

วษ 122611



การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร  
สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



จำเริญ แก้วเพ็งกรอ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายจำเริญ แก้วเพ็ญกร  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการจัดการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....  
(อาจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ เยี่ยมแสง)

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์  
(ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมฆไชสง)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ)

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศิริ)

กรรมการ  
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)

.....  
(อาจารย์ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง)

กรรมการ  
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ท.ดร.ณัฐรัชย์ จันทชุม)

คณบดีคณะครุศาสตร์

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิท ตีเมืองซ้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน 19 ก.ค. 2560 พ.ศ. ....

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ชื่อเรื่อง : การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ผู้วิจัย : จำเริญ แก้วเพ็งกรอ

ปริญญา : ค.ค. (การบริหารจัดการการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

## มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2560

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 280 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ 1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .980 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัย 1) ผลการสร้างกรอบแนวคิดและการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ 57 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1.1) องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก มี 21 ตัวบ่งชี้ 1.2) องค์ประกอบหลักด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มี 24 ตัวบ่งชี้ และ 1.3) องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม มี 12 ตัวบ่งชี้ โดยพบว่า องค์ประกอบหลักที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุด คือ องค์ประกอบหลักด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างการพัฒนาตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ค่าสถิติ ค่า Chi-Square = 26.96, ค่า df = 28, ค่า p = 0.52039, ค่า GFI = 0.98, ค่า AGFI = 0.96, และ ค่า RMSEA = 0.000

**TITLE :** The Development of Cultural Leadership Indicators for Buditpatanasilpa Institute

**AUTHOR :** Charmroen Kaewpengkro      **DEGREE :** Ed.D. (Educational Management)

**ADVISORS :** Assoc. Prof. Dr.Somjet Poosri      Major Advisor  
Dr.Samrit Kangpeng      Co-adviso

**RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY, 2017**

### **ABSTRACT**

This research aimed to construct and develop of Cultural Leadership Indicators for Buditpatanasilpa Institute and to test congruence of developed model with the empirical data. The sample consisted of 280 Administrator of Buditpatanasilpa Institute, with Random Sampling. The instrument used to collect research data was 1) Semi-Structure Interview 2) the 5 level rating Questionnaire with the content validity between 0.60 – 1.00 and the reliability of the original at .980 data were analyzed by a computer program and Focus Group.

The research results were as follows : 1) For the results of constructing the conceptual framework and developing of Cultural Leadership Indicators for Buditpatanasilpa Institute, it was found that there were 3 major factors and 57 indicators : 1.1) The major factor in Promoting a positive atmosphere with 21 indicators 1.2) The major factor in Leader Vision with 24 indicators 1.3) The major factor in Promoting cultural diversity with 12 indicators. It was also found that the major factor with the highest loading standard was the major factor in Leader Vision 2) For the results of congruence testing of the model of the relationship, structure, and the Cultural Leadership Indicators for Buditpatanasilpa Institute, it was found that the model was in congruence with the empirical data : Chi-Square = 26.96, df = 28, p = 0.52039, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, and RMSEA = 0.000

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีจากความเมตตาช่วยเหลือของ รองศาสตราจารย์ ดร. สมเจตน์ ภูศรี และ ดร. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและ ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ตลอดทั้งกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณ ในคุณงามความดีและความเมตตากรุณาของท่านอาจารย์ทั้งสองไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่านที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ทุกท่าน ซึ่ง ประกอบด้วย คณะกรรมการสอบเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. ชีระวัฒน์ เยี่ยมแสง ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์สุเทพ เมย์ไชสง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ผู้ให้ความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกคน ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลในการ สัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง และตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ศิริชัยชาญ พิภพจรูญ อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และผู้บริหาร ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ทั้งด้านเวลาและสถานที่ ตลอดจนเงินทุนการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยทำงานวิจัย ขึ้นนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามทุกท่าน ที่กรุณาให้การอบรม สั่งสอน และแนะนำผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา รวมถึงขอขอบคุณเพื่อนสมาชิกบัณฑิตศึกษา วิชาเอกการ บริหารจัดการการศึกษา หลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม รุ่น 6 ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา

และท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณ ครอบครัว “แก้วเพ็งกรอ” ทุกท่านที่อยู่เบื้องหลังของความสำเร็จ ในการจัดทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ซึ่งให้ทั้ง โอกาส เวลา เงิน และกำลังใจ ตลอดทั้งเสียสละทุ่มเท ช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยจนสุดที่จะทดแทน และบรรยายไว้ ณ ที่นี้ แม้ตลอดการทำวิทยานิพนธ์ผู้วิจัยจะ ประสบปัญหาหลายประการ แต่ด้วยกำลังใจที่มีต่อกัน ทำให้ผู้วิจัยสามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ด้วยดี

คุณค่า และประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่บิดา มารดา และ คณาจารย์ทุกท่านทั้งอดีตและปัจจุบัน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้กล่าวนามมาแล้ว ซึ่งเป็นผู้ที่มี ส่วนที่สำคัญยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

จำเริญ แก้วเพ็งกรอ

## สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
ABSTRACT .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำศัพท์สำคัญ.....	5
คำถามการวิจัย .....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	5
สมมติฐานการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	11
ประโยชน์ที่จะได้รับ .....	13
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	14
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม .....	14
การพัฒนาตัวบ่งชี้ .....	177
ความรู้เกี่ยวกับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	201
องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) .....	245
โมเดลสมมติฐานการวิจัย .....	257
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	258
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม .....	258

หัวเรื่อง	หน้า
ระยะที่ 2 ทดสอบและยืนยันความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	261
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	269
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม .....	269
ตอนที่ 2 ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	274
การสนทนากลุ่ม (Focus Group) .....	322
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	326
สรุปผลการวิจัย .....	327
อภิปรายผล .....	335
ข้อเสนอแนะ .....	345
บรรณานุกรม .....	347
ภาคผนวก ก ราชานามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....	363
ภาคผนวก ข แสดงผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) .....	365
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) .....	368
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง .....	370
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .....	382
ภาคผนวก ฉ ค่าสถิติ Bartlett's test of Sphericity และดัชนี KMO .....	387
ภาคผนวก ช โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก .....	390
ภาคผนวก ซ โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ .....	457
ภาคผนวก ฌ โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม .....	532
ภาคผนวก ฎ ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม .....	570
ประวัติผู้วิจัย .....	577

## สารบัญญัตราง

ตารางที่		หน้า
1	การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิด ของนักวิชาการต่าง ๆ .....	42
2	การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริม บรรยากาศเชิงบวก .....	54
3	การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ .....	62
4	การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการใส่ใจดูแล เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ .....	67
5	การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ .....	78
6	การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการสื่อสาร เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ .....	89
7	องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการส่งเสริมบรรยากาศ เชิงบวก .....	90
8	การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการเป็นผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ .....	104
9	การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ .....	120
10	การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ .....	128
11	การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ .....	135
12	การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ .....	143
13	องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการเป็นผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ .....	145



ตารางที่	หน้า
14 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม .....	155
15 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ .....	163
16 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ .....	170
17 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ .....	175
18 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม .....	176
19 แสดงจำนวนประชากร ผู้บริหาร สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ปีการศึกษา 2558 .....	212
20 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง .....	267
21 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ .....	275
22 ความถี่และร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	281
23 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	283
24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก .....	297
25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ .....	300
26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม .....	302
27 ค่าสถิติ Bartlett's test of Sphericity และดัชนี KMO ของโมเดลความสัมพันธ์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	303

ตารางที่	หน้า
28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก .....	304
29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว ขององค์ประกอบหลัก ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก .....	305
30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ .....	308
31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว ขององค์ประกอบหลัก ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ .....	309
32 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม .....	312
33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว ขององค์ประกอบหลัก ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม .....	313
34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	317
35 ค่าสถิติ Bartlett และค่าดัชนี KMO ของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ...	318
36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ เชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	318
37 ค่าสถิติที่ยอมรับได้และผลจากการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	321

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	โมเดลกรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	12
2	กระบวนการภาวะผู้นำ .....	17
3	ทฤษฎี Z (Z Theory) .....	20
4	พัฒนาการแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำ .....	25
5	พัฒนาการกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ .....	26
6	โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม .....	43
7	โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก .....	55
8	แสดงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ .....	97
9	โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ .....	106
10	โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม .....	156
11	โครงสร้างองค์กรของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	230
12	โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	232
13	โมเดลสมมติฐานการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	257
14	โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สาม ของตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	293
15	โมเดลการวัดในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการส่งเสริม บรรยากาศเชิงบวก .....	296
16	โมเดลการวัดในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการเป็นผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ .....	297
17	โมเดลการวัดในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการส่งเสริม ความหลากหลายทางวัฒนธรรม .....	298
18	โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก .....	306

แผนภาพที่	หน้า
19 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ .....	310
20 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม .....	313
21 โมเดลกรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	316
22 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....	318



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 — 2559) ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงยึดทางสายกลางอยู่บนพื้นฐานของความสมดุลพอดี รู้จักพอประมาณ อย่างมีเหตุผล มีความรอบรู้เท่าทันโลก เพื่อบ่มเพาะให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย เกิดการบูรณาการแบบองค์รวมที่ยึด “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมี “คุณภาพ” ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม เป็นแผนบูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬากับการศึกษาทุกระดับ รวมทั้งเชื่อมโยงการพัฒนาการศึกษากับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยคำนึงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

จากการพัฒนาการศึกษาดังกล่าว พบว่า ในภาวะปัจจุบัน ทางรัฐบาลมอบให้กระทรวงวัฒนธรรมเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับงานด้านศิลปวัฒนธรรม ซึ่งกระทรวงเล็งเห็นความสำคัญจึงกำหนดให้ วัฒนธรรมเป็นเอกลักษณ์ของความเป็นชาติ เป็นรากฐานของการสร้างสรรค์ความสามัคคี และความมั่นคงของประเทศชาติ ประเทศไทยมีวัฒนธรรมที่เจริญรุ่งเรือง ปรากฏเป็นเอกลักษณ์ อันโดดเด่นของชาติประกอบด้วย ภาษา วรรณกรรม ศิลปกรรม นาฏศิลป์ ดนตรี โบราณสถาน โบราณวัตถุ ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีที่เป็นแบบแผน และวิถีชีวิตอันดีงามที่สืบทอดมาถึงปัจจุบัน

จากการที่ประเทศไทยกำหนดให้มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ที่กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (ราชกิจจานุเบกษา. 2542 : 8-9) ผู้ที่มีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนให้การศึกษาในการพัฒนาคนไทยให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จคือผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำขององค์กร ที่เป็นบุคคลที่ต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรเป็นอย่างสูง แต่เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์โลกในปัจจุบัน ที่มีความผันผวนทางด้านเทคโนโลยี เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำเป็นอย่างสูง

เมื่อพิจารณาถึงวิวัฒนาการภาวะผู้นำจะเห็นว่าเกิดขึ้นระยะแรกในช่วงทศวรรษ 1970-1979 โดยนักวิชาการอาทิ Jacobs (1970 : 120), Stogdill (1974 : 98) and Boles and Davanport (1975 : 122); อ้างอิงมาจาก วิโรจน์ สารรัตนะ (2554 : 45) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ในลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้ว จะบรรลุผลตามที่ต้องการ ในยุคระหว่างปี 1980-1989 นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยให้ความหมายในลักษณะกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำทางการบริหารเป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อนำพฤติกรรมองค์กรให้เป็นไปตามทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ บางหน่วยงานก็นิยาม “ภาวะผู้นำ” หมายรวมถึงความสามารถของผู้นำในการเปลี่ยนทัศนคติให้เป็นความจริง ตลอดจนความสามารถทำให้ผู้อื่นยึดมั่นต่อทัศนคติด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาต้องสามารถถ่ายทอดทัศนคติไปยังผู้อื่น เพื่อให้คนเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในการทำให้ทัศนคติดังกล่าวกลายเป็นความจริงขึ้นมา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557 : 65) กล่าวว่า แนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural Leadership) ได้ถูกพัฒนาจากแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะกว้างครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural Leadership) จากทัศนะนักวิชาการหลาย ๆ ท่านต่างก็มีแนวคิดที่สอดคล้องกันนั่นคือผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่มีความมีคุณธรรมในจิตใจ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ที่ผู้นำต้องสร้างความมีมนุษยสัมพันธ์ การดูแลเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจที่เป็นผลต่อจิตใจ เช่น รางวัล เกียรติบัตร ข้อเสนอ คำยกย่อง ชมเชย เป็นต้น ซึ่งการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมนั้นยังต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนทั้งความเป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล การเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่ดี รวมทั้งการอนุรักษ์ ส่งเสริม แนะนำ การเห็นคุณค่าที่ดี

จากการศึกษาของนักวิชาการวัฒนธรรม พบว่า ในปัจจุบันมีปัญหาที่เกี่ยวกับศาสนาศิลปะและวัฒนธรรม ที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณธรรมที่จะเกิดแก่เยาวชนรุ่นหลัง ปัญหาเหล่านั้นได้แก่ ปัญหาด้านศาสนา เด็กและเยาวชนไม่สามารถนำองค์ความรู้และหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนาไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันและแก้ไขปัญหาได้ สาเหตุอาจเกิดจากไม่ใส่ใจ

ไม่ให้ความสำคัญ การห่างวัด ห่างศาสนาหรือแม้ว่าเข้าวัดฟังธรรมก็ฟังบทสวดไม่เข้าใจเพราะเป็นภาษาบาลี หรือความเลื่อมศรัทธาในพระสงฆ์ที่ปฏิบัติตนไม่เหมาะสม สำหรับการศึกษาในสถานศึกษาหลักสูตรการศึกษาด้านศาสนา ยังเน้นในเรื่องของทฤษฎีไม่เน้นเรื่องของการปฏิบัติหรือการใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างแท้จริงที่ก่อให้เกิดปัญญา ความรู้ ความเข้มแข็งทางจิตวิญญาณ หรือปัญหาด้านครอบครัวที่ขาดการบ่มเพาะเด็ก ส่งเสริม หรือเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำหลักธรรมคำสั่งสอนทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ ปฏิบัติตนในชีวิตประจำวัน หรือแม้แต่ปัญหาของสื่อที่ไม่เหมาะสมต่าง ๆ ที่ทำให้เด็กและเยาวชนซึมซับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ ปัญหาด้านศิลปะ เด็กและเยาวชนขาดองค์ความรู้ด้านศิลปะ และเข้าใจถึงคุณค่าซาบซึ้งในความสุนทรีย์ของศิลปะ ขาดการนำศิลปะมาถ่อมเกล้าเด็กและเยาวชนให้มีจิตใจที่ละเอียดอ่อน มีคุณธรรม จริยธรรมและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ขาดการส่งเสริม สนับสนุนให้เด็กและเยาวชนได้เรียนรู้ ทำกิจกรรม หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงออก แข่งขัน จัดแหล่งเรียนรู้ สนับสนุนทุนการศึกษาให้เด็กเยาวชนด้านศิลปะ ให้เด็กได้มีโอกาสเรียนรู้ เกิดทักษะ ได้แสดงออกเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและเกิดจิตวิญญาณเห็นคุณค่าด้านศิลปะอย่างแท้จริง และนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน ได้อย่างเหมาะสมปัญหาวัฒนธรรมด้านภาษา ปัจจุบันเด็กและเยาวชนไทยอ่านหนังสือไม่ออก เขียนไม่ได้ หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงภาษาของวัยรุ่น ศัพท์แสลงหรือคำเฉพาะกลุ่มต่าง ๆ หากนำไปใช้เพื่อสื่อสารกันเองภายในกลุ่มเล็ก ๆ คงไม่เสียหายมากนักแต่หากอยู่ในที่สาธารณะหรือใช้สื่อสารอย่างเป็นทางการ การพูดคุยกับผู้ใหญ่ หรือในการเรียนนั้นก็ควรจะต้องใช้ภาษาที่ถูกต้องทั้งในการพูด อ่านและเขียน

