และมีความ ชัดเจนในเป้าหมายต่างๆ	การทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมาย
<b>องค์ประกอบที่ 7</b> สร้างความสัมพันธ์ที่ ดีกับทีมงาน	การมี ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างทีมงาน	<b>การพัฒนาสัมพันธภาพ</b> กับผู้อื่นอย่างมีวุฒิภาวะ มีสัมพันธภาพที่เหนียว แน่นและมีความผูกพันกัน	การสร้างความสัมพันธ์กับ ทีมงาน
	การเข้าสังคม และแลกเปลี่ยน ข้ามวัฒนธรรม	<b>การพัฒนาสัมพันธภาพ</b> กับผู้อื่นอย่างมีวุฒิภาวะ ยอมรับในความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	การปรับตัวเข้ากับสังคมที่ มีความหลากหลายทาง วัฒนธรรม

จากตารางข้างต้นแสดงให้เห็นคุณลักษณะที่ต้องพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์รายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ จากนั้นได้จัดกลุ่มและกำหนดเป็นกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ภายใต้กรอบการพัฒนา 5 ด้าน โดยบางองค์ประกอบที่มีลักษณะใกล้เคียงกันผู้วิจัยได้กำหนดให้อยู่ภายใต้กรอบการพัฒนาเดียวกันดังต่อไปนี้ 1) การอยู่ร่วมกันในสังคมได้แก่ องค์ประกอบที่ 5 มีทักษะในการสื่อสาร และองค์ประกอบที่ 7 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน 2) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 มีคุณธรรมและจริยธรรม 3) ความฉลาดในการคิดและทำ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 4 กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ องค์ประกอบที่ 3 มีวิสัยทัศน์ และ 5) ความมุ่งมั่นแน่วแน่ในการทำงาน ได้แก่ องค์ประกอบที่ 2 สร้างแรงจูงใจ และองค์ประกอบที่ 6 ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. การอยู่ร่วมกันในสังคม (Socialization)

การอยู่ร่วมกันในสังคม (Socialization) หมายถึงการแสดงออกถึงการมีปฏิสัมพันธ์กันของคนในสังคมที่อาจมาจากหลากหลายบริบทหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดหรือความสัมพันธ์แบบเพื่อนร่วมงาน จำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสาร ภาษาพูด ภาษาเขียน ภาษาท่าทาง และความสามารถในการเลือกช่องทาง การเข้าถึง ใช้ประโยชน์ ประเมิน และตรวจสอบข้อมูลที่มีอยู่รอบตัว รวมถึงสื่อและเทคโนโลยีต่างๆ ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 1.1 การรู้เท่าทันสารสนเทศ
- 1.2 การรู้เท่าทันการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.3 การติดต่อสื่อสารและการใช้ภาษา
- 1.4 การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน
- 1.5 การปรับตัวเข้าสู่สังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

### 2. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality and accountability)

คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality and accountability) หมายถึงการแสดงออกของมนุษย์ที่แสดงให้เห็นถึงการประพฤติปฏิบัติตนตามหลักศาสนาหรือความเชื่อที่ถือว่าเป็นค่านิยม หรือจรรยาบรรณที่คนในสังคมมองว่าเป็นสิ่งที่ดีงามและเหมาะสม รวมถึงการมีความรู้สึกนึกคิดที่ดี จิตสำนึกที่ดี ทศนคติที่ดี และการมองชุมชนหรือสังคมในทางที่ดี เป็นสมบัติของส่วนรวม และมีประโยชน์ต่อทุกคนในสังคม นอกจากนี้ยังหมายถึงความถึงความสามารถในการจัดการและควบคุมสติอารมณ์ของตนเองบนหลักเหตุผลและความถูกต้องอีกด้วย ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 2.1 ความสามารถในการจัดการอารมณ์
- 2.2 การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม
- 2.3 การมีค่านิยมและจรรยาบรรณ
- 2.4 การมีเจตคติที่ดี และจิตสำนึกสาธารณะ

### 3. ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing)

ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing) หมายถึงการแสดงออกทางความคิดหรือการกระทำอย่างมั่นใจ มีวิจารณ์ญาณ มีเหตุผล มีระบบ มีกระบวนการที่เหมาะสม และมีความริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในการคิดแก้ปัญหาเมื่อเผชิญหน้ากับอุปสรรคในการทำงาน รวมถึงความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งรอบตัวให้เกิดประโยชน์โดยเรียนรู้และพัฒนาตนเองเกิดเป็นความสามารถเฉพาะของตน ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 3.1 กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ
- 3.2 กระบวนการคิดและแก้ปัญหา
- 3.3 การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน
- 3.4 การสร้างสรรค์และนวัตกรรม

### 4. การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change)

การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change) หมายถึงการแสดงออกถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายใต้สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยสามารถยอมรับและเตรียมพร้อม

รับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ศึกษาหาความรู้ให้เข้าใจกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อใช้เป็นเหตุผลประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางการรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่คุณลักษณะที่ต้องพัฒนาดังนี้

- 4.1 การเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4.2 การยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- 4.3 การกำหนดทิศทางให้แก่ตนเอง
- 4.4 มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล

#### 5. ความมุ่งมั่นแน่วแน่ในการทำงาน (Engagement in work progressing)

ความมุ่งมั่นแน่วแน่ในการทำงาน (Engagement in work progressing) หมายถึง การแสดงออกถึงความเชื่อมั่น ความภาคภูมิใจ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทุ่มเทกำลังความสามารถที่จะทำงานเพื่อองค์กรให้เกิดความก้าวหน้าและได้ผลงานที่มีคุณภาพ โดยสมาชิกในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เสริมสร้างแรงจูงใจให้กันและกัน และพยายามอย่างเต็มกำลังกายกำลังใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่คุณลักษณะดังนี้

- 5.1 การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 5.2 ความผูกพันต่อองค์กร
- 5.3 การสร้างความร่วมมือร่วมใจ
- 5.4 การสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้า
- 5.5 การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัยได้พิจารณาข้อมูลที่ได้กับพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนานิสิตนักศึกษาด้านภาวะผู้นำ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ และนำไปร่างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา (The SMILE model for leadership development in the twenty first century of student organization board) ได้ดังภาพ 1



### วิสัยทัศน์

กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาเป็นผู้นำที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

### พันธกิจ

เสริมสร้างและพัฒนาให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ฉลาดในการคิดและทำ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการยึดมั่นผูกพันในการทำงาน

### เป้าประสงค์

เพื่อพัฒนาให้กรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาเป็นบัณฑิตผู้นำของสังคมที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การอยู่ร่วมกันในสังคม 2) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ 3) ความฉลาดในการคิดและทำ 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และ 5) ความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน



ภาพ 1 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลและตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบ ดังนี้

### ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

ท่านเห็นว่ารายการต่อไปนี้มี ความเหมาะสมที่จะพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มากน้อยเพียงใด โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

5 = มากที่สุด    4 = มาก    3 = ปานกลาง    2 = น้อย    1 = น้อยที่สุด

#### 1.1 ส่วนประกอบของรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>วิสัยทัศน์</b> กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาเป็นผู้นำที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21					
<b>พันธกิจ</b> เสริมสร้างและพัฒนาให้กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา มีคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้ที่สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ฉลาดในการคิดและทำ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน					
<b>เป้าประสงค์</b> เพื่อพัฒนาให้กรรมการองค์การนิสิตนักศึกษาเป็นบัณฑิตผู้นำของสังคมที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การอยู่ร่วมกันในสังคม 2) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ 3) ความฉลาดในการคิดและทำ 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และ 5) ความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน					
อื่นๆ / ข้อเสนอแนะ โปรดระบุ	<hr/> <hr/>				

### 1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษาทั้ง 5 ด้าน

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
การอยู่ร่วมกันในสังคม (S – Socialization)					
คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (M – Morality and accountability)					
ความฉลาดในการคิดและทำ (I – Intelligence in thinking and doing)					
การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (L – Literacy for change)					
ความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน (E – Engagement in work progressing)					

### 1.3 รายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา 5 ด้าน ด้านที่ 1 การอยู่ร่วมกันในสังคม (S – Socialization)

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
การรู้เท่าทันสารสนเทศ					
การรู้เท่าทันการใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ					
การติดต่อสื่อสารและการใช้ภาษา					
การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน					
การปรับตัวเข้าสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
อื่นๆ / ข้อเสนอแนะ โปรดระบุ	<hr/> <hr/> <hr/>				

**ด้านที่ 2 คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality and accountability)**

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
ความสามารถในการจัดการอารมณ์					
การปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม					
การมีค่านิยมและจรรยาบรรณ					
การมีเจตคติที่ดี และจิตสำนึกสาธารณะ					
อื่นๆ / ข้อเสนอแนะ โปรดระบุ	<hr/> <hr/> <hr/>				

**ด้านที่ 3 ความฉลาดในการคิดและทำ (Intelligence in thinking and doing)**

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ					
กระบวนการคิดและแก้ปัญหา					
การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน					
การสร้างสรรค์และนวัตกรรม					
อื่นๆ / ข้อเสนอแนะ โปรดระบุ	<hr/> <hr/> <hr/>				

**ด้านที่ 4 การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Literacy for change)**

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
การเรียนรู้ตลอดชีวิต					
การยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง					
การกำหนดทิศทางให้แก่ตนเอง					
มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล					
อื่นๆ / ข้อเสนอแนะ โปรดระบุ	<hr/> <hr/> <hr/>				

**ด้านที่ 5 ความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน (Engagement in work progressing)**

รายการ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์					
ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อองค์กร					
การสร้างความร่วมมือร่วมใจ					
การสร้างประสิทธิผลและความก้าวหน้า					
การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย					
อื่นๆ / ข้อเสนอแนะ โปรดระบุ	<hr/> <hr/> <hr/>				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์

ผู้วิจัย นายธัญวิทย์ ศรีจันทร์

นิสิตหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย

การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ 083-206-0595

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีผลต่อการ  
พัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### ข้อคำถาม

1. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ สถานการณ์และแนวโน้มด้านสังคม และวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านสิ่งแวดล้อม สิ่งใดที่เป็นโอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่ เมื่อพิจารณาตามกรอบการพัฒนาดังต่อไปนี้

#### 1.1 ทักษะทางสังคม

---



---



---

#### 1.2 การมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

---



---



---

#### 1.3 ความฉลาดในการคิดและทำ

---



---



---

#### 1.4 การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

---



---



---



### 1.5 ความยึดมั่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า

2. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ สภาพปัจจุบัน สถานการณ์และแนวโน้มที่เกิดขึ้น ใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เกี่ยวกับ ประชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์การพัฒนานักศึกษา สิ่งใด ที่เป็นจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่



3. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมภายในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ สภาพปัจจุบัน สถานการณ์และแนวโน้มที่เกิดขึ้น ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เกี่ยวกับ ประชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์การพัฒนานักศึกษา สิ่งใดที่เป็นจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) ในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อพิจารณาตามกรอบการพัฒนาดังต่อไปนี้

#### 3.1 ทักษะทางสังคม

#### 3.2 การมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

### 3.3 ความฉลาดในการคิดและทำ

---

---

---

### 3.4 การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

---

---

---

### 3.5 ความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า

---

---

---

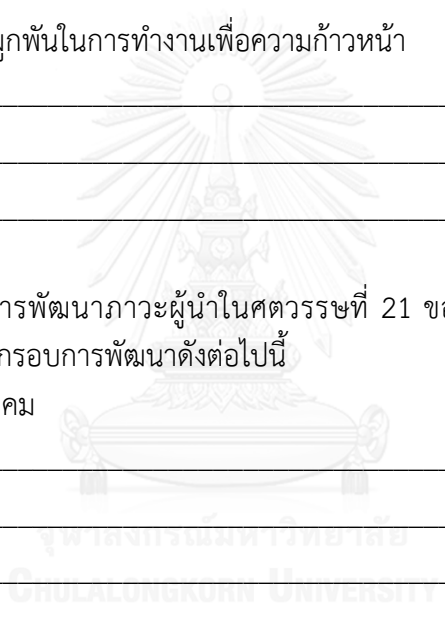
4. ท่านคิดว่ามีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษาอย่างไร เมื่อพิจารณาตามกรอบการพัฒนาดังต่อไปนี้

#### 4.1 ทักษะทางสังคม

---

---

---



#### 4.2 การมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

---

---

---

#### 4.3 ความฉลาดในการคิดและทำ

---

---

---



6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ซ แบบประเมินระดับความสำคัญของประเด็นผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสร  
นักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**แบบประเมินระดับความสำคัญ  
ของประเด็นผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
และกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21  
ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

แบบประเมินระดับความสำคัญของประเด็นผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา” โดยผู้วิจัย นายธัญวิทย์ ศรีจันทร์ นิสิตหลักสูตร ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท สติกรกุล เตชพาพงษ์ และศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนานักศึกษาและเกี่ยวข้องกับการทำงานของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิถึงระดับความสำคัญของประเด็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และประเด็นกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ ที่ได้จากการกำหนดทิศทางกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อนำความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์และมีคุณค่านี้ไปประมวลนำเสนอประกอบการพัฒนา กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต่อไป

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่ามีระดับความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่อย่างไร โดยทำเครื่องหมาย ✓ เพียง 1 ช่อง ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- |   |         |                                  |
|---|---------|----------------------------------|
| 1 | หมายถึง | มีความสำคัญต่อการพัฒนาน้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | มีความสำคัญต่อการพัฒนาน้อย       |
| 3 | หมายถึง | มีความสำคัญต่อการพัฒนาปานกลาง    |
| 4 | หมายถึง | มีความสำคัญต่อการพัฒนามาก        |
| 5 | หมายถึง | มีความสำคัญต่อการพัฒนามากที่สุด  |

ประเด็นพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
<b>โอกาส (opportunity)</b>					
01 เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การสืบค้นข้อมูลและการติดต่อสื่อสารสะดวกมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
02 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้พัฒนาการเรียนการสอนและโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนากรรมการสโมสรมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ที่มีประสิทธิภาพ					
03 มีการพัฒนาศักยภาพความสามารถในการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
04 เกิดกระบวนการเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตส่งผลให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆอยู่เสมอ					
05 มีความคล่องตัวเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการการเรียนการสอนและเรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศอย่างคุ้มค่า					
06 การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงทำให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยตระหนักรู้เท่าทันด้านการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์					
07 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนส่งผลให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพิ่มการสร้างความร่วมมือจากทั้งในและต่างประเทศ					
08 นโยบายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทยทำให้มีนักศึกษาและบุคลากรชาวต่างชาติจำนวนมากขึ้น ส่งผลดีต่อกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อเรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรมที่หลากหลาย					
09 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้เพิ่มโอกาสให้ตนเองในการศึกษาแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมของชาวต่างชาติมากยิ่งขึ้น					