อย่างไรก็ตามการจะให้เด็กใช้ภาษาไทยอย่างสุภาพและถูกต้องนั้น ผู้ใหญ่ พ่อแม่ ครู อาจารย์ และบุคคลสาธารณะต่าง ๆ ควรสอนและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เด็กด้วย สุชาติ เปี่ยมกิจ (2541 : 11) ปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการพูด เขียนภาษาไทยของวัยรุ่นคือสื่อมวลชน โดยเฉพาะ โทรทัศน์ วิทยุ และอินเทอร์เน็ต วัยรุ่นมักจะเลียนแบบออกเสียงการพูดของดารา ศิลปินนักร้อง พิธีกร ดีเจ มักพูดไทยสำเนียงฝรั่ง ใช้ภาษาพูดปนกับภาษาเขียน หรือพูดไทยคำ อังกฤษคำ หรือการแชต ในอินเทอร์เน็ต วัฒนธรรมการกิน ปัจจุบันท่ามกลางกระแสสังคมบริโภคที่โลกาภิวัตน์ได้นำมาซึ่งวัฒนธรรม “กิน ดื่ม ช้อป” ปัญหาเด็กและเยาวชนนิยมดื่ม น้ำอัดลม อาหารฟาส์ฟู้ดหรืออาหารจานด่วน แมคโดนัลด์ พิซซ่า มิสเตอร์โดนัท KFC ขนมหขป เลี้ยว ฯลฯ ทำให้เด็กไทยกลายเป็นเด็กอ้วน ขี้โรค สาเหตุจากการโฆษณา ที่ทั้งพ่อ แม่และเด็กไม่ทันตั้งตัวส่งผลต่อวิถีวัฒนธรรมบริโภคและการอบรมเลี้ยงดูเด็กยุคใหม่ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อ

คุณภาพชีวิตของเด็กอย่างชัดเจน อีกปัญหาหนึ่งคือวัยรุ่นนิยมดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และสูบบุหรี่ ปัญหาการขายเหล้าบุหรี่ให้นักเรียน นักศึกษาของร้านค้า และสถานบันเทิง ร้านอาหาร สวนสาธารณะ หอพัก ที่เป็นแหล่งให้วัยรุ่นมั่วสุมดื่มเหล้า สูบบุหรี่ หรือการเกี่ยวข้องกับสารเสพติด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง ในมิติการบริโภค พบว่าปัจจุบันเด็กและเยาวชนไทยถูกดึงดูดจากโฆษณาให้ใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย นิยมแฟชั่นราคาแพง หรือของมียี่ห้อ อาทิ โทรศัพท์มือถือ นาฬิกา น้ำหอม กระเป๋าถือ เสี่ยงต่อการที่เด็กและเยาวชนจะมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ วัฒนธรรมการเคารพ หรือมารยาทไทย ปัจจุบันเด็กและเยาวชนไม่น้อยที่กล่าวกันว่าชอบคุณหรือขอโทษไม่เป็น หรือการยกมือไหว้หรือกล่าวสวัสดิ์ผู้ใหญ่ หรือการพูดไม่มีหางเสียง พูดไม่สุภาพ หยาบคาย และแสดงกริยาที่ก้าวร้าว คำทอ การไม่เคารพนับถือพ่อแม่ ครู อาจารย์ ปู่ย่า ตายาย หรือญาติ พี่น้อง หรือแม้แต่เรื่องของมารยาทไทยต่าง ๆ เด็กและเยาวชนขาด องค์กรความรู้เรื่องของมารยาทไทยและขาดความตระหนักในการนำไปใช้ปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ปัญหาอาจเกิดจากการขาดการ บ่มเพาะ การเลียนแบบบุคคลสาธารณะ หรือสื่อต่าง ๆ หรือคนในครอบครัว วัฒนธรรมการแต่งกาย ปัจจุบันวัยรุ่นไทยแต่งกายไม่เหมาะสม ตามกระแสแฟชั่น เลียนแบบดารา นักร้องใส่สายเดี่ยว กางเกงขาสั้น กระโปรง กางเกงเอวต่ำ ชุดนักเรียน นักศึกษาที่ไม่เหมาะสม เสื้อรัดตัว กระโปรงคิบบ่าหน้า ผ้าหลัง การไม่รู้จักกาลเทศะแต่งกายที่ไม่เหมาะสมกับสถานที่ การมีค่านิยมที่ไม่เหมาะสม เช่นการลักตามร่างกาย การเจาะอวัยวะตามร่างกายจากปัญหาดังกล่าวข้างต้นทุกภาคส่วนต้องหันหน้ามาร่วมกันในการเฝ้าระวัง ป้องกัน แก้ไขปัญหา ทั้งบ้าน วัด โรงเรียน หน่วยงานภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือแม้แต่การบังคับใช้กฎหมายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งผู้วิจัยมองว่า ปัญหาดังกล่าวควรได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว เราคนไทยทุกคนควรที่จะได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการแก้ไขปัญหาร่วมกัน หน่วยงานหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญยิ่งคือ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่มีอำนาจหน้าที่ ในการวางนโยบายและกำกับแผนพัฒนาของสถาบันเกี่ยวกับการศึกษาการวิจัย การให้บริการทางวิชาการ แก่สังคมและการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแก่เยาวชน ผ่านบุคลากรทางด้านการสอนจาก วิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลป์ และหน่วยงานในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 19 แห่ง ซึ่งบุคลากรในวิทยาลัย นาฏศิลป์และวิทยาลัยช่างศิลป์ทุกแห่งนั้นล้วนได้รับการคัดเลือก คัดสรร และแต่งตั้งบุคคล ที่มีคุณสมบัติเฉพาะทาง ทั้งดนตรี นาฏศิลป์พื้นบ้าน นาฏศิลป์ตะวันตก สำหรับผู้บริหารของวิทยาลัย นาฏศิลป์ทุกแห่ง ยิ่งล้วนต้องคัดสรร ซึ่งสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้กำหนดคุณสมบัติเกี่ยวกับความรู้ความสามารถทั่วไป คุณสมบัติ



เกี่ยวกับความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง คุณสมบัติเกี่ยวกับคุณลักษณะพิเศษของ  
ผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าทั้งบุคลากรและผู้บริหารของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถ และคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ต่างจากสถานศึกษาอื่น ๆ และในฐานะ  
ผู้วิจัยเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยนาฏศิลป์ จึงมีความสนใจ ที่จะดำเนินการวิจัย  
เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ของผู้บริหารดังกล่าว

### คำศัพท์สำคัญ

ตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม

### คำถามการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

1. องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของ  
ผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์  
จากการสร้างขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้างและความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่  
อย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของ  
ผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### สมมติฐานการวิจัย

โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่สร้าง  
ขึ้น มีความตรงเชิงโครงสร้างและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 343 คน จากสำนักงานอธิการบดี จำนวน 1 สำนักงาน, คณะที่เปิดสอน จำนวน 3 คณะ, วิทยาลัยนาฏศิลป์ จำนวน 12 แห่ง และวิทยาลัยช่างศิลป์ จำนวน 3 แห่ง รวมทั้งหมด 19 แห่ง (สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. 2557 : 2-4) ดังนี้

- 1.1 อธิการบดี /คณบดี / ผู้อำนวยการ จำนวน 19 คน
- 1.2 รองอธิการบดี /ผู้ช่วยอธิการบดี /รองคณบดี /รองผู้อำนวยการ จำนวน 74 คน
- 1.3 หัวหน้ากอง / หัวหน้าภาควิชา จำนวน 70 คน
- 1.4 คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย จำนวน 90 คน
- 1.5 คณะกรรมการประจำหลักสูตร จำนวน 90 คน

2. การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดหลักการพัฒนาของ Johnstone (1981) และนงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) โดยนำแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของ Karakose (2008 : 569-579) ; Peterson (2002 : 3) ; Sarason (1996 : 29) ; Pheysey (1993 : 32) ; Cunningham & Gresso (1993 : 20) ; Shein (1992 : 150-151); Braun (1991 : 17) ; Giroux (1991 : 358-363); Steve Page (1991 : 4); Deal and Kennedy (1982 : 76); สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 66-67); สัมมา รชนีธย์ (2556 : 124); นฤชลด ไหลงาม (2556 : 57); มณฑล ไตรรัตน์สิงห์กุล (2554 : 18-19); ชีระ รุญเจริญ (2553 : 90); รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2552 : 77-78); ทองใบ สุคชารี (2549 : 32); ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 64); ถวิล อรัญเวศ (2544 : 67-68); ชงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2540 : 85) ได้องค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ

2.1 องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) การใส่ใจดูแล 3) การสร้างขวัญกำลังใจ และ 4) การสื่อสาร

2.2 องค์ประกอบหลักด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

2.3 องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง 2) การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม และ 3) การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม

### 3. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยไว้ 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ระหว่าง เดือนกรกฎาคม 2558 ถึงเดือนธันวาคม 2558 มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร สังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม
2. สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ
3. สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-Depth Interview) จำนวน 9 คน
4. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ
5. นำผลการสังเคราะห์ข้อมูลมาจัดทำร่างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

**ระยะที่ 2** ทดสอบและยืนยันความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ระหว่างเดือนมกราคม 2559 ถึงเดือนเมษายน 2559 มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
  - 1.1 นำร่างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ได้จากการสังเคราะห์ในระยะที่ 1 และสร้างแบบสอบถามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม
  - 1.2 นำร่างแบบสอบถามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากอาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาความเหมาะสม จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เครื่องมือมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60-1.00

1.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ไปทำการทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 40 ชุด โดยเลือกทดลองกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

1.4 ประสานขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลเพื่อการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปให้กลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

1.5 นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ของข้อมูลมาทำการลงรหัส (Coding) เพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในเครื่องคอมพิวเตอร์คำนวณ

1.6 รายงานผลการทดสอบและยืนยันความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ยืนยันโดยสถิติ

## 2. การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เป็นขั้นตอนหลังจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยใช้สถิติมาเพื่อให้ผู้ร่วมสนทนาได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการนำตัวบ่งชี้ไปใช้จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 11 คน จากผู้แทนผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประกอบด้วย

2.1 อธิการบดี / คณบดี / ผู้อำนวยการ จำนวน 3 คน,

2.2 รองอธิการบดี / ผู้ช่วยอธิการบดี / รองคณบดี / รองผู้อำนวยการ จำนวน 3 คน,

2.3 หัวหน้ากอง / หัวหน้าภาควิชา จำนวน 2 คน,

2.4 คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย จำนวน 2 คน,

2.5 คณะกรรมการประจำหลักสูตร จำนวน 1 คน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยเพื่อสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังต่อไปนี้

**ตัวบ่งชี้ (Indicator)** หมายถึง ตัวแปรขององค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นค่าที่สังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่บอกความหมายหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ โดยอาจมี

เงื่อนไขของเวลาหรือสถานที่กำกับ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการบริหารงาน การติดตามผลการดำเนินงาน และการจัดลำดับการพัฒนาของหน่วยงานได้

**ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural Leadership)** หมายถึง กระบวนการหรืออิทธิพลของผู้นำที่ใช้คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม เพื่อให้องค์กรได้เกิดการถ่ายทอดวัฒนธรรม แก่ชนรุ่นหลัง ไม่ให้เกิดการสูญหาย โดยผ่านกระบวนการรักษาวัฒนธรรม จากการใช้บรรยากาศการทำงานแบบเชิงบวก การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ ตลอดจนการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้คือ

การส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงบรรยากาศเกี่ยวกับการทำงานให้มีความสุข ให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการที่ผู้นำและบุคลากรมีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นอย่างดี มีการใส่ใจดูแลการปฏิบัติงาน ให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยวัดได้จากองค์ประกอบ 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) การใส่ใจดูแล 3) การสร้างขวัญและกำลังใจ 4) การสื่อสาร

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการแสดงถึงความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างมนุษย์ เช่น กิริยาท่าทาง การพูดจา ชื่นชมผู้อื่น รู้จักการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ช่วยเหลือทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

การใส่ใจดูแล หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ที่แสดงออกถึงความห่วงใยต่อผู้อื่น เคารพต่อผลการกระทำของตนเอง ตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น สามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสม ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น

การสร้างขวัญและกำลังใจ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในการสนับสนุน ช่วยเหลือ ด้วยวิธีการต่าง ๆ สร้างความไว้วางใจ ด้วยการให้คำติชม คำแนะนำ รางวัล ตลอดจนการชื่นชม การร่วมมือและช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ

การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ที่สื่อสารผ่านกระบวนการต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างมีวัตถุประสงค์ ที่ชัดเจน สนใจในความรู้สึกของผู้อื่น สื่อสารผ่านความรู้ในเชิงบวก สามารถนำเสนอข้อมูลที่สลับ ซับซ้อนได้

การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่แสดงออกมาในลักษณะของการมองภาพในอนาคตหรือทิศทางขององค์กรที่ต้องการจะเป็น โดยผู้นำและบุคลากรกำหนดจุดหมายปลายทางแห่งความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน โดยวัดได้จากองค์ประกอบ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมสามารถสร้างภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยมีการสร้างเครือข่ายและระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์นั้นได้มาโดยอาศัยทักษะจากการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลของผู้นำเชิงวัฒนธรรมและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีทักษะในการสื่อสาร รวมถึงพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการ โน้มน้าว จูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ อยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากขึ้นเป็นพิเศษ เชื่อมั่นและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์กร

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้โดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร รวมถึงการที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมโดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์กระตุ้นการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถโดยมุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร

การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเหมาะสมกับความเป็นแบบอย่าง การให้คำแนะนำและการแก้ไขข้อบกพร่องของสมาชิก โดยสอดแทรกในกระบวนการทำงาน การเสริมแรงทางบวกแก่บุคลากรและการเผยแพร่วิธีการที่ถูกต้อง

การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม หมายถึง กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการปลูกฝังค่านิยมและหลักปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรม

ที่พึงปรารถนาที่สะท้อนให้เห็นจากผลการดำเนินงานขององค์กรที่บรรลุเป้าประสงค์ ของ  
ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งจากความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม โดยวัดได้  
จากองค์ประกอบ 1) การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง 2) การเสริมสร้างวัฒนธรรม  
ที่ค้ำจุน 3) การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม

การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง หมายถึง พฤติกรรมการ  
แสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่เป็นพลังสำคัญในชีวิตของคน การปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่  
แตกต่างกัน สร้างความหลากหลาย มีความต้องการและค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

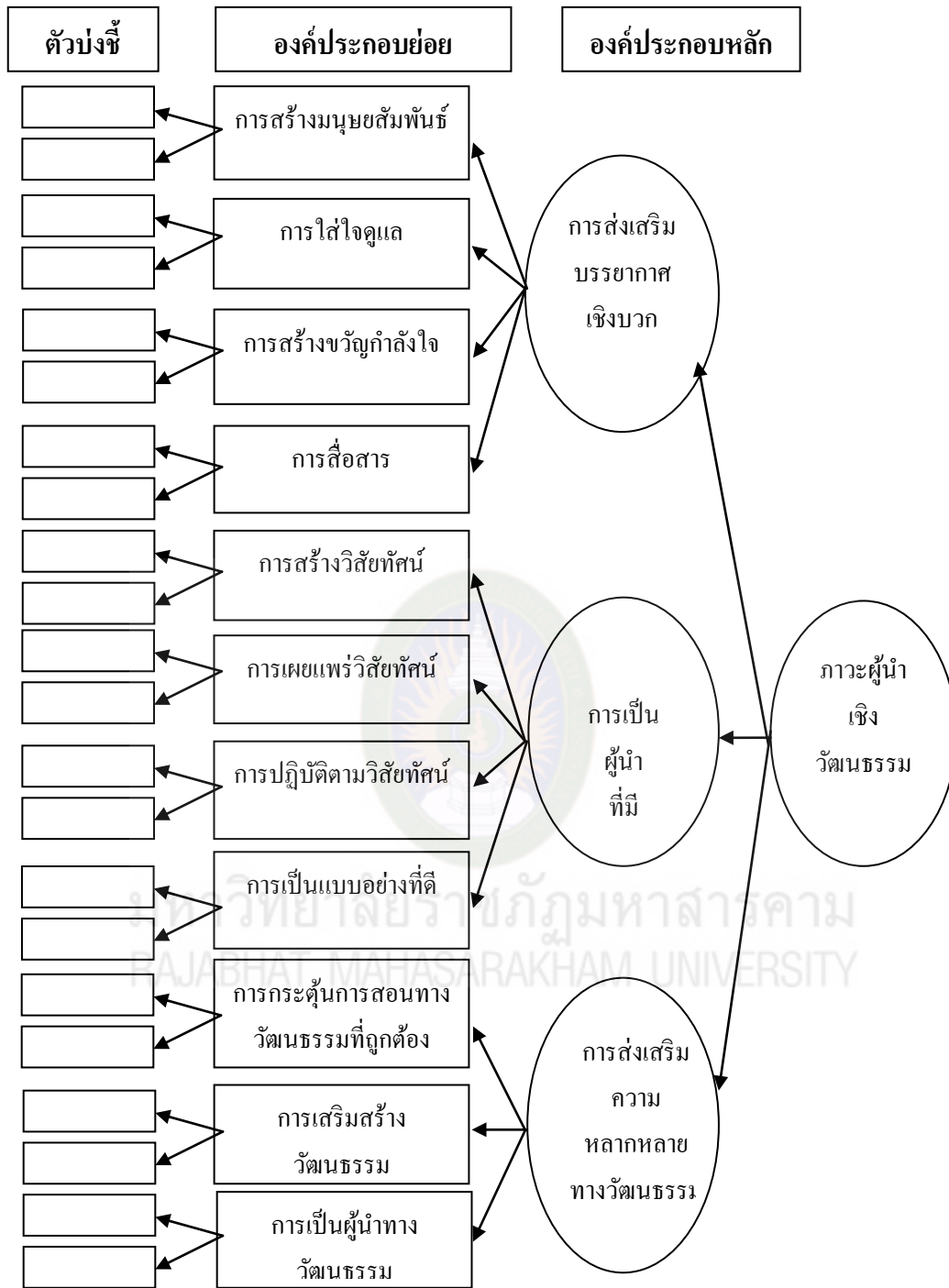
การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ค้ำจุน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำ  
เชิงวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ให้ความรู้ คำแนะนำ คำมั่นถึงบทบาท สร้าง  
แนวปฏิบัติร่วมกัน มีความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ค้ำจุน

การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่  
ต้องคำนึงถึงความลำเอียงของตนเอง มีการดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง  
แก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด ๆ ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย  
เป็นแบบอย่าง ในการกระทำที่ถูกต้อง มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแล  
ผู้อื่น และตรวจสอบงานเขียนของผู้อื่นอยู่เสมอ

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง อธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี/คณบดี/  
ผู้อำนวยการ, รองอธิการบดี/รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ, หัวหน้ากอง/หัวหน้าภาควิชา,  
คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย และคณะกรรมการประจำหลักสูตร ของสถานศึกษาที่อยู่ภายใต้  
การกำกับ การตรวจสอบ และควบคุมดูแลของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิง  
วัฒนธรรมผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) เรื่อง การ  
พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้องค์ประกอบ  
หลัก 3 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย 11 องค์ประกอบย่อย ซึ่งสามารถสร้างเป็น โมเดล  
กรอบแนวคิดการวิจัย ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 โมเดลกรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม  
ของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



## ประโยชน์ที่จะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับที่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงวิชาการ และเชิงการนำไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. ในเชิงวิชาการเนื่องจากตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นครั้งนี้ ได้ศึกษาวิเคราะห์จากหลายแหล่งข้อมูล ทั้งจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทสังคมไทย ซึ่งนักวิชาการ นักวิจัย หรือผู้บริหารทางการศึกษา ตลอดจนผู้สนใจ อาจนำไปเป็นตัวบ่งชี้ตั้งต้น เพื่อขยายขอบเขตสำหรับการวิจัยในอนาคต โดยการเพิ่มพูนองค์ความรู้พื้นฐาน และความรู้ เชิงลึกของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมให้แก่ผู้บริหารต่อไป

2. ในเชิงการนำไปประยุกต์ใช้ จากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้และโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่สร้างและพัฒนาขึ้น โดยได้รับการตรวจสอบอย่างถูกต้องและยืนยันด้วยกระบวนการทางการวิจัย ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของวิทยาลัยนาฏศิลป์และวิทยาลัยช่างศิลป์ สามารถนำสารสนเทศดังกล่าวมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินความสำเร็จด้านภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ อย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการในภาพรวมเป็นสำคัญ

3. ผู้บริหารทุกระดับและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตั้งแต่ระดับกระทรวงวัฒนธรรม ระดับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และระดับวิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลป์ สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการวางแผน ปรับปรุง หรือกำหนดนโยบาย วิทยุทัศน์ ยุทธศาสตร์หรือการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นไปอย่างมีทิศทาง มีความเป็นไปได้อย่างเหมาะสม

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม
2. การพัฒนาตัวบ่งชี้
3. ความรู้เกี่ยวกับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
4. องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion)
5. โมเดลสมมุติฐานการวิจัย

#### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม

##### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานทางวิชาการของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 53-85) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำ (Capacity or Ability to Lead) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะของผู้นำ (Traits) อำนาจของผู้นำ (Power) พฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) แบบต่าง ๆ ปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลาและพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละองค์การหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ กันซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแตกต่างกัน โดย Yukl (2002 : 3) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายแตกต่างกันไว้ว่า อาจเนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกันอย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าส่วนใหญ่ให้ความหมายไว้สอดคล้องกันแต่มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องตามกรอบแนวคิดของ Northouse (2012 : 3-6) สามารถจัดกลุ่มนิยามแนวคิดได้ 6 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มแรก ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ (Leadership is a Trait) มองว่าผู้นำแต่ละคน มีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากคน โดยทั่วไปที่ส่วนใหญ่สืบเชื้อสายกันมา เป็นลักษณะทางกายภาพ (Physical) สังคม (Social) และลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพ (Personal

Characteristics) ซึ่งสืบทอดในตัวผู้นำ (Inherent) เช่น ลักษณะท่าทาง สติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ การตัดสินใจ การเป็นคนเปิดเผยหรือการเข้าสังคม เป็นต้น ภาวะผู้นำแบบนี้เน้นที่ตัวผู้นำและพรสวรรค์ของเขา เชื่อว่าผู้นำมาจากกำเนิดไม่ได้สร้างขึ้นมาจากภายหลัง (Leaders are Born, not Made) บางคนเชื่อว่าผู้นำแบบนี้เป็นคนชั้นนำของสังคม (Elite) แต่อย่างไรก็ตามมีข้อถกเถียงว่าทุกคนต่างเกิดมาด้วยความสามารถพิเศษแตกต่างกันมิใช่มีเฉพาะคนกลุ่มน้อย และสามารถพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะที่มีมาก่อนนั้นได้ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสถานที่นิยามที่สอดคล้องกับแนวคิดกลุ่มนี้ คือ ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (Northouse. 2012 : 3 ; อ้างอิงมาจาก วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 141)

กลุ่มที่สอง มุ่งเน้นในเรื่องความสามารถ (Leadership is an Ability) กลุ่มนี้มุ่งไปที่ความสามารถในการนำ (Capacity to Lead) มีแนวคิดที่คนเรามีความสามารถที่แตกต่างกันโดยธรรมชาติ (Natural Capacity) แต่ถ้าได้รับการฝึกฝนหรือพัฒนาความสามารถนั้นก็จะทำให้มีความสามารถเป็นผู้นำในการนำในด้านนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้นิยามไว้สอดคล้องกับแนวคิดนี้ เช่น ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการบริหารตนเอง นำผู้อื่น และครองใจผู้อื่นได้โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้โดยการคลอใจ (Inspire) การกระตุ้น (Stimulate) และการสนับสนุน (support) เป็นต้น (Northouse. 2012 : 4 ; DuBrin, 2010 : 2 ; Robbins. 2005 : 302 ; Draft. 2002 : 514 ; O'Leary. 2000 : 2 ; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2549 : 30-31)

กลุ่มที่สาม ให้ความสำคัญกับทักษะ (Leadership is a Skill) จะเน้นที่ขีดความสามารถหรือสมรรถนะของผู้นำ (Competency) ซึ่งจะแตกต่างจากกลุ่มที่เน้นความสามารถที่ธรรมชาติได้สร้างมาให้แล้ว เพียงแต่มีการพัฒนาในด้านนั้น ๆ เพิ่มขึ้นก็จะสามารถเป็นผู้นำในด้านดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ในขณะที่ กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าทุก ๆ คนสามารถพัฒนาขีดความสามารถหรือสมรรถนะตนเองได้ ซึ่งทุกคนสามารถพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้วยการฝึกปฏิบัติ (Practice) การเรียนการสอน (Instruction) การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning From Others) หรือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning from Experience) ก็ทำให้เขามีภาวะผู้นำได้ด้วย เช่น ภาวะผู้นำเป็นสมรรถภาพของผู้นำที่ได้รับการพัฒนาหรือกระบวนการในการบริหารจัดการเพื่อให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มที่สี่ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรม (Leadership is a Behavior) จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ (Leadership Role) ที่ผู้นำปฏิบัติหรือแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สามารถสังเกตได้โดยมีตัวร่วมหลักของพฤติกรรมทั่วไปอยู่สองประเภทคือ พฤติกรรมที่ได้จากการทำงาน (Task Behaviors) ซึ่งได้จากการทำงานของผู้นำ และพฤติกรรมที่ได้จากกระบวนการทำงาน (Process Behaviors) เกิดจากการที่ผู้นำได้ช่วยให้สมาชิกหรือกลุ่มมีความพึงพอใจนิยามที่สอดคล้องกับแนวคิดกลุ่มนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติ ทั้งที่เป็นพฤติกรรมการทำงาน และกระบวนการทำงานที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามทั้งในด้านของงานที่บรรลุผลตามเป้าหมายและความพึงพอใจ (Northouse. 2012 : 5 ; อ้างอิงมาจาก รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 3)

กลุ่มที่ห้า มองภาวะผู้นำเป็นเรื่องความสัมพันธ์ (Leadership is a Relationship) มุ่งความสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามมากกว่าคุณลักษณะที่หลากหลายของผู้นำ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการรวมพลัง (Process of Collaboration) ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทั้งเรื่องภาวะผู้นำ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพลซึ่งสอดคล้องกันกับแนวคิดที่นักวิชาการสรุปไว้ว่าภาวะผู้นำ คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ที่รวมพลังกันกำหนดภารกิจหรือทิศทางของการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดกิจกรรมหรือการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Purposes) เช่นภาวะผู้นำหมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Northouse. 2012 : 5 ; Draft. 2002 : 5 ; กวี วงศ์พุด. 2550 : 17 ; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550 : 29)

และกลุ่มสุดท้าย มุ่งไปที่กระบวนการของอิทธิพล (Leadership is an Influence Process) มองว่าภาวะผู้นำไม่ใช่การกระทำที่เกิดขึ้นเดี่ยวๆ หรือการกระทำที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น แต่เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกันไปจนบรรลุผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบหลักด้านผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situation) เป็นเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้นเช่นภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ในการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives) หรือเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Shared Goal) (Northouse. 2012 : 6) ; Howell and Costley. (2005 : 2) ; Yukl (2002 : 7) ; Koontz and Wehrich, (1988 : 437) ; Stoner and Freeman,

(1989 : 459) ; วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 12) ; ธวัช บุญยณีย์ (2550 : 35) ; ทองใบ สุคชารี (2549 : 2) ; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546 : 10) ; สมยศ นาวิการ (2546 : 155)

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนและสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอภายใต้สถานการณ์ (Situation) หรือสภาพแวดล้อมที่มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่มซึ่งส่วนมากผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลต่อ ผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ โดยมีการปฏิสัมพันธ์กันติดต่อสื่อสารกันเพื่อให้มีทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม หรือด้านอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายร่วมกันดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการไม่ใช่ตำแหน่ง (Leadership is Process, not a Position) และเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (Leadership is both a Science and an Art) ดังกระบวนการภาวะผู้นำที่แสดงในภาพประกอบที่ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. 2557 : 6)



แผนภาพที่ 2 กระบวนการภาวะผู้นำ

ที่มา : Hughes, Ginnett and Curphy (2012 : 1)

## 2. พัฒนาการแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำได้มีการพัฒนาการมาในศตวรรษที่ผ่านมา แต่การพัฒนานี้ยังไม่ได้มีข้อสรุปที่ชัดเจนในระหว่างนักวิชาการด้วยกัน เช่นเดียวกับการสร้างแนวคิดในทางสังคมศาสตร์ ขณะเดียวกันการให้คำนิยามภาวะผู้นำก็ปราศจากการยอมรับที่เป็นเอกฉันท์ ยังไม่เป็นที่แน่นอนเนื่องจากเป็นเรื่องของจิตพิสัย ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเลือกทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดสำหรับองค์การของตน ผู้นำที่ต้องการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นต้องเข้าใจปรัชญาพื้นฐานของทฤษฎี จำเป็นต้องรู้ว่าภาวะผู้นำที่เลือกใช้มีความเหมือนหรือแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่ได้นำมาเสนอในศตวรรษที่ผ่านมาอย่างไร เพื่อตัดสินใจว่าภาวะผู้นำดังกล่าวเหมาะสมในองค์การของตนหรือไม่อย่างไร

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ผ่านมาในทัศนะของ Polleys (2002 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 6) จะแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะแรกระหว่าง 1900 ถึง สงครามโลกครั้งที่สอง เป็นการให้คำนิยามภาวะผู้นำจะเน้นที่ตัวผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิทยา และคุณลักษณะ (Trait) ในระยะที่สองหลังสงครามโลกครั้งที่สองจนปลายทศวรรษ 1960 จะเน้นที่พฤติกรรม โดยพยายามศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร ระยะที่สาม เริ่มในทศวรรษที่ 1970 โดยเปลี่ยนจากการศึกษาพฤติกรรมไปเป็นการให้คำนิยามของสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational and Contingency) จึงถึงปลายทศวรรษที่ 1970 หรือ 40 ปีที่ผ่านมา จึงได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ก็อยู่ในกลุ่มของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังสรุปสาระสำคัญพอสังเขปต่อไปนี้

กรณีทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ (Trait Theory) ในช่วงการเปลี่ยนศตวรรษ การศึกษาภาวะผู้นำเน้นที่ตัวผู้นำโดยกำหนดว่าผู้นำมีคุณลักษณะหรือบุคลิกอย่างไร (Characteristics or Traits) ซึ่งนักวิจัยต่างๆเชื่อว่าปัจเจกชนที่ประสบความสำเร็จทางการบริหาร มีคุณสมบัติพิเศษนอกเหนือจากผู้อื่น (Reed and Others, 2004) โดยคุณลักษณะนี้ไม่ว่าจะเสาะแสวงหาเองหรือได้รับสืบเนื่องกันมาจะแสดงถึงแนวโน้มที่ผู้นำจะตอบสนองต่อสถานการณ์ด้วยพฤติกรรมที่ทำนายได้ หลังจากการวิจัยอย่างกว้างขวางผลการวิจัยกลับไม่พบว่ามรูปแบบคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ

ดังนั้น ระหว่างสงครามโลกครั้งที่สองถึงปลายทศวรรษ 1960 การศึกษาภาวะผู้นำ เปลี่ยนไปเป็นการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ เช่น ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Y) (McGregor, 1960, Cited in Polleys, 2002 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 7)) ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์เน้นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่ง ระยะเวลาหลังได้มีการเสนอทฤษฎี Y เพิ่มเติมขึ้นมา โดยทฤษฎี X, Y และ Z (Theory X, Y and Z) มี หลักสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้เป็นสมมติฐานของผู้บริหารต่อพฤติกรรมและธรรมชาติ ของมนุษย์ ความเชื่อส่วนตัวของผู้บริหารส่งผลต่อรูปแบบการนำทีม (Jewell, 2006) ซึ่ง McGregor (1960 Cited in Bobic and Davis, 2003 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 7) เสนอว่าจากสมมติฐานของพฤติกรรมมนุษย์ ผู้บริหารสามารถควบคุม จัดการ นำ และสร้าง แรงจูงใจผู้อื่นได้หลายวิธี โดยทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นมุมมองของความสัมพันธ์มนุษย์ที่ แตกต่างตรงข้ามกัน กล่าวคือ ทฤษฎี X มีแนวคิดในเรื่องการสั่งการและควบคุม (The Traditional View of Direction and Control) โดยทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐานที่ว่าคนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ทะเยอทะยาน ไม่คิดริเริ่มชอบให้การสั่ง เห็นแก่ตนเอง มากกว่าองค์การมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มักจะโง่และถูกหลอกง่าย ดังนั้น ผู้บริหารที่ ยอมรับทฤษฎีนี้จะมองคนโดยเฉลี่ยในแง่ลบว่าคนทั่วไปไม่ชอบและหลีกเลี่ยงการทำงาน จึง ต้องถูกบังคับและข่มขู่ด้วยมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ทำงานได้ด้วยดีตามเป้าหมายขององค์การ ใน มุมมองดังกล่าวคนโดยทั่วไปหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานต่ำ และต้องการ แต่ความมั่นคง ผู้บริหารจึงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบข่มขู่ด้วยการลงโทษ ควบคุม จากภายนอกตามความเชื่อเชิงลบต่อมนุษย์ Jewell (2006 ; อ้างอิงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557 : 7)