ประเด็นพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
○10 เกิดสังคมอุดมปัญญา ทำให้กลุ่มของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ใช้โอกาสจากประสบการณ์และความรู้จากสังคมผู้สูงอายุที่มีผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้น					
○11 รัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมศักยภาพสำหรับผู้เรียนเพิ่มขึ้น สนับสนุนให้กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้พัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21					
○12 การเตรียมพร้อมเข้าสู่สังคมศตวรรษที่ 21 ทำให้ภาครัฐให้การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียน กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จึงได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะกระบวนการคิดและกระบวนการแก้ปัญหา					
○13 มีผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาส่งเสริมกระบวนการการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายและตัวอย่างผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานสามารถให้คำแนะนำการทำงานให้กับกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้					
<b>อุปสรรค (threat)</b>					
T1 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ประสบปัญหาด้านงบประมาณลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนกิจกรรมที่พัฒนาให้กรรมการสโมสรนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่					
T2 ระบบทุนนิยมในกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้กรรมการสโมสรนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่ เกิดค่านิยมการใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย และยังลอกเลียนแบบกันโดยขาด การคิดอย่างมีวิจารณญาณ					
T3 สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกภายนอกมหาวิทยาลัยทำให้กรรมการสโมสรนักศึกษาไม่สนใจทำกิจกรรมหรือไม่อยากเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา					
T4 สิ่งเร้าหรือแหล่งอบายมุขภายนอกมหาวิทยาลัยส่งผลต่อการพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่					
T5 นโยบายจากภาครัฐในการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพนักศึกษาที่ไม่มีความต่อเนื่องทำให้ชะลอกิจกรรมหรือโครงการการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษาวิทยาลัยเชียงใหม่					



ประเด็นพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
T6 มีการเปิดเสรีทางการค้าด้านการศึกษา ทำให้มีการแข่งขันกันของสถาบันการศึกษามากขึ้นและกลายเป็นธุรกิจ การศึกษามากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพของ กรรมการสโมสรมักศึกษาขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่และ ต่อเนื่อง					
T7 เป็นสังคมที่ไม่พึ่งพาและไม่ช่วยเหลือกัน ขาดความเป็น หนึ่งเดียว ไม่มีความสามัคคีและไม่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทำให้ในการ พัฒนาการ กรรมการ สโมสรมักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ขาดคุณภาพ					
T8 การส่งเสริมจากภาครัฐในการพัฒนาคนด้านคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึก ค่านิยม และการควบคุมตนเองยังไม่ เป็นรูปธรรม ทำให้กรรมการ สโมสรมักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ขาดแนวทางการพัฒนาตนเอง					
T9 การส่งเสริมจากภาครัฐเพื่อการพัฒนาทักษะการ สร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 ยังขาด ความต่อเนื่อง ทำให้ชะลอการจัดกิจกรรมให้กรรมการ สโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในการสนับสนุนการ สร้างสรรค์ผลงานและสิ่งแปลกใหม่					
<b>จุดแข็ง (strength)</b>					
S1 มีนโยบาย แผนงาน และการดำเนินการจัดโครงการและ กิจกรรมการพัฒนากกรรมการ สโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ของมหาวิทยาลัย เชียงใหม่					
S2 กองพัฒนานักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นหน่วยงาน หลักที่รับผิดชอบดูแลจัดการในการจัดกิจกรรมเพื่อการ พัฒนาการกรรมการ สโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
S3 มีการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนากรรมการ สโมสร นักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่บูรณาการงานวิจัย การ บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม					
S4 จัดสภาพแวดล้อมสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกและ สวัสดิการที่เอื้อต่อการพัฒนากกรรมการ สโมสรมักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
S5 มีเหล่าคณาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และได้รับ การยอมรับสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน					

ประเด็นพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
และการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาแก่กรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัย เชียงใหม่					
S6 มีสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่สนับสนุนการจัดกิจกรรมให้กรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง					
S7 จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษา อย่างต่อเนื่อง					
S8 มีการสนับสนุนให้รางวัล และประกาศเชิดชูเกียรติกรรมการสโมสรนักศึกษาที่เคยทำความดีและเป็นผู้ที่สร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่อย่างต่อเนื่อง					
S9 มีการกำหนดการเข้าร่วมกิจกรรมสำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษาที่ต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มเข้าดำรงตำแหน่ง จนกระทั่งหมดวาระ					
S10 มีการจัดการระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดบริการและสวัสดิการเพื่อการพัฒนากรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
S11 มีเครือข่ายที่เป็นความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้งภาครัฐ และเอกชนที่สามารถสนับสนุนการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานเพื่อพัฒนากรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่					
<b>จุดอ่อน (weakness)</b>					
W1 จำนวนของกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีมากขึ้นและหลากหลายขึ้น ทำให้ดูแลไม่ทั่วถึง					
W2 ภาระงานของอาจารย์มีมากขึ้น ทำให้จัดสรรเวลาได้ไม่เต็มที่ ในการกำกับดูแลกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
W3 โครงการและกิจกรรมการพัฒนากรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ที่ผ่านมามีรูปแบบเดิม ไม่มีความแปลกใหม่					
W4 การบริหารจัดการ งานอาคาร สถานที่ งานด้านทรัพยากร และงานการอำนวยความสะดวกยังขาดประสิทธิภาพและยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควรเพื่อส่งเสริม					

ประเด็นพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
กิจกรรมการพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
W5 การจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษายังมีช่องทางการประชาสัมพันธ์น้อย ทำให้กลุ่มเป้าหมายไม่ได้รับข้อมูลหรือได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน					
W6 ระบบเทคโนโลยีไม่มีประสิทธิภาพ จำนวนไม่เพียงพอและไม่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมที่ดีสำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่					
W7 นักศึกษาที่ทำงานสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยังไม่ค่อยติดตามเทคโนโลยีข่าวสารตามกระแสนิยม					
W8 นักศึกษาที่ทำงานสโมสรนักศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีทักษะและความรู้ความสามารถใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษา ต่างประเทศเพื่อการสื่อสารในระดับไม่มาก					
W9 นักศึกษาที่ทำงานสโมสรนักศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ยังไม่มี ความชำนาญในการบริหารจัดการเมื่อได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในขณะ ที่ทำงานร่วมกัน					
W10 นักศึกษาที่ทำงานสโมสรนักศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ขาดความกล้าแสดงออก เนื่องจากไม่มั่นใจในศักยภาพของตนเอง					
W11 นักศึกษาที่ทำงานสโมสรนักศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความรู้สึกไม่ผูกพัน และขาดแนวทางที่จะทำงานหรือสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่					

## ระดับความสำคัญของกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข และกลยุทธ์เชิงรับ

ประเด็นพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
<b>กลยุทธ์เชิงรุก (จุดแข็ง - โอกาส: SO)</b>					
SO1 สนับสนุนให้มีโครงการหรือกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่กับบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรม					
SO2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณเชิดชูเกียรติกรรมการสโมสรมักศึกษาและผู้นำนักศึกษาที่เป็นศิษย์เก่าที่ทำความดีและสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
SO3 ส่งเสริมให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดกิจกรรมนักศึกษาเพื่อรับผิดชอบงานบูรณาการการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการคิดหรือกระบวนการแก้ปัญหาของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
SO4 พัฒนาการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
SO5 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและต่างประเทศ					
SO6 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน โรงเรียน และประชาชน					
SO7 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศเพื่อสนับสนุน การแลกเปลี่ยนอาจารย์บุคลากร และนักศึกษา					
SO8 ส่งเสริมการกำหนดอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
SO9 พัฒนาให้มีสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย มีบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่					

ประเด็นพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
SO10 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะการทำงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ให้กรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
<b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (จุดแข็ง – อุปสรรค: ST)</b>					
ST1 ส่งเสริมการเข้าร่วมและจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้า ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัย เชียงใหม่					
ST2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำคุณลักษณะบัณฑิตที่พึง ประสงค์ด้านจิตสำนึกสาธารณะ มาเป็นหลักสำคัญในการ กำหนดนโยบาย แผนงาน และกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
ST3 สนับสนุนให้มีสมุดบันทึกกิจกรรมและบันทึกลงในระบบ สารสนเทศ เพื่อบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรมค่ายคุณธรรม จริยธรรม การทำดี หรือการฝึกปฏิบัติสมาธิของกรรมการ สโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
ST4 พัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในและบริเวณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้มีความพร้อมในการส่งเสริมการ สร้างกิจกรรมการพัฒนากรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ด้านความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง					
ST5 สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณโดยความร่วมมือจาก ทุก ภาคส่วนในการทำกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษ ที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
ST6 สนับสนุนการขอความร่วมมือและสร้างเครือข่ายชุมชน หน่วยงานที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนา สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยให้สนับสนุนการเข้า ร่วม กิจ รร ม ของ ก ร ร ม ก า ร ส โ ม ส ร นั ก คี ก ษ า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
<b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (จุดอ่อน – โอกาส: WO)</b>					
WO1 ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการเข้าถึงและ ประเมินข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ให้กับกรรมการสโมสร นักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่					
WO2 ส่งเสริมการนำหลักแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้กำหนดแนวทางในการดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมั่นคง					

ประเด็นพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
และยั่งยืนในกระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของ กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
WO3 ส่งเสริมการจัดอบรมการพัฒนาความสามารถในการ เป็นผู้นำ ที่กล้าแสดงออกของกรรมการสโมสรศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
WO4 สนับสนุนให้กรรมการสโมสรศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ติดตามข้อมูลหรือข่าวสารใน ชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่องและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับให้ เป็นระบบ					
WO5 สนับสนุนการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นโดย ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถด้าน ความจงรักภักดีต่อองค์กรสำหรับกรรมการสโมสรศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
WO6 รมรณรงค์การให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้คุ้มค่าและเกิด ประโยชน์สูงสุด					
WO7 ส่งเสริมการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบปรับปรุง ฐานข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือการสร้างความเป็น เอกลักษณ์และค่านิยมองค์กรของสโมสรศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้ชัดเจน					
WO8 ส่งเสริมการจัดอบรมหรือโครงการที่สนับสนุนการเพื่อ พัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียน ให้กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่					
<b>กลยุทธ์เชิงรับ (จุดอ่อน – อุปสรรค: WT)</b>					
WT1 สนับสนุนให้มีการบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรมที่ เสริมสร้างค่านิยมที่ดีในสังคม สำหรับกรรมการสโมสร ศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่					
WT2 สนับสนุนการสร้างระบบรุ่นพี่รุ่นน้องของกรรมการ สโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิด ความผูกพัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน					
WT3 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมที่เน้นให้ กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้ พัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษและภาษา ต่างประเทศใน อาเซียน					

ประเด็นพิจารณา	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
WT4 สนับสนุนให้มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน					
WT5 ส่งเสริมให้มีการบูรณาการการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม กับการจัดกิจกรรมสำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่					
WT6 สนับสนุนและให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงเกี่ยวกับโครงการ/กิจกรรมที่พัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงสำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่					

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์



ภาคผนวก ฅ ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมรนักเรียน  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



## ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่

จากวัตถุประสงค์การวิจัยในส่วนแรก ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพ 5.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการองค์กรนิสิตนักศึกษา (The SMILE model for leadership development in the twenty first century of student organization board)

จากรูปแบบข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาเป็นร่างเป็นกลยุทธ์ ซึ่งการนำเสนอร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยร่างกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ และการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21  
ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

**วิสัยทัศน์**

กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
เป็นผู้นำที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

**พันธกิจ**

เสริมสร้างและพัฒนาให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ทั้งความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเอง การทำงาน และทักษะการอยู่ร่วมกันในสังคม

**เป้าประสงค์**

เพื่อพัฒนาให้กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นบัณฑิตผู้นำของสังคมที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะการอยู่ร่วมกันในสังคม
2. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ
3. ความฉลาดในการคิดและทำ
4. การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
5. ความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงาน

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 2 ปีการศึกษา โดยเป็นแผนงานที่เป็นหลักสูตรแฝง แสดงโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยตรง ไม่อ้างอิงการพัฒนาคุณลักษณะที่เกิดขึ้นจากหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งแสดงผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรม และผู้สนับสนุนงบประมาณซึ่งจะเป็นแนวทางสำหรับการจัดโครงการหรือกิจกรรมต่อไป

ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์ที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่ได้จากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์การนิสิตนักศึกษา มากำหนดแนวทางสู่แผนปฏิบัติ (action plan) ที่ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กร เป้าประสงค์หลัก เป้าประสงค์รอง แผนงาน รวมถึงโครงการหรือกิจกรรมที่แสดงให้เห็นผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรม และผู้สนับสนุนงบประมาณ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

**กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21  
ของกรมการสโมสรนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

**เป้าประสงค์ที่ 1 กรมการสโมสรนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีทักษะทางสังคม**

**เป้าประสงค์ที่ 1.1** กรมการสโมสรนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความรู้ความสามารถในการรู้เท่าทันสารสนเทศและการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

**แผนงาน**

1.1.1 ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการเข้าถึงและประเมินข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ ให้กับกรมการสโมสรนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1.1.2 สนับสนุนให้กรมการสโมสรนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ติดตามข้อมูลหรือข่าวสารในชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่องและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับให้เป็นระบบ

1.1.3 พัฒนาให้มีสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย มีบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำกิจกรรมของกรมการสโมสรนิสิตศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ “Media and ICT Literacy for student organization board” สำหรับกรมการสโมสรนิสิตศึกษา โดย ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ หรือคณะการสื่อสารมวลชน	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา รวมทั้งงบประมาณ การบริการวิชาการจาก คณะมนุษยศาสตร์หรือ คณะ การสื่อสารมวลชน
2. จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อระดมความคิดเห็นถึงแนวทางการจัดกิจกรรมส่งเสริม การพัฒนา การรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยี สารสนเทศสำหรับกรมการสโมสรนิสิตศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และ งบประมาณส่วนกลาง จากฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
		นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา
3. กรรมการสโมสรนักศึกษาจัดกิจกรรม นำเสนอและวิเคราะห์ข่าว “One Clip One Change” ทุกครั้งก่อนที่จะมีการประชุม สโมสรนักศึกษา โดยให้กรรมการที่ได้รับ มอบหมายนำเสนอข่าว และร่วมกัน วิเคราะห์ข่าวสารที่ได้ บันทึกผล การวิเคราะห์ข่าวสารที่ได้ทุกครั้ง และ นำเสนอ ด้วยคลิปวิดีโอทางเว็บเพจของ สโมสรนักศึกษา	กรรมการสโมสร นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา
4. กรรมการสโมสรนักศึกษาจัดกิจกรรม “CMU Information and Technology Fair” โดยมีกิจกรรม เช่น จัดเสวนาโดย ผู้ทรงคุณวุฒิหรือองค์กรธุรกิจ จัดบอร์ดให้ ความรู้ จัดประกวดผลงานเกี่ยวกับการใช้สื่อ เทคโนโลยี นำเสนอและจำหน่ายสื่อ เทคโนโลยีจากร้านค้า เป็นต้น	กรรมการสโมสร นักศึกษา โดยการควบคุมดูแล จากงานกิจกรรมเสริม หลักสูตร	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร ฝ่ายพัฒนา คุณภาพนักศึกษาและ กิจการนักศึกษา และ บุคลากรหรือหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก ที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรม
5. สร้างการเชื่อมโยงกับเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง กับข่าวสารในชีวิตประจำวัน ในเว็บเพจของ สโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สำหรับติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง	กรรมการสโมสร นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา

**เป้าประสงค์ที่ 1.2** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการติดต่อสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน

**แผนงาน**

1.2.1 สนับสนุนให้มีโครงการหรือกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่กับบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรม

1.2.2 ส่งเสริมการจัดอบรมหรือโครงการที่สนับสนุนพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนให้กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1.2.3 สนับสนุนให้มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดทัศนศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศเพื่อพัฒนาความร่วมมือระหว่างกรรมการสโมสรมักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจให้ความร่วมมือในการจัดทัศนศึกษา
2. จัดทำเว็บไซต์เครือข่ายของกรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่และสถาบัน อุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางความร่วมมือของเครือข่าย	กรรมการสโมสรมักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการนักศึกษา
3. จัดโครงการ “พี่ติวน้อง เพื่อนติวเพื่อน” โดยผู้ที่มีทักษะการสอนภาษาต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน ผ่านกิจกรรมของสโมสรมักศึกษา	กรรมการสโมสรมักศึกษา	งานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมถึงบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนับสนุนโครงการ
4. จัดอบรมการใช้ภาษาอังกฤษเป็นประจำทุกปีให้แก่กรรมการสโมสรมักศึกษา เช่น	งานมาตรฐานและประกันคุณภาพ	งานมาตรฐานและประกันคุณภาพ

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
TOEIC for Career, IELTS for education, English for University Student เป็นต้น	การศึกษา สำนักพัฒนา คุณภาพการศึกษา	การศึกษา รวมถึง บุคลากรหรือหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก ที่สนับสนุน เช่น สถาบัน กวดวิชาภาษาอังกฤษ
5. จัดกิจกรรมค่ายภาษาอังกฤษหรือค่าย ภาษาอาเซียนร่วมกับองค์กรที่มีชาวต่างชาติ ให้แก่กรรมการสโมสรนักศึกษา เช่น English is all around Camp, Asian Languages for daily life เป็นต้น	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา และงาน มาตรฐานและประกัน คุณภาพการศึกษา รวมถึงบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนับสนุน
6. จัดประกวดและให้รางวัลกิจกรรมการ แสดงความรู้ความสามารถในการใช้ ภาษาอังกฤษของกรรมการสโมสรนักศึกษา เช่น การพูดสุนทรพจน์ภาษาอังกฤษ การ เขียนเรียงความภาษาอังกฤษ เป็นต้น	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร รวมถึงงาน บริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา
7. กรรมการสโมสรนักศึกษาเป็น ผู้ดำเนินการหลักในการประสานงานและจัด ประชุมกรรมการสโมสรนักศึกษาจากคณะ ต่างๆ ประธานชมรม และประธานโครงการ พิเศษ เป็นประจำทุกภาคเรียน	กรรมการสโมสร นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา
8. จัดกิจกรรม “work(shop) and (team)work” ที่เน้นการบูรณาการพัฒนา ทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานเป็น ประจำทุกภาคเรียน	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร รวมถึงงาน บริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา

**เป้าประสงค์ที่ 1.3** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีทักษะการปรับตัวเข้ากับสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

**แผนงาน**

สนับสนุนให้มีโครงการหรือกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กับบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวัฒนธรรม

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. กรรมการสโมสรนักศึกษาจัดกิจกรรม “เปิดโลกอาเซียน” ภายในมหาวิทยาลัย และเชิญบุคลากร หน่วยงาน และองค์กร ชาวต่างชาติมาร่วมกิจกรรม เช่น เสวนา ประชาคมอาเซียน	กรรมการสโมสรนักศึกษา โดยการควบคุมดูแลจากงานกิจกรรมเสริมหลักสูตร	กองพัฒนานักศึกษา งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร ฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษา และกิจการนักศึกษา และบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจเช่น สถานทูตพม่าประจำจังหวัดเชียงใหม่
2. กรรมการสโมสรนักศึกษาจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมร่วมกันของอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาชาวต่างชาติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	กรรมการสโมสรศึกษางานกิจกรรมเสริมหลักสูตร	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการนักศึกษา และบุคลากรหรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ให้ การสนับสนุน
3. จัดให้มีการทัศนศึกษาทั้งในและต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมของชาวต่างชาติและสร้างเครือข่ายความร่วมมือของกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพนักศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจร่วมมือกับการจัดทัศนศึกษา

**เป้าประสงค์ที่ 2 กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ**

**เป้าประสงค์ที่ 2.1** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความสามารถในการจัดการ  
อารมณ์

**แผนงาน**

สนับสนุนให้มีสมุดบันทึกกิจกรรมและบันทึกลงในระบบสารสนเทศ เพื่อบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรมค่ายคุณธรรมจริยธรรม การทำดี หรือการฝึกปฏิบัติสมาธิของกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดบรรยายและฝึกอบรม “จิตตปัญญาศึกษา” ที่เน้นการฝึกปฏิบัติสมาธิควบคู่สติให้ตนเองโดยพระนักเทศน์หรือผู้นำทางศาสนาให้แก่กรรมการสโมสรนักศึกษาเป็นประจำทุกปีการศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา และสถาบันอุดมศึกษา หรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจร่วมมือกับการจัดบรรยายและฝึกอบรม เช่น สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น
2. จัดโครงการ “Mind Coaching” โดยจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์ หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการอารมณ์ เป็นพี่เลี้ยงกำกับดูแลและให้คำแนะนำกรรมการสโมสรนักศึกษาแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด และเป็นระบบ	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา รวมถึงงบประมาณบริการวิชาการ จากสาขาวิชาจิตวิทยา หรือสาขาวิชาปรัชญา คณะมนุษยศาสตร์



**เป้าประสงค์ที่ 2.2** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม  
มีค่านิยมและจรรยาบรรณ

**แผนงาน**

2.2.1 ส่งเสริมให้มีการบูรณาการการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม กับการจัดกิจกรรมสำหรับ  
กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.2.2 สนับสนุนให้มีการบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรมที่เสริมสร้างค่านิยมที่ดีในสังคม สำหรับ  
กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดโครงการหรือกิจกรรม “ลูกช้างทำดี” หรือ “สโมเพื่อมอชอ” ที่เน้นหรือบูรณาการ การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สำหรับ กรรมการสโมสรนักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร กองพัฒนา นักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนใจให้ ความร่วมมือการจัด โครงการ เช่น องค์การ บริหารส่วนจังหวัด เชียงใหม่ เป็นต้น
2. จัดกิจกรรมและบันทึกกิจกรรมการ ส่งเสริมค่านิยมและจรรยาบรรณของ กรรมการสโมสรนักศึกษา เช่น ธรรมนูญการ สวมหมวกนิรภัยในการขับขี่ภายใน มหาวิทยาลัย ประชาสัมพันธ์เรื่องการแต่ง กายให้ถูกระเบียบเหมาะสม เป็นต้น	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร กองพัฒนา นักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนใจให้ ความร่วมมือการจัด โครงการ
3. จัดประกวดกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ “The CMU Idol” ที่เป็นต้นแบบให้ผู้อื่นด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมและจรรยาบรรณ เป็นประจำทุกปีการศึกษา	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดประกวด เช่น องค์กรทำดีเพื่อสังคม เป็นต้น