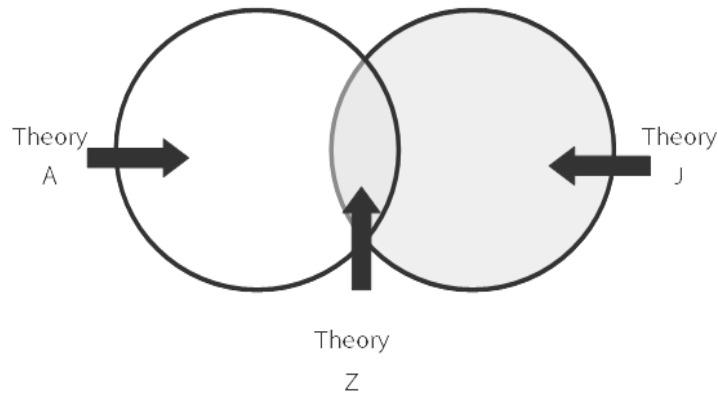
ในทางตรงกันข้ามของสมมติฐานต่อธรรมชาติมนุษย์ตามทฤษฎี Y จะมองคนในเชิง บวก เมื่อพิจารณาหลักการของทฤษฎี X แล้วจะเห็นว่ามีความเชื่อมโยงกับการบริหารเชิง วิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ส่วนทฤษฎี Y จะสอดคล้องกับมุมมองมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) ที่คล้ายคลึงกับแนวคิดของ Maslow (Jewell, 2006 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 8) โดยทฤษฎี Y มีมุมมองให้คนเป็นศูนย์กลางในการบริหารภายใต้สมมติฐาน ที่ว่าคนไม่ได้หลีกเลี่ยงการทำงานโดยธรรมชาติ และมุ่งมั่นในงานเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือ การเล่น ซึ่งในมุมมองของทฤษฎี Y คนส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองโดยจะมี แนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะเห็นว่าทฤษฎี Y จะให้ความสำคัญ ทั้งระดับ บุคคล และเป้าหมายขององค์การ (The Integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีนี้ จึงมีสมมติฐานที่ว่าคนมักจะให้ความร่วมมือสนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน ไม่เกียจคร้านและไว้วางใจ

ได้มีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้องและคนมักจะพัฒนาวิธีการทำงานตลอดจนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีมุมมองทฤษฎีนี้ในด้านธรรมชาติของมนุษย์ไม่ควบคุมไม่สร้างกฎระเบียบ หรือดูแลคนงานอย่างใกล้ชิด แต่ผู้นำเหล่านี้ส่งเสริมศักยภาพของมนุษย์ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้อิสระในการทำงาน กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และให้แรงจูงใจคนงานด้วยการสร้างความพึงพอใจ ถึงแม้ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ เช่น ทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีความหลากหลายมากกว่าทฤษฎีทางด้านคุณลักษณะ แต่ทฤษฎีเหล่านี้ก็ยังไม่ได้ครอบคลุมถึงบริบททางวัฒนธรรมหรือปัจจัยทางสถานการณ์ นักวิจัยจึงได้ยอมรับทั้งการศึกษาในตัวบุคคล และการศึกษาสถานการณ์ของภาวะผู้นำในระยะต่อมา Zvirdauskas and Palmira (2004 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. 2557 : 8)

ต่อมาภายหลังได้มีทฤษฎี Z (Z Theory) ที่นำเสนอโดย Dr. William

Ouchi ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA ในช่วงปี 1980 โดยทฤษฎีของ Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z) เป็นทฤษฎีอธิบายโครงสร้างตามการจัดการผสมผสานระหว่างการบริหารแบบสหรัฐอเมริกาหรือ Theory A กับการบริหารแบบญี่ปุ่น หรือ Theory J กล่าวคือทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่งองค์การเน้นการทำงานระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่องค์การน้อย ในขณะที่ทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่นซึ่งองค์การเป็นการทำงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การสูงโดยทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการผสมผสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาโดยเน้นการทำงานระยะยาวมีการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกันดังนั้นจึงมีแนวคิดว่า องค์การต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการ หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ 2) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและ 4) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายใต้หลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) คนในองค์การต้องซื่อสัตย์ต่อกัน 2) คนในองค์การต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ 3) คนในองค์การต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเองดังแสดงในแผนภาพที่ 3





แผนภาพที่ 3 ทฤษฎี Z (Z Theory)

ที่มา : สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 9)

สำหรับทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational Theory) การพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำเริ่มขึ้นปลายทศวรรษที่ 1960 ด้วยการศึกษาวงภาวะผู้นำเกิดขึ้นในที่ใดโดยมีแนวคิดที่ว่าผู้นำเป็นผลของสถานการณ์ นักทฤษฎีตามสถานการณ์จึงเชื่อว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่ดีที่สุดแต่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นักทฤษฎีคุณลักษณะไม่เชื่อว่าลักษณะภาวะผู้นำสามารถถ่ายทอดไปใช้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันจึงมองว่าภาวะผู้นำที่ดีคือความสามารถของผู้นำที่ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์หรือสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป (Houghton and Yoho, 2005 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 9) ทฤษฎีคุณลักษณะไม่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ ต่อระดับประสิทธิผลของผู้นำภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้ถูกนำเสนอโดย Hersey and Blanchard (1995 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 9) เพื่ออธิบายถึงความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและระดับความพร้อมที่ผู้ตามที่แสดงออก โดยระดับความพร้อม หมายถึงความสามารถและความเต็มใจของผู้ตามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำจึงต้องตัดสินใจว่าจะใช้โครงสร้าง หรือคำสั่งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ด้วยการประเมินระดับวุฒิภาวะหรือความรู้ในงานนั้นของผู้ใต้บังคับบัญชา Silverstone and Wang (2001 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 9) ดังนั้นผู้นำต้องไวต่อระดับความพร้อมของผู้ตามที่เปลี่ยนได้ตลอดตามเป้าหมายหรืองานที่เข้ามา นั่นก็คือสถานการณ์เป็นตัวกำหนดแนวทางของผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จึงเกิดขึ้นในทศวรรษ 1960 ทั้งนี้เนื่องจากการศึกษาภาวะผู้นำได้ก้าวหน้าจากการศึกษาคุณลักษณะ (Trait) พฤติกรรม (Behaviors) และสถานการณ์ (Situations) ที่มีผลต่อภาวะผู้นำไปสู่กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำที่เป็นพลวัตมากขึ้น ภาวะผู้นำใหม่นี้ Burns (1978 ;

อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ. 2557 : 10) ได้นำเสนอและต่อยอดโดย Bass (1985 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ. 2557 : 10) ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เรียกว่า โมเดลแบบแลกเปลี่ยนและโมเดลแบบการเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Models) และเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาภาวะผู้นำที่สำคัญมาเป็นเวลากว่า 30 ปี กระบวนทัศน์เดิมของภาวะผู้นำเป็นแบบคุณลักษณะและแบบตามสถานการณ์ ที่เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นการแลกเปลี่ยนต่อรองกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมองว่าเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตามมีปัจจัยสองประการ คือ ประการแรก ทั้งผู้นำและผู้ตามเห็นว่าการแลกเปลี่ยนเป็นการให้รางวัลเชิงบวก และประการที่สอง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผลตอบแทนจากการบรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงกัน แต่ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นความสัมพันธ์ระยะสั้น เพราะการให้รางวัลเป็นเรื่องผิวเผินและไม่สำคัญ ผู้นำแบบนี้อาจจะมีประสิทธิผลตรงที่ทำให้เป้าหมายได้ชัดเจนแต่มองข้ามการพัฒนาศักยภาพในระยะยาวของผู้ตามซึ่งต่อมาได้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมองข้ามกระบวนการแลกเปลี่ยนอย่างง่าย แต่กำหนดความคาดหวังที่ท้าทายเพื่อให้บรรลุระดับความสำเร็จในการดำเนินงานที่สูงขึ้น จะเน้นความมุ่งมั่นและความสามารถของสมาชิกในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีขึ้นเมื่อพฤติกรรมของผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ตามให้เกิดการแบ่งปันวิสัยทัศน์และให้อำนาจ ผู้ตามในการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพส่วนตัวของผู้ตาม ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่าง (Role Models) ของการสนับสนุนและการมองโลกในแง่ดี สามารถระดมความมุ่งมั่นในระหว่างผู้ตามและให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ตามที่จะเจริญ ก้าวหน้า Smith (2004 ; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ. 2557 : 11)

ดังนั้น Bass จึงให้มี 4 ประการที่สัมพันธ์กันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ

- 1) ภาวะผู้นำแบบมีศรัทธาบาร์มี (Charismatic Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership) 3) การกระตุ้นปัญญา (Intelligence Simulation) และ 4) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Considerations) โดยอิทธิพลจากศรัทธาบาร์มีเป็นปัจจัยที่ผู้นำแสดงออกให้เป็นแบบอย่างสร้างความรู้สึกลึกเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ร่วม และให้ความรู้สึกลึกมีศักดิ์ศรีและศรัทธาต่อผู้ตาม ปัจจัยความศรัทธาบาร์มีกำหนดพฤติกรรมที่ผู้นำพุ่มพักศรัทธา ความไว้วางใจ และความเคารพต่อผู้ตาม ยกตัวอย่างเช่น การทำสิ่งที่ถูกต้องแทนที่จะเลือกวิธีที่ประหยัดและง่าย และตัดสินใจที่เปิดเผยด้วยการอธิบายเหตุผลนั้น

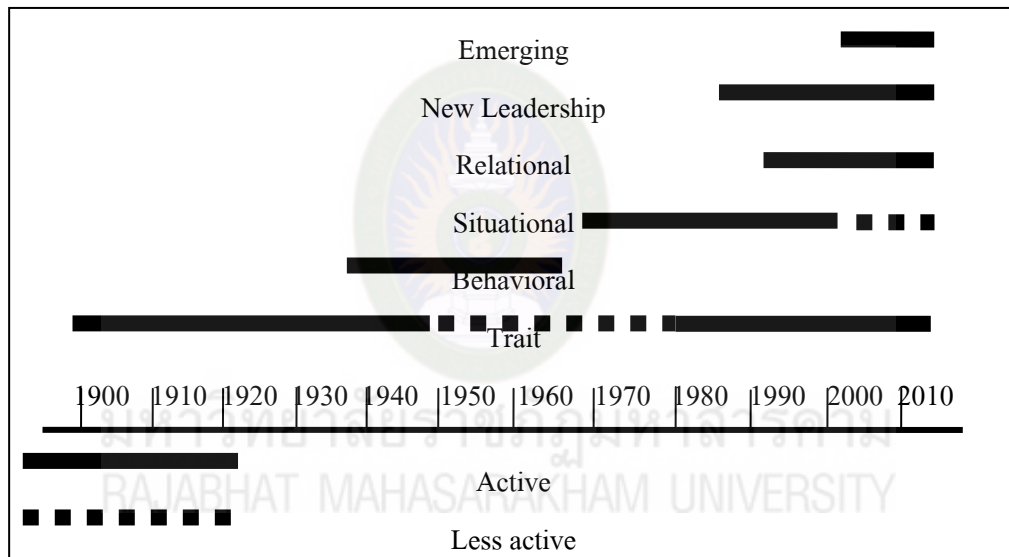
การสร้างแรงบันดาลใจประกอบด้วยการให้ผู้ตามมีอำนาจและแรงบันดาลใจที่ยอมรับและดำเนินการตามเป้าหมายที่ท้าทายอย่างกระตือรือร้น ภาวะผู้นำแบบแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้วิสัยทัศน์ที่ผู้ตามสามารถบรรลุได้ ให้มาตรฐานที่สูงขึ้น และสร้างความมั่นใจต่อผู้ตามว่าสามารถประสบความสำเร็จเกินที่คาดหวัง ด้วยการยกระดับความเชื่อมั่นของผู้ตามและด้วยความกระตือรือร้นและการมองโลกเชิงบวกต่องานของผู้นำ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมสนับสนุนผู้ตามให้พัฒนาไปสู่ระดับที่สูงกว่าได้

ผู้นำทางปัญญาหรือการกระตุ้นทางปัญญามองปัญหาเดิม ๆ ด้วยวิธีการคิดใหม่ที่ถ่ายทอด ได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้ผู้ตามทบทวนความคิดการปฏิบัติและความคิดดั้งเดิม บังคับทางปัญญาประกอบด้วยกิจกรรมที่ผู้นำส่งเสริมการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ด้วยการท้าทายผู้ตามให้กล้าคิดที่เป็นนวัตกรรม ตัวอย่างเช่นกระตุ้นให้ผู้ตามคิดมากกว่าเดิมในการแก้ปัญหาหรือเรียกร้องให้ผู้ตามทำงานร่วมกับผู้อื่นส่วนการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นการแสดงออกเช่นการสื่อสารถึงความเคารพของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม การยอมรับความต้องการและให้ความสนใจผู้ตามที่แตกต่างกันไปแต่ละคน ผู้นำที่มีมิติของการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคน ด้วยการเป็นที่ปรึกษาและยอมรับความสำเร็จของผู้ตาม เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นแบบการบังคับแต่ให้ความเคารพในศักดิ์ศรีและสร้างความเชื่อใจระหว่างผู้ตามและผู้นำ และในกรณีทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership Theory) เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทั้งนี้เพราะผู้นำจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม

อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงแล้วภาวะผู้นำได้เป็นที่สนใจในวรรณกรรมต่างๆ มาหลายร้อยปีแล้ว โดยเริ่มมีงานเขียนอย่างจริงจังตั้งแต่หนังสือเรื่อง The Prince (เจ้าชาย) โดย Machiavelli ในปี ค.ศ. 1531 และอัตชีวประวัติของภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งต่อมาในศตวรรษที่ 20 ก็มีการพัฒนาเรื่องนี้มากมายไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมศาสตร์ มานุษยวิทยา ธุรกิจ การศึกษา ประวัติศาสตร์ การทหาร การพยาบาล พฤติกรรมองค์กร ปรัชญา รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา และศาสนศาสตร์ ซึ่ง Northouse (2012 : 2-3) ได้นำเสนอไว้ 6 แนวคิดดังนี้