## เป้าประสงค์ที่ 2.3 กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีเจตคติที่ดีและจิตสำนึก สาธารณะ

### แผนงาน

ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ด้านจิตสำนึกสาธารณะ มาเป็น  
หลักสำคัญในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกิจกรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของ  
กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดสัมมนากรรมการสโมสรนักศึกษาโดย เชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการ สร้างจิตสำนึกสาธารณะมาบรรยายให้ข้อคิด และเป็นแนวทางในการทำงาน	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และสถาบันอุดมศึกษา หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนใจ ร่วมมือกับการจัดสัมมนา
2. กรรมการสโมสรนักศึกษาประชาสัมพันธ์ โครงการ “CMU CSR” ตามสื่อต่างๆ เช่น บอร์ด เว็บไซต์ เอกสาร เป็นต้น เกี่ยวกับ ความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคม การมีจิตสาธารณะ และจิตอาสาอย่าง ต่อเนื่อง	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การประชาสัมพันธ์ เช่น องค์กรทำดีเพื่อสังคม เป็นต้น
3. จัดกิจกรรมทั้งที่เน้นวิชาการและบันเทิง โดยสอดแทรกคุณลักษณะการมีจิตสำนึกที่ดี ต่อสังคม การรับผิดชอบต่อสังคม และการ บำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม เช่น “ลูกช้างเพื่อ มวลชน” “เลือดสโม เลือดจิตอาสา” เป็น ต้น	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม เช่น องค์กรทำดีเพื่อสังคม มูลนิธิกระจกเงา เป็นต้น
4. กรรมการสโมสรศึกษาลงพื้นที่เพื่อ ศึกษา วิจัย แก้ปัญหา สร้างความร่วมมือ หรือชี้แจงและให้ความรู้ให้แก่ชุมชนหรือ ท้องถิ่น	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม เช่น องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เชียงใหม่ และองค์กร

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
		บริหารส่วนตำบลสุเทพ เป็นต้น

**เป้าประสงค์ที่ 3** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความฉลาดในการคิดและทำ

**เป้าประสงค์ที่ 3.1** กรรมการสโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่กล้าตัดสินใจ กล้าคิด พูด ทำ  
แผนงาน

ส่งเสริมการจัดอบรมการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำที่กล้าแสดงออกของกรรมการ  
สโมสรมักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุน งบประมาณ
1. จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “ต้นกล้า กล้า” เพื่อการพัฒนาทักษะและความรู้ ความสามารถและกระตุ้นให้กรรมการ สโมสรมักศึกษาเป็นผู้ที่มีความมั่นใจ และ กล้าแสดงออก	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา รวมทั้งงบประมาณ บริการวิชาการจาก ส่วนกลางฝ่ายพัฒนา คุณภาพนักศึกษาและ กิจการนักศึกษา และ บุคลากรหรือหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกที่ ให้การ สนับสนุน เช่น โครงการ กล้าทำดี มูลนิธิรักไทย
2. กรรมการสโมสรมักศึกษาสมัครเข้าร่วม กิจกรรมหรือเข้าประกวดความสามารถ พิเศษในด้านต่างๆ ที่จัดขึ้นทั้งภายในและ ภายนอกมหาวิทยาลัย	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม

**เป้าประสงค์ที่ 3.2** กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีกระบวนการคิดและแก้ปัญหา  
แผนงาน

ส่งเสริมให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริการการจัดกิจกรรม นักศึกษาเพื่อรับผิดชอบงานบูรณาการการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการคิดหรือ กระบวนการแก้ปัญหา ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. สร้างเครือข่ายกับองค์กรหรือหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกที่จะสนับสนุนการ พัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและ การคิดแก้ปัญหาให้แก่กรรมการสโมสร นักศึกษา	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอก
2. จัดกิจกรรม “Think Tank” ที่เน้น กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการ คิดแก้ปัญหาสำหรับกรรมการสโมสร นักศึกษา	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม
3. จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการ พัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถและ กระตุ้นให้กรรมการสโมสรนักศึกษามี กระบวนการคิดและการแก้ปัญหาที่ดี	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่ให้ความ ร่วมมือ เช่น ผู้บริหาร บริษัทเอกชนที่มีชื่อเสียง

**เป้าประสงค์ที่ 3.3** กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตน  
แผนงาน

ส่งเสริมการกำหนดอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดกิจกรรมการพัฒนาอัตลักษณ์ของ กรรมการสโมสรนักศึกษา ทั้งในด้านความ ชื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อ จิตอาสา เช่น “เกียรติ	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร รวมทั้ง งบประมาณบริการ วิชาการจากส่วนกลาง

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
ของลูกช้าง” “ชื่อสัตย์ รับผิดชอบ จิตอาสา เรามา ร่วมกัน”		ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา
2. กรรมการสโมสรนักศึกษาจัดกิจกรรม ประกวด Mr. and Miss. CMU ที่เน้นความ ชื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อ และจิตอาสา เป็นประจำทุกปีการศึกษา	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม
3. กรรมการสโมสรนักศึกษาประชาสัมพันธ์ แนวทางการพัฒนาอัตลักษณ์นักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตามสื่อต่างๆ เช่น บอร์ด เว็บไซต์ เอกสาร เป็นต้น	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม
4. เชิญอดีตกรรมการสโมสรนักศึกษาที่มี ชื่อเสียงมาบรรยายเกี่ยวกับการพัฒนาอัต ลักษณ์ “ชื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อ จิตอาสา” เพื่อ เป็นแนวทางการทำงานแก่กรรมการสโมสร นักศึกษา	กรรมการสโมสร นักศึกษา และฝ่าย พัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 3.4 กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างสรรค์และนวัตกรรม

#### แผนงาน

พัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในและบริเวณมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ให้มีความพร้อม  
ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการพัฒนากิจกรรมสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ด้านความคิด  
สร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. อำนวยความสะดวกและปรับปรุงภูมิทัศน์ ภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ด้วยโครงการ “CMU Creative Zone” ให้เอื้อต่อการสร สร้างผลงานและนวัตกรรมใหม่ๆ ของ กรรมการสโมสรนักศึกษา	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่ให้ความ ร่วมมือ เช่น ร้านค้า

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
		บริเวณรอบมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ เป็นต้น
2. กรรมการสโมสรนักศึกษาจัดกิจกรรม “CMU Creativity” โดยให้นักศึกษาและ บุคคลทั่วไปฟังการเสวนา ร่วมนำเสนอ ผลงานและนวัตกรรม และกิจกรรมอื่นๆ ที่ น่าสนใจเพื่อเสริมสร้างการสร้างสรรค์และ นวัตกรรม	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม

**เป้าประสงค์ที่ 4 กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง**

**เป้าประสงค์ที่ 4.1** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

แผนงาน

พัฒนาการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับกรรมการสโมสร  
นักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “How to do Lifelong Learning” เพื่อการพัฒนา ทักษะและความรู้ความสามารถและกระตุ้น ให้กรรมการสโมสรนักศึกษาเกิด กระบวนการการเรียนรู้ตลอดชีวิต	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจให้ความ ร่วมมือ
2. จัดทัศนศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ให้กับกรรมการสโมสรนักศึกษา	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจให้ความ ร่วมมือ
3. เชิญอดีตกรรมการสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัย เชียงใหม่หรือ สถาบันอุดมศึกษาอื่นที่มีชื่อเสียงมาบรรยาย ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อ	กรรมการสโมสร นักศึกษา และฝ่าย พัฒนาคุณภาพ	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
เป็นแนวทางการทำงานแก่กรรมการสโมสร นักศึกษา	นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา	

**เป้าประสงค์ที่ 4.2** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ยอมรับความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