แนวคิดแรก เน้นด้านคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) เป็นทฤษฎีของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) เน้นที่การศึกษาคุณสมบัติภายในของผู้นำทั้งทางด้านสังคม (Social) การเมือง (Political) และการทหาร (Military) เช่น Catherine the Great, Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln, and Joan of Arc เริ่มตั้งแต่ 1900 ถึงต้นทศวรรษ 1940 และเริ่มศึกษาใหม่ในทศวรรษ 1970 โดยเฉพาะในทศวรรษ 1980 เป็นเรื่องของ “5 คุณลักษณะเด่น (The Big Five) หรือปัจจัย 5 ด้านที่สำคัญของคุณลักษณะ 5 ด้านของผู้นำ แนวคิดที่สองเน้นด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Approach) ในปลายทศวรรษ 1930 ได้เน้นทางด้านพฤติกรรมโดยศึกษาว่าผู้นำทำอะไร เช่น งานวิจัยของ Ohio State University and University of Michigan ในทศวรรษ 1940 - ทศวรรษ 1950 และมีการศึกษาอย่างจริงจังในต้นทศวรรษ 1960 โดย Blake and Moulton ที่เขียนหนังสือปี 1964 เป็นการศึกษาในบริบทขององค์การพบว่าผู้จัดการ (Manager) มีหน้าที่สองประการ คือ พฤติกรรมการทำงาน (Task Behaviors) และพฤติกรรมในความสัมพันธ์ (Relationship Behaviors) แนวคิดที่สามเน้นด้านสถานการณ์ (Situational Approach) มีแนวคิดที่ว่า ในสถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการชนิดของภาวะผู้นำที่แตกต่าง โดยเริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1960 โดย Hersey and Blanchard and Reddin และพัฒนาใหม่ตั้งแต่ทศวรรษ 1970 – ทศวรรษ 1990 หนึ่งในทฤษฎีนั้น คือ ทฤษฎีเส้นทาง ตู่เป้าหมาย (Path Goal Theory) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้แรงจูงใจสมาชิกเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างไร และมุมมองของ Contingency Theory ที่เน้นการจับคู่ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรด้านสถานการณ์แนวคิดที่สี่ เน้นด้านความสัมพันธ์ (Relational Approach) ในทศวรรษ 1990 มีการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสร้างทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader - Member Exchange : LMX) ที่ทำนายว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงจะให้ผลลัพธ์เชิงบวกต่อผู้ตามมากกว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพต่ำ มุมมองความสัมพันธ์นี้ยังมีความสนใจศึกษาอยู่จนถึงปัจจุบัน แนวคิดที่ห้า เป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ (New Leadership Approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบใหม่กลางทศวรรษ 1980 เริ่มตั้งแต่ปี 1985 โดย Bass และคณะที่ได้เขียนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ที่ได้พัฒนามาเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่อธิบายภาวะผู้นำที่เปลี่ยนคนและองค์การ ส่วนแนวคิดสุดท้าย เป็นภาวะผู้นำที่เข้ามาใหม่ (Emerging Leadership Approaches) มีการศึกษาภาวะผู้นำใหม่ ๆ ในศตวรรษที่ 21 เช่น Authentic Leadership (ภาวะผู้นำที่แท้จริง) เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ เช่นเดียวกับ Spiritual Leadership

(ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้ค่านิยมความรู้สึกรู้ว่าได้รับการเรียกร้องและความ เป็นสมาชิกด้วยกันเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม หรือการศึกษา ภาวะผู้นำแบบบริการ (Servant Leadership) ที่เน้นหลักของความใส่ใจ (Caring Principle) โดยผู้นำทำตัวเป็นผู้รับใช้สนใจ ความต้องการของผู้ตามเพื่อการพัฒนาให้ผู้ตามมีอิสระ มีความรู้มากขึ้น และเป็นผู้รับใช้ เช่นเดียวกัน นอกจากนี้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่อิงกับเพศ (Gender-Based) เนื่องจากเพศหญิงมี มากขึ้นในแรงงานปัจจุบัน และนำไปสู่ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมและภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (Cultural and Global Leadership) ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคต อันเนื่องมาจากคนในโลก ได้มีการติดต่อกันมากขึ้นมีสาเหตุมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างรวดเร็วและ ต่อเนื่องในปัจจุบัน ดังแสดงในแผนภาพที่ 4 (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. 2557 : 13)



แผนภาพที่ 4 พัฒนาการแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ที่มา : Northouse (2012 : 3).

จากแผนภาพที่ 4 แนวคิดที่นำเสนอข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ได้แยกส่วน ขาด จากกันชัดเจน แต่แนวคิดหลาย ๆ แนวคิดได้มีนำไปใช้หรือการศึกษาไปพร้อม ๆ กัน และ สนับสนุนซึ่งกันและกัน ถึงแม้มีบางแนวคิดได้จางหายไปจากความนิยม แต่ก็ได้มีการนำมาใช้ หรือศึกษากันอยู่และยังมีอิทธิพลต่อแนวคิดใหม่ในอนาคตด้วยเช่นกัน

ในทัศนะของนักวิชาการไทย เช่น วิโรจน์ สารรัตน์ (2557 : 65-66) ได้สรุปทฤษฎีภาวะ ผู้นำเป็น 4 กระบวนทัศน์ กล่าวคือ จากการศึกษาพัฒนาการกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดมาตลอดจากยุคของ

ความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930-1940 มาสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปลายทศวรรษ 1940 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในช่วงทศวรรษ 1960 และท้ายสุดได้เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการทั้งในเรื่องของคุณลักษณะ พฤติกรรม และตามสถานการณ์ ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา กล่าวได้ว่า ในปัจจุบัน เรากำลังอยู่ในอิทธิพลของความเชื่อในทฤษฎีเชิงบูรณาการ ทั้งในแง่การศึกษาวิจัยและในแง่การประยุกต์ใช้ ซึ่งเพื่อให้มองเห็นภาพโดยรวมของพัฒนาการกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว ดังแสดงในแผนภาพที่ 5

1930-1940 กระบวนทัศน์ทฤษฎี ภาวะผู้นำ เชิงคุณลักษณะ	ปลายทศวรรษ 1940 กระบวนทัศน์ทฤษฎี ภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรม	ทศวรรษ 1960 กระบวนทัศน์ทฤษฎี ภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์	กลางทศวรรษ 1970 กระบวนทัศน์ทฤษฎี ภาวะผู้นำ เชิงบูรณาการ
---	--	--	--

#### แผนภาพที่ 5 พัฒนาการกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ (2557 : 67)

จากภาพแสดงการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว มีข้อสังเกตว่า การแสดงออกซึ่งแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่พยายามหาตัวแบบที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์จะขัดแย้งกับการแสดงออกซึ่งแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพราะแบบแรกผู้นำต้องพัฒนาฝึกฝนตนเองให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งค่อนข้างคงที่ แต่แบบที่สองผู้นำต้องพัฒนาฝึกฝนตนเองให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำหลากหลายแบบ ที่สามารถนำไปใช้ได้กับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจากการสำรวจทฤษฎียังไม่มียุทธศาสตร์ท่านใดอธิบายปรากฏการณ์ความขัดแย้งนี้ แต่เข้าใจว่า เนื่องจากพฤติกรรมภาวะผู้นำที่นักวิชาการกล่าวถึงนั้นเป็นพฤติกรรมบนเส้นที่ต่อเนื่องกัน (Continuum) ดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำจะมีลักษณะเป็นระดับ (Degree) ที่โน้มเอียงมากไปในทางใดทางหนึ่งที่คงที่ และมีการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำในอีกทางหนึ่งในบางสถานการณ์ ซึ่งจากสภาพแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในทุกสังคมและทุกองค์การที่กำลังก้าวเข้าสู่ความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่โน้มเอียงจะมีมากกว่านั้นน่าจะเป็นแบบประชาธิปไตยนิยม ส่วนแบบมุ่งอำนาจนิยมนั้นน่าจะไปใช้เพียงบางสถานการณ์ นอกจากนั้น การที่จะให้การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดในสถานการณ์ใดให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ยัง

เกี่ยวข้องกับทฤษฎีอื่นอีกหลายเรื่อง เช่น การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาทีมงาน การบริหารความขัดแย้ง การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนี้ ยังเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคลต่าง ๆ เช่น การใฝ่เรียนใฝ่รู้ การศึกษาตลอดชีวิต เพื่อเสริมสร้างทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Skills) อันจะนำไปสู่การแสดงภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ดังนั้น สำหรับที่ผู้อยู่ในตำแหน่งทางการบริหารหรือตำแหน่งใด ๆ ที่ต้องการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ให้เกิดขึ้นกับตนเองหรือพัฒนาฝึกฝนให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นคงจะต้องศึกษาให้เข้าใจในทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านั้น ทั้งที่เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีอื่นที่เกี่ยวข้องแล้ว นำประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีนั้น ไปฝึกฝนและปฏิบัติให้เกิดผลจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ผ่านมาแม้ว่านักวิชาการจะให้ทัศนะแตกต่างกันในระยะการพัฒนา แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะมีความสอดคล้องกันของทฤษฎีภาวะผู้นำ อย่างไรก็ดี หากพิจารณาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำจะเห็นว่ามีการเขียนอย่างกว้างขวางและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากซึ่งในที่นี้จะนำเสนอเป็น 5 กลุ่มคือทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมอยู่ในกลุ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังสาระสำคัญที่จะนำเสนอต่อไปนี้

### 3. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม

#### 3.1 ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม เป็นภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อ อุดมคติ ความเชื่อ ค่านิยม และการดำเนินงาน ที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมแบ่งปันกัน และเป็นรูปแบบทางวัฒนธรรมที่ทุกคนแสดงออก ภาวะผู้นำอาจถูกมองว่าเป็นการดำเนินการให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติผ่านทางวัฒนธรรมขององค์กร ในเรื่อง การดำเนินงาน ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี และกิจวัตรปกติของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างทีมงานร่วมกันเพื่อนำสู่การปฏิบัติที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมที่ต้องการ และทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะใหม่ เช่น สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง ให้แรงจูงใจต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากร รวมทั้งการบริหารจัดการบุคคลและทรัพยากร

การดำเนินงานดังกล่าว ต้องใช้การทำงานร่วมกันอย่างจริงจังต่อเนื่องระหว่างผู้บริหาร สถานศึกษาและบุคลากร ในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต่างกับผู้จัดการที่มีได้เป็นผู้นำเชิงวัฒนธรรมเนื่องจากไม่สามารถมี อิทธิพลให้ผู้ตามคิดและปฏิบัติร่วมกันได้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำเสนอความเป็นมาของคำว่า “วัฒนธรรม” เพื่อเป็นการแสดงถึงรายละเอียด ลักษณะของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ที่ต้องมีคุณสมบัติส่วนตัวในการแสดงออกเชิงวัฒนธรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 3.1.1 นิยามความหมายของวัฒนธรรม

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2535 : 3-7) กล่าวเกี่ยวกับวัฒนธรรมเป็นคำที่เกิดขึ้นในภาษาไทย ในสมัยที่รัฐบาลจอมพล ป.พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี ได้มองเห็นความสำคัญของเรื่องนี้ คำเดิมเป็นภาษาอังกฤษ คือ Culture ในตอนแรกพระมหารุ่นแห่งวัดมหาธาตุ ได้แปลคำนี้ว่า ภูมิธรรม แต่ กรมหมื่นนราธิปพงษ์ประพันธ์ ทรงเล็งเห็นว่า คำว่า “ภูมิธรรม” มีความหมายที่ค่อนข้างคงที่ พระองค์ท่านทรงมีความประสงค์ให้คำนี้มีความหมายในลักษณะการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงทรงแปลใหม่เป็นวัฒนธรรม และมีการนำมาใช้สืบต่อมาตลอดสมัยที่ประเทศไทยมีกระทรวงวัฒนธรรม และคงใช้อยู่ในปัจจุบันด้วย นอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของคนในการอยู่ร่วมกันในสังคมหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง วิถีชีวิตสังคม ซึ่งประกอบด้วยระบบความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ มนุษย์กับสังคม มนุษย์กับสิ่งแวดล้อม งานวัฒนธรรมจึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ของมนุษย์ สังคม และสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ซึ่งคำว่า วัฒนธรรม (Culture) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ประสิทธิ์ กาพย์กลอน (2518 : 3-4) ให้ความหมายของวัฒนธรรม ไว้ 2 ประเด็น คือ 1) วิถีทางและแบบฉบับในการดำเนินชีวิตที่ได้ปฏิบัติสั่งสมกันมา รวมทั้งความคิดต่าง ๆ ที่คนได้กระทำสร้างขึ้น มีการสะสม ถ่ายทอดและรักษาไว้จากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง และ 2) ความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติและศีลธรรมอันดีของประชาชน ในความหมายนี้ จึงจำกัดเฉพาะส่วนที่เป็นขนบธรรมเนียม ประเพณีอันดีงาม ส่วน อานนท์ อาภาภิรม (2519 : 99) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม คือ วิธีการดำเนินชีวิต กระบวนการแห่งพฤติกรรม และบรรดาผลงานทั้งมวลที่มนุษย์ได้สร้างสรรค์ขึ้นตลอดจนความคิด ความเชื่อและความรู้ สำหรับ อมรา พงศาพิชญ์ (2540 : 76) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม คือ สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น กำหนดขึ้น ไม่ใช่สิ่งที่มีมนุษย์ทำขึ้นตามสัญชาตญาณ คำว่า สิ่ง ในที่นี้หมายถึง วัตถุก็ได้ พฤติกรรมก็ได้ แนวคิดก็ได้ หรือจะหมายถึงวิธีการทำอะไร ๆ ก็ได้รวมเข้าไว้ด้วยกันหมด นอกจากนี้ พัทยา สายหู (2530 : 53) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม คือ เป็นแบบวิถีชีวิตของสังคม แบบแผนการกระทำในเรื่องต่าง ๆ ที่คนกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติในชีวิตที่อยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะนั้น และเห็นว่าต่างจากหมู่คณะอื่น เนื่องจากการกระทำที่จำเป็น



สำหรับการดำรงชีวิตมีหลายเรื่อง ความหมายดังกล่าวใกล้เคียงกับ เสรี พงศ์พิศ (2533 : 14) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม หมายถึง องค์ประกอบทั้งหมดของสังคมหรือกลุ่มทางสังคม อันได้แก่องค์ประกอบทางจิต วิญญาณ ทางวัตถุ ทางความคิดและทางอารมณ์ วัฒนธรรมมิได้หมายถึงแต่เพียงศิลปะและอักษร หากแต่รวมถึงวิถีแห่งชีวิตแบบต่าง ๆ ลิทธิขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ระบบคุณค่าประเพณี และความเชื่อสอดคล้องกับ นิธิ เอียวศรีวงศ์ (2532 : 59-60) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมเป็นระบบความสำคัญของคนกับคน คนกับธรรมชาติ โดยปกติแล้วระบบความสัมพันธ์ที่มนุษย์ไม่ได้สร้างขึ้นใหม่ชั่วอายุคน แต่มักจะรับระบบความสัมพันธ์ที่ตกทอดกันมาจากอดีต คนเราเกิดมาตัวเปล่า แต่ก็ถูกรอบงำด้วยวัฒนธรรมทันทีที่เกิดมา เพราะส่วนสำคัญของส่วนหนึ่งของชีวิตนั้น วัฒนธรรมได้ขีดไว้แล้ว สะท้อนให้เห็นว่าเราทุกคนถูกรอบงำ โดยวัฒนธรรมมาตั้งแต่เกิดแล้ว โดยสถาบันครอบครัว

สำหรับ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2554 : 1103) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม หมายถึง สิ่งที่ทำให้ความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย อีกความหมายหนึ่งคือ วิถีชีวิตของหมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมพื้นบ้าน วัฒนธรรมชาวเขา เป็นต้น

ส่วน เสาวลักษณ์ เลียงประสิทธิ์ (2535 : 20) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม หมายถึง ผลงานการสร้างสรรค์ของมนุษย์เฉพาะในสิ่งที่ตั้งมาสร้างความเจริญรุ่งเรืองแก่มวลมนุษย์เท่านั้น นอกจากนี้ เอกวิทย์ ณ ถลาง (2536 : 4) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม เป็นวิถีชีวิตของมนุษย์ในแต่ละสังคมอันเป็นผลของการที่มนุษย์เรียนรู้ธรรมชาติและจากสังคมมนุษย์เดียวกัน แล้วสั่งสมประสบการณ์ที่เรียนรู้ไว้ ปรับตัวถ่ายทอดและปรับเปลี่ยนตามเหตุปัจจัยที่ไม่หยุดนิ่ง แต่จะเคลื่อนไหวไปตามกฎอนิจจังของ สรรพสิ่งจะเห็นว่าสังคมวัฒนธรรม ไม่เคยหยุดนิ่ง หากแต่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าในแนวทางที่เป็นความเจริญหรือเสื่อมลง ความหมายดังกล่าวใกล้เคียงกับ ณรงค์ เส็งประชา (2538 : 43)

วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ การสร้างสม การสืบต่อและการถ่ายทอดวัฒนธรรม มีการเกิดการเจริญเติบโต การเปลี่ยนแปลง การเสื่อมสลาย เช่นเดียวกับชีวิตคนและสัตว์ แต่อาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปหรือพัฒนาขึ้นนั้น เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ สำหรับ พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2538 : 92-93) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมว่า 1) เป็นผลรวมของการสั่งสมสิ่งสร้างสรรค์และภูมิธรรม ภูมิปัญญาที่ถ่ายทอด สืบต่อกันมาของสังคมนั้น ๆ 2) เป็นการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ภูมิธรรม ภูมิปัญญา ทั้งหมดที่ได้ช่วยใ้มนุษย์ในสังคมนั้น ๆ อยู่รอดและเจริญสืบต่อมาได้ และเป็นอยู่อย่างที่เป็นในบัดนี้ 3) คือ

ผลรวมของทุกสิ่งซึ่งเป็นความเจริญงอกงามที่สังคมนั้น ๆ ได้ทำไว้ หรือได้ตั้งสมมาจนถึงบัดนี้  
 4) เป็นทั้งสิ่งที่ทำให้เจริญงอกงามสืบมาและเป็นเนื้อตัวของความเจริญงอกงามที่มีอยู่ ซึ่งจะเป็น  
 พื้นฐานของความเจริญงอกงามต่อไป ตลอดจนเป็นเครื่องวัดระดับความเจริญงอกงามของ  
 สังคมนั้น ๆ สำหรับ สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2538 : 54) วัฒนธรรม  
 หมายถึง สิ่งที่มีมนุษย์เปลี่ยนแปลงปรับปรุงหรือผลิตสร้างขึ้น เพื่อความเจริญงอกงามในวิถีแห่ง  
 ชีวิตมนุษย์ในส่วนรวมที่ถูกถ่ายทอดกันได้ เลียนกันได้ เอาอย่างกันได้ รวมทั้งเป็นสิ่งอันเป็น  
 ผลผลิตของส่วนรวมที่มนุษย์ได้เรียนรู้จากคนรุ่นก่อน สืบต่อเป็นประเพณีกันมา ตลอดจนความ  
 คิดเห็น ความรู้สึก ความประพฤติกิริยาอาการหรือการกระทำใด ๆ ของมนุษย์ในสังคม  
 ส่วนรวม มีความเป็นพิมพ์เดียวกันและสำแดงออกมาให้ปรากฏเป็นภาษาศิลปะความเชื่อถือ  
 ระเบียบ ประเพณี เป็นต้น เป็นมรดกทางสังคม ซึ่งสังคมยอมรับและรักษาไว้ให้เจริญงอกงาม

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 107) ให้ความหมาย วัฒนธรรม คือ วัฒนธรรม  
 ครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างอันเป็นแบบแผนในความคิดและการกระทำที่แสดงออกถึงวิถีชีวิต  
 ของมนุษย์ในส่วนรวมของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือสภาพใดสภาพหนึ่ง มนุษย์ได้คิดสร้างระเบียบ  
 กฎเกณฑ์วิธีการในการปฏิบัติการจัดระเบียบตลอดจนระบบความเชื่อ ความนิยม ความรู้ และ  
 เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการควบคุมและใช้ประโยชน์จากธรรมชาติ ส่วน อานนท์ อาภาภิรม  
 (2525 : 90) กล่าวว่า วัฒนธรรม คือวิถีการดำเนินชีวิต กระบวนการแห่งพฤติกรรมและบรรดา  
 ผลงานทั้งหมดที่มนุษย์ได้สร้างสรรค์ขึ้น ตลอดจนความคิด ความเชื่อ และความรู้ เป็นต้น  
 สำหรับ Edward B. Tyler (1877 ; อ้างถึงใน พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว และ พลศักดิ์ จิรไกรศรี. 2542 : 1)  
 อธิบายว่า วัฒนธรรมคือ ผลรวมของระบบความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ จริยธรรม ประเพณี  
 ตลอดจนความสามารถและอุปนิสัยต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการเป็นสมาชิกของสังคม  
 วัฒนธรรมเป็นระบบความเชื่อและค่านิยม ทางสังคม ซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของมนุษย์ เป็น  
 ทั้งกฎเกณฑ์และระเบียบหรือมาตรฐานของวิถีการดำรงชีวิต (Way of Life) ของคนในกลุ่มที่มี  
 การเปลี่ยนแปลงและสืบทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง นอกจากนั้น สมบัติ ชำรงรัฐวงศ์  
 (2538 : 254) ยังได้กล่าวเกี่ยวกับวัฒนธรรมว่าประกอบไปด้วยคุณสมบัตินี้ที่สำคัญ 3 ประการ คือ  
 1) วัฒนธรรมเป็นสิ่งเรียนรู้ได้ ถ้าเราต้องการจะรู้จักวัฒนธรรมของชนชาติใดเผ่าใด เราก็  
 สามารถศึกษาทำความเข้าใจได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทางตรงก็คือการเข้าไปคลุกคลี ร่วมอยู่  
 ร่วมกิจกรรม โดยตรง ก็จะทำให้เรามีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมของชนชาตินั้นได้อย่าง  
 ชัดเจน สำหรับการเรียนรู้โดยทางอ้อม ก็คือการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่มีผู้ทำการศึกษา  
 รวบรวมไว้ 2) วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมากกว่าเกิดจากการ

ถ่ายทอด ทางสายเลือด แม้ว่าพันธุกรรมจะมีผลต่อคุณสมบัติหลายประการของมนุษย์ แต่ในส่วนที่เกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมนั้น พันธุกรรมจะมีอิทธิพลน้อยมาก เพราะแบบแผนการดำรงชีวิตของมนุษย์ล้วนได้รับอิทธิพลมาจากกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมเป็นลำดับ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ คนเอเชียที่ไปตั้งถิ่นฐานในประเทศตะวันตก แม้ลูกที่เกิดมาจะมีหน้าตาผิวพรรณเป็นคนเอเชียเหมือนพ่อแม่ แต่แบบแผนพฤติกรรมของเขา ไม่ว่าจะป็นวิถีคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคิด และการแสดงออกต่าง ๆ จะเป็นคนตะวันตกโดยสิ้นเชิง ลักษณะเช่นนี้ย่อมเป็นการยืนยันที่ชัดเจนที่สุด 3) วัฒนธรรมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงได้ (Dynamic) มักมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีวัฒนธรรมใดที่จะคงอยู่อย่างสมบูรณ์โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงแม้แต่น้อย คุณสมบัติข้อนี้คงยืนยันได้ดีจากประสบการณ์ของแต่ละคน ถ้าบททวนดูให้คิดจะเห็นได้ว่าแบบแผนการดำรงชีวิตของเราเองตั้งแต่จำความได้ถึงปัจจุบันจะเปลี่ยนแปลงไปมาก และจะยังคงเปลี่ยนแปลงต่อไปอีกในอนาคต

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ยังได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้ 2 ลักษณะคือ ความหมายทั่วไป และความหมายเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

ความหมายทั่วไป วัฒนธรรมคือ วิถีชีวิตของคนในสังคม เป็นแบบแผนการประพฤติและการแสดงออกซึ่งความรู้สึกรู้สึกนึกคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สมาชิกเดียวกันสามารถเข้าใจซาบซึ่ง ยอมรับและใช้ปฏิบัติร่วมกัน อันจะนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิต

ความหมายเชิงปฏิบัติการ วัฒนธรรม หมายถึง ความเจริญงอกงามซึ่งเป็นผลจากระบบความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ มนุษย์กับสังคม และมนุษย์กับธรรมชาติ จำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือจิตใจ สังคม และวัตถุ มีการสั่งสมและสืบทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง จากสังคมหนึ่งไปสู่อีกสังคมหนึ่ง จนกลายเป็นแบบแผนที่สามารถเรียนรู้และก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลิตผล ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม อันควรค่าแก่การวิจัย อนุรักษ์ฟื้นฟู พัฒนา ถ่ายทอด ส่งเสริม และแลกเปลี่ยน เพื่อสร้างเสริมคุณภาพแห่งความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ สังคมและธรรมชาติ ซึ่งจะช่วยให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอย่างมีสันติภาพ สันติสุข และอิสรภาพ อันเป็นพื้นฐานแห่งอารยธรรมของมนุษยชาติ

จากที่กล่าวทั้งหมดผู้วิจัยสังเคราะห์ความหมายของวัฒนธรรมว่า หมายถึง วิถีชีวิตของคน ในการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งประกอบด้วยระบบความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ มนุษย์กับสังคม มนุษย์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นธรรมชาติ

และสิ่งสร้างสรรค์ของมนุษย์ องค์ประกอบนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของมนุษย์ สังคม และสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ

### 3.1.2 ลักษณะของวัฒนธรรม

ในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมให้เข้าใจยิ่งขึ้น จำเป็นต้องทราบถึงลักษณะของวัฒนธรรม ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ทัศนะไว้ ดังนี้

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 37-38) กล่าวไว้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรม ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ 1) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ได้มาโดยการเรียนรู้ การเรียนรู้นี้ต้องเรียนรู้จากมนุษย์ด้วยกัน โดยเฉพาะจากกลุ่มที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่ 2) วัฒนธรรมเป็นมรดกทางสังคม บุคคลในสังคมใดก็เรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ เพราะวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มียู่แล้วในแต่ละสังคม เพียงแต่ถ่ายทอดกันไปเท่านั้น บุคคลรุ่นต่อ ๆ มาเพียงแต่มีการปรับปรุงคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ถือว่าเป็นการสร้างความสำเร็จให้แก่วัฒนธรรมและสังคมมนุษย์ให้อยู่ในระดับสูง การที่วัฒนธรรมสามารถถ่ายทอดกันได้เป็นเพราะมนุษย์มีภาษาเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอด ภาษาจึงเป็นสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่ใช้แทนความหมาย 3) วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตหรือแบบของการดำรงชีวิต วัฒนธรรมสามารถจำแนก วัฒนธรรมของสังคมหนึ่งจากอีกสังคมหนึ่ง เป็นวัฒนธรรมเฉพาะอย่าง เพราะบุคคลใดเกิดในสังคมใดก็เรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น 4) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่คงที่ เพราะมนุษย์มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือปรับปรุงของเดิมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมจึงมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ

จุมพล หนิมพานิช (2538 : 101) กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรม ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ 1) วัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็น (Necessity) สำหรับการดำเนินชีวิตในสังคม 2) วัฒนธรรมไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมนุษย์มาโดยกำเนิด และไม่ใช่สิ่งที่ถ่ายทอดทางพันธุกรรม (Heredity) และความสามารถต่าง ๆ ของมนุษย์ ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการเรียนรู้ 3) วัฒนธรรมในแต่ละสังคมมีความแตกต่างกัน (Varieties) มีความเหมาะสมถูกต้องตามสภาพแวดล้อมของแต่ละสังคม 4) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ (Adaptive) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปได้ 2 วิธีคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในวัฒนธรรมเอง เช่น การประดิษฐ์คิดค้นและการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอก การติดต่อกับวัฒนธรรมอื่น (Culture Contact) ซึ่งเป็นการลอกเลียนแบบแผนวัฒนธรรมอื่นมาใช้ 5) วัฒนธรรมเป็นผลรวมของหลาย ๆ สิ่ง (Integrative) วัฒนธรรมของสังคมเป็นผลรวมของแบบแผนหรือแนวทางดำเนินชีวิตของหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน ซึ่งวัฒนธรรมแต่ละแขนงแต่ละสาขาเหล่านี้ ได้รวมกันเป็นวัฒนธรรมที่สมบูรณ์แบบของแต่ละสังคม

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมมีลักษณะที่สำคัญคือ เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่มนุษย์สร้างขึ้นมาโดยการเรียนรู้จากมนุษย์ด้วยกันในกลุ่มสังคม เป็นสิ่งไม่คงที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เหมาะสม สามารถถ่ายทอดได้โดยใช้ภาษาเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมจากคนรุ่นเก่ามาสู่คนรุ่นใหม่

### 3.1.3 ประเภทของวัฒนธรรม

การจำแนกประเภทของวัฒนธรรม มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ทัศนะไว้ในลักษณะที่ใกล้เคียง ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

#### 1) วัฒนธรรมทางวัตถุ

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532 : 12) กล่าวว่า วัฒนธรรมทางวัตถุ (Material Culture) ได้แก่ สิ่งที่มีมนุษย์ประดิษฐ์หรือสร้างขึ้นมา ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มาในรูปของวัตถุ สำหรับ พวงผกา คูโรวาท (2539 : 39) วัฒนธรรมทางวัตถุเป็นสิ่งที่ทำขึ้น สร้างขึ้น คัดแปลง ปรับปรุงขึ้นจาก สิ่งที่มีอยู่แล้วโดยธรรมชาติ เพื่อประโยชน์ในวิถีชีวิตของคน ซึ่งสอดคล้องกับ ทิพย์สุดา นัยทรัพย์ (2534 : 8) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมประเภทนี้ว่า วัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรม และกล่าวว่าเกิดจากการกระทำของมนุษย์ เช่น ที่อยู่อาศัย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เครื่องมือ เครื่องใช้หรือสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ เป็นต้น

#### 2) วัฒนธรรมทางจิตใจ

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532 : 13) เรียกวัฒนธรรมประเภทนี้ว่า วัฒนธรรมที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ (Non Material Culture) ได้แก่ วัฒนธรรมที่เป็นความคิดความอ่านแบบแผน พฤติกรรมในการดำเนินชีวิตของคน ได้แก่ ภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ ศาสนา ความสนใจ ทักษะคติในด้านต่าง ๆ สำหรับ ทิพย์สุดา นัยทรัพย์ (2535 : 8) เรียกว่า วัฒนธรรมที่เป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่ทำให้ปัญญาและจิตใจมีความเจริญงอกงาม เป็นหลักในการดำเนินชีวิต ได้แก่ การปฏิบัติทางศาสนา การปฏิบัติตามกฎหมาย และ ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อถือโศกกลางของขลังต่าง ๆ เป็นต้น ส่วน พวงผกา คูโรวาท (2539 : 39) กล่าวว่า วัฒนธรรมทางจิตใจ ได้แก่ ความคิด ความมีระเบียบ จรรยาบรรณ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ การเคารพเชื่อถือผู้ใหญ่ ศิลปวรรณคดี เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงระบบแห่งการคิด ความเชื่อและทัศนคติร่วมกันของคนในแต่ละสังคม ซึ่งแสดงออกมาในด้านที่เป็นรูปธรรมหรือวัฒนธรรมทางวัตถุ และในด้านที่เป็นนามธรรมหรือวัฒนธรรมทางจิตใจ เพื่อสร้างความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทำให้วิถีชีวิตของคนในแต่ละสังคมดำเนินไปอย่างสันติสุข

สำหรับคำว่า “วัฒนธรรมสถานศึกษา” จัดเป็นวัฒนธรรมด้านนามธรรมหรือวัฒนธรรมทางจิตใจ

### 3.1.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรม

จากความหมาย ลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมข้างต้น ทำให้สามารถแยกพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมได้ ดังที่ ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532 : 14) และ กริช สืบสนธิ์ (2535 : 23-25) ได้ให้ทัศนะไว้ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ 1) องค์ประกอบเกี่ยวกับความคิด (Concept) ได้แก่ ความเชื่อ ความเข้าใจ ทัศนคติ ตลอดจนอุดมการณ์ต่าง ๆ เช่น ความเชื่อในเรื่องพระเจ้าองค์เดียวหรือหลายองค์ ความคิดเห็นหรืออุดมการณ์ในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง การบริหารจัดการ ความเข้าใจในเรื่องมนุษย์ การยอมรับว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควร ถูกหรือผิด ซึ่งจะเป็นเครื่องชี้วัดหรือมาตรฐานในการตัดสินใจของคน ตลอดจนเป็นเครื่องวัดเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม 2) องค์ประกอบทางพิธีการ (Usage) เรื่องเกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในสังคม เช่น พิธีกรรม พิธีการทางศาสนา พิธีการการติดต่อกับบุคคลในรูปแบบหรือภาวการณ์ต่าง ๆ กัน ออกไป รูปแบบความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ในระดับต่าง ๆ ว่าจะมีวิธีอย่างไร เป็นต้น 3) องค์ประกอบทางวัตถุและสัญลักษณ์ (Structure and Symbolic Objects) คือ วัฒนธรรมทางวัตถุที่สามารถจับต้องได้และมีรูปร่าง เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ บ้าน วัด โรงเรียน นอกจากนี้ยังรวมถึงภาษาเขียน สัญลักษณ์ในการติดต่อหรือสื่อความหมาย มาตรการต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่มนุษย์คิดหรือสร้างขึ้นมา 4) องค์ประกอบเกี่ยวกับองค์การ (Organization of Association) หมายถึง เป็นการมองในลักษณะของสถาบัน องค์การหรือสมาคมต่าง ๆ ในสังคม ซึ่งหมายถึงกลุ่มที่มีการจัดอย่างเป็นระเบียบ มีโครงสร้างและหน้าที่อย่างเป็นทางการ มีการวางกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับ และวัตถุประสงค์ไว้ในองค์การ ซึ่งจะมีตั้งแต่ระดับเล็กสุดคือครอบครัวจนถึงระดับใหญ่สุดคือ องค์การสหประชาชาติ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของวัฒนธรรม พิจารณาได้จาก องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความคิด พิธีการ วัตถุและสัญลักษณ์ องค์การ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว จะช่วยให้เข้าใจความสำคัญและอิทธิพลของวัฒนธรรมได้ดีขึ้น