#### แผนงาน

สนับสนุนและให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมที่พัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงสำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. กรรมการสโมสรนักศึกษาประชาสัมพันธ์โครงการ “No Risk” ตามสื่อต่างๆ เช่น บอร์ด เว็บไซต์ เอกสาร เป็นต้น เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน บริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจให้ความ ร่วมมือ
2. จัดอบรม “Risk Management for student organization board” การบริหารความเสี่ยงสำหรับกรรมการสโมสรนักศึกษาเป็นประจำทุกปีการศึกษา	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจให้ความ ร่วมมือ เช่น หน่วยงานที่ มีชื่อเสียง ด้านการบริหารจัดการ ความเสี่ยง
3. จัดประชุมให้กรรมการสโมสรนักศึกษา ร่วมกันเสนอประสบการณ์แนวทาง และ ระดมความเห็นในการบริหารจัดการความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา
4. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น เชิญวิทยากรมาบรรยายและให้	กรรมการสโมสร นักศึกษาและ งานกิจกรรมเสริม	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
แนวทางเรื่อง “รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง” เป็นต้น	หลักสูตร กองพัฒนา นักศึกษา	และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม เช่น บุคลากรจากสถาบัน การเงิน เป็นต้น

**เป้าประสงค์ที่ 4.3** กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการกำหนดทิศทางให้ตนเอง  
และมีวิสัยทัศน์ก้าวไกล

#### แผนงาน

4.3.1 ส่งเสริมการนำหลักแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กำหนดแนวทาง  
ในการดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมั่นคงและยั่งยืนในกระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของ  
กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4.3.2 ส่งเสริมการเข้าร่วมและจัดกิจกรรมการพัฒนากภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้า ของ  
กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดอบรม “เศรษฐกิจพอเพียงนำพา” หรือ “น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ให้เน้นเกี่ยวกับการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงมาใช้ในการทำงานสำหรับกรรมการ สโมสรมหาวิทยาลัย	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจให้ความ ร่วมมือ เช่น สถาบันพัฒนาประเทศ ตามแนวปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง เป็น ต้น
2. จัดกิจกรรมโดยประยุกต์ใช้หลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ทั้งในแง่การทำงาน และประโยชน์จากการจัดกิจกรรม	กรรมการสโมสร นักศึกษาและ งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร กองพัฒนา นักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม เช่น ศูนย์ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ พอเพียง สถาบันพัฒนา ประเทศตามแนวปรัชญา



โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
		ของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น
3. จัดบรรยายหรือเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์จากองค์กรธุรกิจหรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการ ทำงานแก่กรรมการสโมสรนักศึกษา	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจให้ความ ร่วมมือ เช่น หน่วยงานที่ มีชื่อเสียงด้านการสร้าง วิสัยทัศน์
4. จัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการ ทำงานเป็นประจำทุกเดือนเพื่อพิจารณาการ ดำเนินงานของสโมสรนักศึกษา ถึงความ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และกองพัฒนา นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา
5. จัดกิจกรรมเข้าค่ายผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เพื่อ เรียนรู้บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และ สร้างแนวทางการรับมือกับปัญหาในการ ทำงานสำหรับสโมสรนักศึกษา	กรรมการสโมสร นักศึกษาและ งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร กองพัฒนา นักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม
6. ให้กรรมการสโมสรนักศึกษาเป็น ผู้ดำเนินการจัดทำกลยุทธ์หรือแผนงานการ ดำเนินการประจำปีของสโมสรนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ภายใต้การ ควบคุมดูแลจากฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการนักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา

**เป้าประสงค์ที่ 5** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน  
เพื่อความก้าวหน้า

**เป้าประสงค์ที่ 5.1** กรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างแรงจูงใจ  
ในการทำงาน

**แผนงาน**

จัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณเชิดชูเกียรติกรรมการสโมสรนักศึกษาและผู้นำนักศึกษา  
ศิษย์เก่าที่ทำความดีและสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดงาน “สโมหฺมูเฮา ฮ่วมกัน ปักดอย” และมอบประกาศเกียรติคุณ อดีต คณะกรรมการสโมสรนักศึกษาที่ยัง สนับสนุนสโมสรนักศึกษาจนถึงปัจจุบัน	กรรมการสโมสร นักศึกษา งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา	งบประมาณการบริการ วิชาการจากส่วนกลาง ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน
2. จัดทัศนศึกษาตามมหาวิทยาลัยที่มี กรรมการองค์กรนักศึกษาการปฏิบัติโดดเด่น ในและต่างประเทศ	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอก ที่สนใจให้ความร่วมมือ
3. จัดเข้าค่าย “walk together” แลกเปลี่ยน อุดมการณ์ร่วมกันระหว่างสโมสรนักศึกษา อดีตและปัจจุบัน	กรรมการสโมสร นักศึกษาและ งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร กองพัฒนา นักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม
4. จัดงาน “Thank mor” มอบโล่ประกาศ เกียรติคุณให้กรรมการสโมสรนักศึกษาเมื่อ สิ้นสัปดาห์	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
		ภายนอก ที่สนใจให้ความร่วมมือ
5. จัดนิทรรศการ “เล่าเรื่องราว จากรุ่น สู่รุ่น” โดยแสดงผลงานของกรรมการสโมสรนักศึกษา และกิจกรรมของกรรมการสโมสรอดีตถึงปัจจุบัน	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ที่สนใจให้ความร่วมมือ

## เป้าประสงค์ที่ 5.2 กรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อองค์การ แผนงาน

5.2.1 สนับสนุนการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรสำหรับกรรมการสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

5.2.2 รณรงค์การให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

5.2.3 ส่งเสริมการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบปรับปรุงฐานข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือการสร้างความเป็นเอกลักษณ์และค่านิยมองค์กรของสโมสรศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้ชัดเจน

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. จัดกิจกรรมเข้าค่าย “Get to the star” โดยเชิญวิทยากรมา Coaching มาสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับสโมสรนักศึกษา	กรรมการสโมสรนักศึกษาและงานกิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร และบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนับสนุนการจัดกิจกรรม
2. จัดเสวนา “พื้มาบอกร้อง ร้องเล่าร่วมกัน” แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารคณาจารย์ บุคลากร และสโมสรนักศึกษาอาวุโสกับสโมสรนักศึกษาปัจจุบันของมหาวิทยาลัย เพื่อถ่ายทอดพัฒนาการความเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัย	กรรมการสโมสรนักศึกษาและงานมาตรฐานและประกันคุณภาพนักศึกษา สำนักพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและกิจการนักศึกษา	สนับสนุนด้านงบประมาณจากงานมาตรฐานและประกันคุณภาพนักศึกษาและบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจให้ความร่วมมือ

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
3. จัดโครงการสร้างเครือข่ายระหว่าง หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีความโดดเด่น ด้านการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบ ผลสำเร็จ	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน มาตรฐานและประกัน คุณภาพนักศึกษา สำนักพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา	งานมาตรฐานและประกัน คุณภาพนักศึกษาและ บุคลากรหรือหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก ที่สนใจให้ความร่วมมือ
4. จัดตั้งโครงการปลูกจิตสำนึกการใช้ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยการสร้างสื่อ ประชาสัมพันธ์หลากหลายช่องทาง	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจให้ความ ร่วมมือ
5. จัดเสวนาระดมความคิดเห็นการใช้ ทรัพยากรภายในและภายนอก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้คุ้มค่าและเกิด ประโยชน์	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจให้ความ ร่วมมือ
6. สร้างมาตรการการใช้ทรัพยากรอย่าง คุ้มค่า เช่น เปิดเครื่องปรับอากาศในช่วง บ่าย ปิดไฟเมื่อไม่ได้ใช้งาน เป็นต้น	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอก
7. กำหนดให้กรรมการสโมสรนักศึกษาเป็น ผู้จัดการกิจกรรมรณรงค์การใช้ทรัพยากรให้กับ นักศึกษามหาวิทยาลัย	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริม หลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม
8. จัดตั้ง “ชมรมรู้จักใช้” ของกรรมการ สโมสรนักศึกษาในการอนุรักษ์ทรัพยากร ของมหาวิทยาลัยและชุมชน โดยประสาน การทำงานระหว่างกรรมการสโมสร นักศึกษาคณะต่างๆ และชุมชน	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
		ภายนอกที่สนใจให้ความร่วมมือ
9. จัดตั้ง “ศูนย์บริการสารสนเทศ” เพื่อดูแลฐานข้อมูลหน่วยงานเครือข่ายความร่วมมือของสโมสรนักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกสนใจให้ความร่วมมือ
10. จัดอบรมเครือข่ายกรรมการสโมสรศึกษารุ่นใหม่เกี่ยวกับการจัดทำและดูแลฐานข้อมูลเครือข่ายความร่วมมือ	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจให้ความร่วมมือ
11. จัดเข้าค่าย “Who are you” เพื่อค้นหาเอกลักษณ์และค่านิยมองค์กรของสโมสรนักศึกษาประจำปี	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจให้ความร่วมมือ
12. จัดอบรมโดยวิทยากรผู้มีความเชี่ยวชาญได้การสร้างค่านิยมและเอกลักษณ์ขององค์กรสโมสรศึกษามหาวิทยาลัย	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สนใจให้ความร่วมมือ
13. กำหนดให้กรรมการสโมสรนักศึกษาจัดตั้งฝ่ายส่งเสริมเอกลักษณ์ และภาพลักษณ์เพื่อเผยแพร่เอกลักษณ์ และค่านิยมสู่สาธารณะ	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา	งานบริการการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษา

### เป้าประสงค์ที่ 5.3 กรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างความร่วมมือ

#### แผนงาน

5.3.1 สนับสนุนให้มีโครงการหรือกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่กับบุคลากรหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรม

5.3.2 สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณโดยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการทำกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

5.3.3 สนับสนุนการขอความร่วมมือและสร้างเครือข่ายชุมชนหน่วยงานที่ตั้งอยู่บริเวณมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยให้สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

5.3.4 สนับสนุนการสร้างระบบรุ่นพี่รุ่นน้องของกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดความผูกพันและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. คัดเลือกตัวแทนกรรมการองค์กรนักศึกษา เข้าโครงการ Exchange student เพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานระหว่าง สโมสรมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษา ต่างประเทศระยะเวลา 1 ภาคการศึกษา	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอก ที่สนใจให้ความร่วมมือ
2. จัดโครงการ “สานงานให้น้อง” เพื่อ ระดมทุนจากหน่วยงานทุกภาคส่วนในการ ขับเคลื่อนกิจกรรมของกรรมการสโมสร นักศึกษา	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอก ที่สนใจให้ความร่วมมือ
3. จัดตั้งกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัยทำบัญชี งบประมาณการดำเนินการเพื่อจัดสรร งบประมาณอย่างเป็นระบบ	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน มาตรฐานและประกัน คุณภาพนักศึกษา สำนักพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา	งานมาตรฐานและประกัน คุณภาพนักศึกษาและ บุคลากรหรือหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก ที่สนใจให้ความร่วมมือ
4. จัดโครงการ “สำรวจชุมชน” ลงพื้นที่ ชุมชนรอบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อ	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบโครงการ/ กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
หารือแนวทางการพัฒนาชุมชนโดยรอบ ร่วมกัน	นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	
5. จัดโครงการพี่สโมสอนน้องสโม โดยอดีต กรรมการสโมสรณ์ศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่หอดวาระหรือจบ การศึกษาแล้ว	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร กองพัฒนานักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม

**เป้าประสงค์ที่ 5.4** กรรมการสโมสรณ์ศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการสร้างประสิทธิผล  
ความก้าวหน้า และทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

#### แผนงาน

5.4.1 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือจาก  
หน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและต่างประเทศ

5.4.2 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน  
โรงเรียน และประชาชน

5.4.3 เสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นของเครือข่ายความร่วมมือทาง  
วิชาการกับต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนอาจารย์บุคลากร และนักศึกษา

5.4.4 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์สำหรับ  
กรรมการสโมสรณ์ศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
1. กิจกรรมเดินสายของคณะกรรมการ สโมสรณ์ศึกษาพบปะหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชนทั้งภายในและ ต่างประเทศ เครือข่ายความร่วมมือ	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจให้ความ ร่วมมือ
2. จัดกิจกรรม “สานสัมพันธ์ walk rally” ระหว่างกรรมการสโมสรณ์ศึกษาและ หน่วยงานเครือข่าย	งานบริการการศึกษา และพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา กองพัฒนา นักศึกษา	งานบริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพนักศึกษา และบุคลากรหรือ หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกที่สนใจให้ความ ร่วมมือ

โครงการ/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม	ผู้สนับสนุนงบประมาณ
3. กรรมการสโมสรนักศึกษาสรรหาความ ร่วมมือจากชุมชน โรงเรียน และประชาชน เพื่อประสานความร่วมมือในการจัดกิจกรรม ให้เกิดประสิทธิผลและความก้าวหน้า	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา และหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกที่ ให้ความร่วมมือ
4. กรรมการสโมสรนักศึกษาสรรหาความ ร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศเพื่อ ประสานความร่วมมือในการจัดกิจกรรมให้ เกิดประสิทธิผลและความก้าวหน้า	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา
5. จัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการ ทำงานเป็นประจำทุกเดือน พิจารณาผลการ ดำเนินงานของสโมสรนักศึกษา กับ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการจัด กิจกรรมแต่ละครั้ง	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ นักศึกษาและกิจการ นักศึกษา
6. จัดกิจกรรมเข้าค่าย “ผู้นำสู่ความสำเร็จ” เพื่อเรียนรู้ความถนัด ความสนใจ และ แนวทางสำหรับการทำงานของกรรมการ สโมสรนักศึกษา	กรรมการสโมสร นักศึกษาและงาน กิจกรรมเสริม หลักสูตร กองพัฒนา นักศึกษา	งานกิจกรรมเสริม หลักสูตร และบุคลากร หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่สนับสนุน การจัดกิจกรรม เช่น บริษัทเอกชนที่ประสบ ความสำเร็จในการ ดำเนินการธุรกิจ เป็นต้น

โดยสรุปร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กำหนดขึ้นเพื่อพัฒนาให้กรรมการสโมสรนักศึกษาเป็นบัณฑิตผู้นำของสังคมที่สมบูรณ์พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามเป้าประสงค์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะทางสังคม 2) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ 3) ความฉลาดในการคิดและทำ 4) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และ 5) ความยืดหยุ่นผูกพันในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า เป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 2 ปีการศึกษา แสดงโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกรรมการสโมสรนักศึกษา ผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรม และผู้สนับสนุนงบประมาณ ซึ่งแนวทางที่ได้ผู้วิจัยจะนำไปตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ต่อไป



### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายธัญวิทย์ ศรีจันทร์ เกิดเมื่อวันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ.2527 ที่อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา สำเร็จการศึกษาปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีการศึกษา 2550 และสำเร็จการศึกษาปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาศาสตร์ ภาควิชาภาษาศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2555 และได้เข้าศึกษาต่อในระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2556