### 3.1.5 ความสำคัญของวัฒนธรรม

จางง์ ทงประเสริฐ (2528 : 64) กล่าวว่าวัฒนธรรมมีความสำคัญทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อความมั่นคงของชาติมาก ถ้าวัฒนธรรมของชาติตาย ชาติก็ตาย ถ้าชาติใดไม่รู้จักรับรู้งส่งเสริมปรับปรุง และแก้ไขวัฒนธรรม

เดิมของชาติให้เจริญและมั่นคงแล้ว ก็จะถูกกลืนด้วยการแทรกแซงจากวัฒนธรรมอื่นจนสิ้น วัฒนธรรมของตน จนกลายเป็นความหายนะขึ้นมา จึงแสดงให้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรม สำหรับ บุญเหลือ พานิช (2538 : 97) กล่าวว่า ชาติไทยเรานั้นเป็นชาติที่มี วัฒนธรรมเป็นของตนเองมานานนับพันปี ชาติไทยจึงเป็นชาติอยู่ได้อย่างมีเอกราช มีเอกลักษณ์ มี เอกภาพ มีเอกสิทธิ์ มีศักดิ์ศรี และมีเกียรติสมเป็นมนุษย์ชาติทุกประการ วัฒนธรรมจึงมีบทบาท และความสำคัญต่อคนไทยเป็นอย่างมาก วัฒนธรรมอาจจะมีความแตกต่างกันได้ทั้งในระดับ แนวนอนและแนวตั้ง โดยสาระแล้วความแตกต่างที่แท้จริงก็คือระหว่างสิ่งที่เรียกว่าวัฒนธรรม ที่เป็นไปตามแนวนอนและแนวตั้ง ซึ่งไม่ได้หมายความว่าความเท่าเทียมกันทางวัฒนธรรม ความเสมอภาคเสมอไหล่ทางวัฒนธรรมกับวัฒนธรรมที่มีสูงกว่ากับวัฒนธรรมที่ต่ำกว่าแต่อย่าง ใด แต่ในความหมายของวัฒนธรรมที่รู้หรือยอมรับกันในระดับหนึ่ง กับวัฒนธรรมที่มีอยู่หลาย ๆ ระดับและหลากหลายสัมพันธ์ภาพ ซึ่งความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีความหมายลึกถึงการ ใช้ทรัพยากรที่ต่างกัน มนุษย์จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง แลกเปลี่ยน และมีทางเลือกตลอดเวลา เพราะคำตอบเก่าไม่สามารถใช้ได้ชั่วคราวแล้ว ต้องปรับคำตอบใหม่สำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น ฉะนั้นสังคมใดที่ขาดความหลากหลายทางวัฒนธรรมอาจจะไม่สามารถที่จะเผชิญ ความเปลี่ยนแปลงได้ แล้วจะต้องล่มสลายไปในที่สุด หรือไม่ก็ต้องเลือกวัฒนธรรม ซึ่งไม่ เหมาะกับสังคมตนเองมาใช้ แต่อย่างไรก็ตามความหลากหลายทางวัฒนธรรมไม่ได้หมายถึง การมีเสรีภาพเต็มที่ที่จะประพฤติปฏิบัติตามใจตนเอง จนส่งผลให้เกิดปัญหาการอยู่ร่วมกันกับ ผู้อื่นอย่างขาดความสมดุล แต่หมายถึงการยอมรับ และอยู่ร่วมกันบนพื้นที่แห่งความ หลากหลายทางความคิด และการดำรงชีวิต ซึ่งก็ไม่ได้หมายถึงการทำให้อ่อนวัฒนธรรม เป็น เพียงตัวประกอบในวัฒนธรรมกระแสหลักเท่านั้น ดังนั้นการสร้างความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม เป็นการสร้างฐานรากที่สำคัญของมิตรภาพ และความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างชาติในโลกที่มี การติดต่อสัมพันธ์ด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็วจะต้องเสริมความเข้าใจระหว่างกันด้านความคิด วิถี ชีวิตและค่านิยมที่ยังหลากหลายมากในโลกปัจจุบัน

สุชาติ เปี่ยมกิจ (2541 : 11) ได้แสดงความคิดว่า ศิลปวัฒนธรรมทำให้เด็ก ได้เรียนรู้ถึงความสวยงามที่สะท้อนมาจากวัฒนธรรม และเข้าใจถึงความเป็นมนุษย์ปุถุชนที่ ต้องการสืบเสาะค้นหาความจริง และสันติภาพ และจากรายงานของโรงเรียนในต่างประเทศ พบว่า หลายโรงเรียนประสบความสำเร็จในการใช้ศิลปวัฒนธรรมในการช่วยส่งเสริมความ เข้าใจซึ่งกันและกัน และความเข้าใจในชนชาติอื่นของเด็ก ๆ มีเพิ่มมากขึ้น และบางที่แผนการ เรียนเรื่องวัฒนธรรมนี้ อาจจะเป็นตัวแบบสำหรับ โรงเรียนในอเมริกาก็ได้ ส่วนความสำคัญใน

ระดับนานาชาตินั้น โลกของเราประกอบขึ้นด้วยสังคมหลายสังคมรวมกัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องศึกษา และทำความเข้าใจวัฒนธรรมของสังคมอื่น เพื่อให้เราได้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข เพราะวัฒนธรรมสามารถเสริมสร้างความเข้าใจที่ระหว่งวัฒนธรรมได้

สุชาว์ ศรีสุวรรณ (2540 : 86) กล่าวว่า ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความเจริญรุ่งเรืองมาช้านาน มีศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี มีภาษาพูด การแต่งกายและมีตัวอักษรเป็นของตนเอง ศิลปวัฒนธรรมไทยมีความละเอียดอ่อน สะท้อนให้เห็นถึงอารยธรรม ความเจริญรุ่งเรือง ความละเอียดละไมของจิตใจและความประณีตในทางความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งล้วนแต่บ่งบอกถึงความเป็นเอกลักษณ์ของความเป็นไทย ซึ่งบรรพบุรุษได้เพียรพยายามประดิษฐ์คิดสร้างไว้ด้วยความวิจิตรบรรจงสวยงามสะท้อนอารมณ์แก่ผู้ที่ได้พบเห็น และได้วางแผนพิทักษ์รักษาสืบสานให้เป็นมรดกตกทอดมาจนถึงลูกหลานไทยในปัจจุบันนี้ จึงเป็นหน้าที่ของลูกหลานไทยจะได้อุรักษ์สืบทอดเจตนารมณ์ไม่ทำลายให้สูญหาย และช่วยกันพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าเป็นมรดกคู่กับชาติไทยตลอดไป

### 3.1.6 การศึกษากับวัฒนธรรม

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2538 : 2) กล่าวว่า การดำรงรักษาสืบสาน และพัฒนาวัฒนธรรมของชาติให้คงอยู่ และเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไปนั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการตามกระบวนการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีระบบ และต่อเนื่อง อันที่จะสามารถให้การรักษาสืบทอดและพัฒนาวัฒนธรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ การศึกษาเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดและดำรงรักษาวัฒนธรรม และการศึกษามีความสำคัญต่อวัฒนธรรม เพราะการศึกษานี้จะเป็นเครื่องมือที่ทำให้วัฒนธรรมดำรงสืบต่อไป และดำรงสืบต่อไปในลักษณะที่ดิงามถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของสังคม

ประกิต อมรเลิศสกุล (2536 : 32) มีความเห็นว่าวัฒนธรรมควรแทรกอยู่ในการศึกษาเพราะวัฒนธรรมคือวิถีชีวิต และวัฒนธรรมมีการถ่ายทอดวิธีคิดหรือแนวคิดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่ง และกระบวนการถ่ายทอดที่ดีที่สุดก็คือการศึกษา และจึงช่วยกันรักษาวัฒนธรรม แต่เราไม่สามารถปิดกั้นกระแสวัฒนธรรมจากต่างชาติได้ การรักษาวัฒนธรรมจึงควรทำด้วยวิธีการเลือกรับแต่สิ่งที่ดีจากภายนอก และรักษาสิ่งที่ดีที่เรามีไว้ในกระบวนการเลือกรับสิ่งต่าง ๆ นั้นจะเห็นได้ว่าบทบาทของการศึกษาถือการชี้ให้ผู้เรียนเกิดความตระหนักและเข้าใจถึงสิ่งที่เป็นคุณค่าที่มีอยู่ในวัฒนธรรมอันจะนำผู้เรียน โดยมีเกณฑ์ที่จะช่วยในการเลือกรับวัฒนธรรมจากต่างชาติได้



ดังนั้นการศึกษาถึงเรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมควรทำการศึกษาอย่างละเอียด และลึกซึ้ง เพื่อให้เข้าใจถึงคุณค่าทางวัฒนธรรม และสามารถถ่ายทอดให้คนรุ่นหลังได้เข้าใจ และเห็นคุณค่าความสำคัญของวัฒนธรรมได้

จากที่กล่าวทั้งหมดของคำว่า “วัฒนธรรม” ที่ผู้วิจัยนำเสนอในหัวข้อ ความหมายของวัฒนธรรม ลักษณะของวัฒนธรรม ประเภทของวัฒนธรรม องค์ประกอบของวัฒนธรรม ความสำคัญของวัฒนธรรม และการศึกษากับวัฒนธรรม พอจะทำให้เข้าใจถึงที่ไปที่มาของวัฒนธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของผู้นำที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ที่จะต้องมีภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม และจากการที่ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสาร เนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรม ตามรายละเอียดข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม หมายถึง กระบวนการหรืออิทธิพลของผู้นำที่ใช้คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม เพื่อให้องค์กรได้เกิดการถ่ายทอดวัฒนธรรมแก่ชนรุ่นหลัง ไม่ให้เกิดการสูญหาย โดยผ่านกระบวนการรักษาวัฒนธรรม จากการใช้บรรยากาศการทำงานแบบเชิงบวก การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ ตลอดจนการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอการสังเคราะห์หาลักษณะองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และ ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม โดยอ้างอิงจากเอกสารของนักวิชาการทางการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 4. การสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ตามแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษาต่าง ๆ

จากนิยามและแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ดังกล่าวข้างต้น ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการมีหรือการพัฒนาภาวะผู้นำประเภทนี้ให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะกับผู้บริหาร ลำดับต่อไปผู้วิจัยจะนำเสนอการสังเคราะห์เกี่ยวกับองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากทัศนะของนักวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางไปสู่การกำหนดเป็นโมเดลในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

##### 4.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ Karakose

Karakose (2008 : 569-579) กล่าวไว้ตอนหนึ่งเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเชิงวัฒนธรรมว่า ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม การมีบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรเชิงบวก และการปรับปรุงองค์กรด้วยตนเอง

#### 4.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ Peterson

Peterson (2002 : 3) ได้กล่าวสรุปไว้ในหนังสือ *Reculturing Schools* ตอนหนึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ของผู้บริหารว่า ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม การมีบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การเชิงบวก และการปรับปรุงองค์การด้วยตนเอง

#### 4.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ Sarason

Sarason (1996 : 29) ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับขอบข่ายของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมไว้ในผลงานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมและความเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ควรประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ บรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และความหลากหลายของวัฒนธรรม

#### 4.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ Pheysey

Pheysey (1993 : 32) ได้กล่าวสรุปในหนังสือวัฒนธรรมและความเปลี่ยนแปลงขององค์การ เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ประกอบด้วย การส่งเสริมให้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก การมีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำ และการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงองค์การด้วยตนเอง

#### 4.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ Cunningham and Gresso

Cunningham and Gresso (1993 : 20) ได้กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมว่า ประกอบไปด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่จะเชื่อมต่อหรือสืบทอดวัฒนธรรมที่ดีงามของ องค์การ ภายใต้การบริหารจัดการบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแนวคิด ดังกล่าวจะเกิดขึ้น ได้ต้องอาศัยผู้นำที่มีการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรม องค์การเชิงบวก ผู้วิจัยสังเคราะห์และสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก และการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

#### 4.6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ Shein

Shein (1992 : 150-151) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (*Organizational Culture and Leadership*) ว่าเป็นการส่งเสริมให้คุณลักษณะที่ทำให้เกิดการปรับปรุงองค์การของตนเอง ในด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และความหลากหลายทางวัฒนธรรม

#### 4.7 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ Braun

Braun (1991 : 17) ได้กล่าวเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ว่าประกอบด้วย ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และความหลากหลายทางวัฒนธรรม

#### 4.8 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ Giroux

Giroux (1991 : 358-363) กล่าวถึงบทบาทสำคัญของผู้นำเพื่อดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร คือ การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ความสามารถในการสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก (Positive Organizational Climate and Culture) ความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Promoting Culture Diversity) และการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงองค์การด้วยตนเอง (Promoting Organization Self-Renewal)

#### 4.9 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ Steve Page

Steve Page (1991 : 4) ได้สรุปบทบาทของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับความเป็นวัฒนธรรมองค์การ ไว้ 4 บทบาทคือ บรรยากาศและวัฒนธรรม ความสัมฤทธิ์ผลของวัฒนธรรม การสร้างบารมีด้านวัฒนธรรม และการสนับสนุนวัฒนธรรม

#### 4.10 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ Deal and Kennedy

Deal and Kennedy (1982 : 76) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำในการส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีในองค์การประกอบด้วย การส่งเสริมให้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก การมีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำ และการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงองค์การด้วยตนเอง

#### 4.11 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 66-67) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญสำหรับตัวผู้บริหารที่จะนำพ่องค์การให้ประสบผลสำเร็จ ควรประกอบด้วย การส่งเสริมให้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก และการมีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำ

#### 4.12 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ สัมมา รัตนชัย

สัมมา รัตนชัย (2556 : 124) กล่าวไว้ในหนังสือภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตอนหนึ่งว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ คุณสมบัติ คุณธรรมของผู้นำแต่ละคน สำหรับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมเป็นภาวะผู้นำอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารที่สามารถนำพ่องค์การให้ประสบผลสำเร็จ จากการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในทางที่ดี

การอบรม ปลูกฝัง การแนะนำ การสั่งสอน การอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมให้คงไว้สืบไป ซึ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมควรประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

4.13 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากผลการวิจัยของ นฤชล ไหลงาม นฤชล ไหลงาม (2556 : 57) ได้กล่าวสรุปไว้ในงานวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร ประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงองค์การด้วยตนเอง

4.14 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ มณฑล ไตรรัตน์สิงห์กุล มณฑล ไตรรัตน์สิงห์กุล (2554 : 18-19) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา เป็นการแสดงถึงความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะมองภาพลักษณะในอนาคตของสถานศึกษาว่าจะก้าวเดินไปในทิศทางใด ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรให้บุคลากรทราบทิศทางขององค์การ สิ่งหนึ่งที่ผู้นำควรทำและปฏิบัติอย่างยิ่งคือความมีคุณธรรมประจำใจ การอบรมแนะนำสั่งสอน การปฏิบัติตนในการเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์และสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้นำ ควรประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

4.15 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ ชีระ รุญเจริญ ชีระ รุญเจริญ (2553 : 90) กล่าวไว้ในเรื่องความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาคุณูปการการศึกษาว่า ความสำคัญประการหนึ่งของความเป็นมืออาชีพคือความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม เป็นสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของผู้นำ เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ บุคลากรให้ความไว้วางใจ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในทางที่ดี ดูแลเอาใจใส่การปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงานเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การอบรมแนะนำสั่งสอนในการอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมที่มีค่าของชาติ ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้นำควรประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

4.16 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากผลการวิจัยของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2552 : 77-78) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้นำที่ดีควรประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ

4.17 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ ทองใบ สุดชาติ

ทองใบ สุดชาติ (2549 : 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกลไกขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มจากความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำผ่านกระบวนการทำวิสัยทัศน์ร่วม การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้นำยังต้องควรส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก การอนุรักษ์ส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

4.18 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 64) กล่าวไว้ในกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมโดดเด่นสำหรับผู้บริหารว่า ควรประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

4.19 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ ถวิล อรัญเวศ

ถวิล อรัญเวศ (2544 : 67-68) กล่าวไว้ตอนหนึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำสำหรับนักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างยิ่ง เพราะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญองค์การจึงจะประสบผลสำเร็จ ภาวะผู้นำอย่างหนึ่งที่ควรมีคือภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ที่ควรประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงองค์การด้วยตนเอง

4.20 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิดของ ชงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ

ชงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2540 : 85) กล่าวว่าวิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์ สำหรับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ควรประกอบด้วย การส่งเสริมให้คุณลักษณะที่ให้เกิดการปรับปรุงองค์การของตนเอง ในด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และความหลากหลายทางวัฒนธรรม

**ตารางที่ 1** การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จากแนวคิด  
ของนักวิชาการต่าง ๆ

ที่.	องค์ประกอบ	แหล่งข้อมูล																			รวม	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		20
		Karakose (2008 : 569-579)	Peterson (2002 : 3)	Sarason (1996 : 29)	Pheysy (1993 : 32)	Cunningham & Gresso (1993 : 20)	Shein (1992 : 150-151)	Braun (1991 : 17)	Giroux (1991 : 358-363)	Steve Page (1991 : 4)	Deal and Kennedy (1982 : 76)	สัมฤทธิ์ กางพั้ง (2557 : 66-67)	สิมมา รชนันต์ (2556 : 124)	นฤชด ไหลงาม (2556 : 57)	มณฑล ไตรรัตน์ถึงกุล (2554 : 18-19)	ธีระ รุญเจริญ (2553 : 90)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2552 : 77-78)	ทองใบ สุคหรี (2549 : 32)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 64)	ถวิล อธิยุต (2544 : 67-68)	ธงชัย วงษ์ชัยสุวรรณ (2540 : 85)	
1	การส่งเสริม บรรยากาศเชิง บวก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
2	การเป็นผู้นำที่มี วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	19
3	ความ หลากหลายทาง วัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18
4	การส่งเสริมให้ เกิดการ ปรับปรุง องค์การด้วย ตนเอง		✓	✓	✓				✓	✓				✓							✓	7
5	การพัฒนา บุคลากรภายใน องค์การ			✓													✓			✓		3
6	ความ สัมฤทธิ์ผลของ วัฒนธรรม								✓													1
7	การสร้างบารมี ด้านวัฒนธรรม								✓													1
8	การสนับสนุน วัฒนธรรม								✓													1

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม พบว่า  
มี 8 องค์ประกอบ จากแหล่งข้อมูล จำนวน 20 แหล่ง แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือก  
องค์ประกอบ ที่มีความถี่ในระดับสูง ตั้งแต่ร้อยละ 80 เป็นต้นไป (ความถี่ 16 ขึ้นไป) ได้

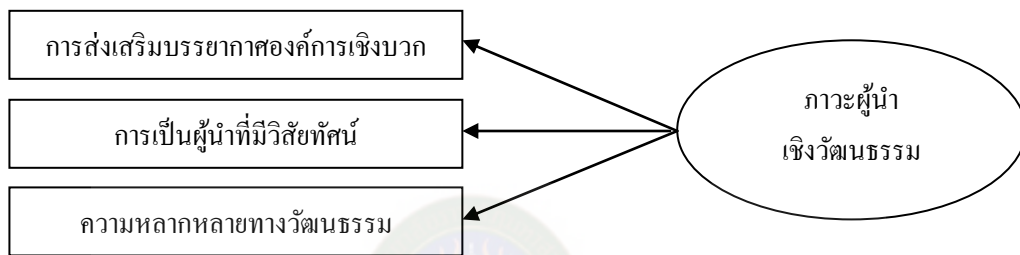
องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบหลักที่ 1 การส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก

องค์ประกอบหลักที่ 2 การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบหลักที่ 3 ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

จากองค์ประกอบหลักดังกล่าวข้างต้น สามารถสร้าง โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ดังแผนภาพ ที่ 6



แผนภาพที่ 6 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม

4.21 องค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมบรรยากาศองค์การเชิงบวก

4.21.1 ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

1) ความหมายบรรยากาศองค์การ

Forehand (1963 : 206-213) ; อ้างอิงมาจาก บุญช่วย ศิริเกษ (2540 : 149)

กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งขององค์การ ซึ่งอาจจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้ ในขณะเดียวกัน ผลการศึกษาเรื่องขวัญ ความพอใจ ตลอดจนแนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เชื่อว่าบรรยากาศขององค์การใดองค์การหนึ่งย่อมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ (Motivation) แรงคลใจ (Aspiration) และสมรรถภาพในการทำงาน (Job Proficiency) ของตนเอง ซึ่งบุคลิกภาพดังกล่าวนี้เป็นบรรยากาศองค์การในสถานศึกษานั้น ๆ ส่วน Halpin and Croft (131-132) ; อ้างอิงมาจาก บุญช่วย ศิริเกษ (2540 : 149) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างครูใหญ่กับครูในโรงเรียน โดยส่วนรวม บรรยากาศดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน สำหรับ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1973 : 314) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจาก

มวลสมาชิกในองค์กรและระหว่างองค์กรกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยผู้ที่ทำงานในองค์กรนั้นรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน

Hodgetts (1984 : 422) กล่าวว่า บรรยายกาขององค์กร หมายถึง คุณลักษณะ ส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะบ่งบอกถึงเจตคติ การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร ซึ่งบรรยายกาขององค์กรนี้สามารถวัดได้จากการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับผู้นำขององค์กร ผลผลิต ค่าใช้จ่าย กำไรของพนักงาน นโยบายต่าง ๆ และเป้าหมายขององค์กร ส่วนถวิล เกือกูวส์ (2540 : 141) กล่าวว่า การให้คำจำกัดความบรรยายกาทางองค์กรว่าเป็นชุดของคุณลักษณะภายในนั้นคล้ายคลึงกับรายละเอียดของบุคลิกภาพในบางลักษณะ ที่จริงแล้ว บรรยายกาของโรงเรียน อาจจะมีคร่าว ๆ ว่าเป็นบุคลิกภาพของโรงเรียนก็ได้ แนวคิดของบรรยายกาทางองค์กรเหมือนกับของบุคลิกภาพ ซึ่งใช้ในความหมายแบบครอบคลุมจักรวาลหรือกำปั้นทุบดิน เมื่อไม่นานมานี้ได้มีความพยายามมากมายที่จะให้คำจำกัดความของคำว่า บรรยายกา พร้อมทั้งพยายามที่จะวัดองค์ประกอบพื้นฐานของตัวแปรนี้ สำหรับ สมยศ นาวิการ (2543 : 292) ได้สรุปความหมายของบรรยายกาขององค์กรว่าหมายถึง การรับรู้ ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์กรที่เขากำลังทำอยู่ และ “ความรู้สึก” ของเขาที่มีต่อองค์กรในแง่ของความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

จากนิยามความหมายของนักการศึกษาต่าง ๆ ถึงแม้ว่าความหมายจะหลากหลาย ต่างคนต่างคิด แต่ก็พอจะมองเห็นแนวคิดที่ร่วมกันหรือตรงกันค่อนข้างมากกว่า บรรยายกาขององค์กรในการรับรู้ถึงผลจากการปฏิบัติงานกับสภาพแวดล้อมของการทำงานในองค์กร

ผู้วิจัยสังเคราะห์และสรุปได้ว่า บรรยายกาขององค์กร หมายถึง สภาพหรือระดับทางกายภาพและจิตภาพขององค์กร ที่บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งวัดได้จากการรับรู้ของบุคลากร ในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจหรือเป็นแรงกดดันที่ทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมทั้งทางบวกและลบ



#### 4.21.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

##### 1) แนวคิดของ Anderw Halpin and Don B.Croft

Anderw Halpin and Don B.Croft (1966 ; อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ. 2540 : 154-157) ได้วิจัยค้นคว้าหาองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกาในปี พ.ศ.1963 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ดังนี้ บรรยากาศของโรงเรียนนั้น ประกอบด้วยพฤติกรรมของครูอาจารย์กับผู้บริหารโรงเรียน โดยแยกออกเป็นพฤติกรรมของครูอาจารย์ 4 มิติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ รวม 8 มิติดังนี้

มิติที่ 1 ลักษณะของพฤติกรรมครูอาจารย์ 1) การกีดกัน (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของครูอาจารย์ซึ่งถูกอาจารย์ใหญ่มอบหมายภาระด้วยหน้าที่ประจำวัน งานคณะกรรมการ คณะทำงาน และการมอบหมายงานอื่น ๆ ซึ่งครูอาจารย์สังเกตรับรู้ว่าเป็นงานยุ่งที่ไม่จำเป็น 2) การสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง ความเพติดเพลินของครูอาจารย์ที่มีความสัมพันธ์อย่างอบอุ่น ฉันทมิตร เป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน 3) การละลาย (Disengagement) หมายถึง แนวโน้มของครูอาจารย์ที่ทำงานไปตามระเบียบราชการ ปราศจากปณิธานความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติ 4) การภูมิใจ (Esprit) หมายถึง ขวัญกำลังใจของครูอาจารย์ที่เจริญงอกงามจากความสำนึกของผลสำเร็จของงานและของความพึงพอใจความต้องการทางสังคม

มิติที่ 2 ลักษณะของพฤติกรรมของผู้บริหาร 1) การเน้นผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง พฤติกรรมควบคุมอย่างใกล้ชิด มีลักษณะของการควบคุมสั่งการสูง และไม่รู้สึกต่อเสียงสะท้อนหรือข้อมูลป้อนกลับของครูอาจารย์ 2) การหนีห่าง (Aloofness) หมายถึง พฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นส่วนตัวบริหาร โดยเอกสารและตัวหนังสือและอยู่ห่างหรือมีช่องว่างจากครูอาจารย์ทางด้านสังคม 3) มิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารที่ให้ความอบอุ่นเป็นกันเองฉันทมิตร พยายามทำตัวให้เป็นที่พึ่งได้และทำบางสิ่งบางอย่างเล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นพิเศษนอกเหนือจากงานในหน้าที่เพื่อครูอาจารย์เมื่อเขามีโอกาสทำได้ 4) การผลักดัน (Thrust) หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารที่เป็นเชิงพลวัต ซึ่งเป็นความพยายามที่จะผลักดันองค์การให้ก้าวไปข้างหน้าได้ กระทำโดยการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารปฏิบัติ

จากองค์ประกอบทั้ง 8 มิติดังกล่าวนี้ Halpin and Croft ได้พิจารณาจัดเป็นแบบของบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบ ซึ่งบรรยากาศทั้ง 6 แบบนี้ เป็นบรรยากาศในการ

ปฏิบัติงานซึ่งวัดจากพฤติกรรมของครูอาจารย์และผู้บริหารโดยส่วนรวมดังนี้ 1) บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) หมายถึง บรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติมีความภูมิใจสูง ครูอาจารย์ร่วมมือกันทำงานอย่างดี ครูอาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี คณะครูอาจารย์มีความสนิทสนมกลมเกลียวกันมาก มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่มุ่งใจให้ครูอาจารย์ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้การบังคับบัญชา ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ช่วยเหลือเกื้อกูลครูอาจารย์เป็นอย่างดี ครูอาจารย์กับผู้บริหารจึงมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมาก กฎและระเบียบต่าง ๆ สามารถยึดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารไม่เน้นผลงานมากนัก แต่ใช้วิธีการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในทีมงาน 2) บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารยอมให้ครูมีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม จึงทำให้ครูอาจารย์มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีและมีขวัญสูง ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงานจึงสัมฤทธิ์ผล แต่ผู้บริหารจะห่างเหินจากครูมาก เพราะผู้บริหารจะบริหารงานคล้ายกับบริหารงานธุรกิจ โดยจะวางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติ แต่ไม่ค่อยควบคุมตรวจสอบเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ทำงานตามความสามารถของงานไม่เน้นผลงาน ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครูอาจารย์ในระดับปานกลาง 3) บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารมุ่งผลงานเป็นสำคัญ ควบคุมตรวจสอบใกล้ชิดจนครูอาจารย์มีเวลาพบปะสังสรรค์กันเล็กน้อย แต่เมื่อได้ผลงานออกมาดี ครูอาจารย์จึงมีขวัญสูง เมื่อครูอาจารย์ต่างคนต่างมุ่งที่จะทำงานของตนให้สำเร็จ การประสานงานร่วมมือกันจึงน้อยลง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงานพอสมควร ความสนิทสนมกลมเกลียวกันอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก ครูอาจารย์ห่างเหินจากผู้บริหาร ผู้บริหารมักจะทำตามความคิดเห็นของตนเอง ไม่ค่อยรับความคิดเห็นของครูอาจารย์ ผู้บริหารจึงลงมือปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างแก่ครูอาจารย์เสมอ การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูอาจารย์อยู่ในระดับต่ำ 4) บรรยากาศแบบคุ้นเคย (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความสัมพันธ์ฉันมิตรกันเป็นอย่างดี แต่ผู้บริหารละเลยต่อการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ทำให้ครูอาจารย์ร่วมมือกันทำงานน้อย ผู้บริหารไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบ ทำให้รู้สึกว่าการทำงานมีความคล่องตัวมาก ไม่เกิดอุปสรรคในการทำงาน ความสัมพันธ์ฉันมิตรในหมู่ครูอาจารย์ในระดับสูง ขวัญของครูอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครูอาจารย์เสมอ การประเมินผลงานและการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อย ไม่พยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจครูอาจารย์ให้ทำงาน 5) บรรยากาศแบบพ่อลูก (The Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศที่

ผู้บริหารควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด แบ่งแบบของบรรยากาศงานกัน ทำโดยไม่มีโอกาสประสานงานกัน ทำให้ขาดความสามัคคีและความร่วมมือกัน ผู้บริหารจะรวบงานไว้ทำเองเป็นส่วนใหญ่ ครูอาจารย์จึงรู้สึกว่าตนเองมีภาระหน้าที่น้อย ความสัมพันธ์อันมิตรในระหว่างครูอาจารย์ด้วยกันอยู่ในระดับต่ำ ขวัญของครูอาจารย์จึงอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้บริหารควบคุมตรวจตราการปฏิบัติของครูอาจารย์อย่างใกล้ชิด วางตารางปฏิบัติงานไว้สำหรับปฏิบัติงานกับทั้งพยายามโน้มน้าวให้ครูอาจารย์ทำงานหนักอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ครูอาจารย์ทำงานหนักอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ครู อาจารย์กับผู้บริหารห่างเหินกันมาก 6) บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความผาสุกของครูอาจารย์ บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้ครูอาจารย์ขาดการประสานงานกันขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมาก ครูอาจารย์ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน จึงทำให้ขวัญของครูอาจารย์ตกต่ำ ความสนิทสนมระหว่างครูอาจารย์กับผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง จากการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานสูง ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่ครูอาจารย์ได้น้อย การช่วยเหลือของผู้บริหารที่มีต่อครูอาจารย์อยู่ในระดับต่ำ

บรรยากาศทั้ง 6 แบบดังกล่าว ฮาลปิน (Halpin) เห็นว่า บรรยากาศแบบเปิดเป็นบรรยากาศประสงค์ที่สุดเรียงลำดับไปจนถึงบรรยากาศแบบปิด ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และแก้ไข

2) แนวคิดของ Forehand (1973 : 317-319) อ้างอิงมาจาก บุญช่วย ศิริเกษ (2540 : 157-158) มีความเห็นว่า บรรยากาศขององค์การใดองค์การหนึ่งเกิดขึ้นจากกลุ่มขององค์ประกอบเฉพาะของแต่ละองค์การ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บรรยากาศองค์การของแต่ละองค์การแตกต่างกันออกไป และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ โฟรแฮนด์ (Forehand) ได้จำแนกองค์ประกอบดังกล่าวออกเป็น 5 ประการคือ ขนาดและโครงสร้างขององค์การแบบของภาวะผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ เป้าหมาย และทิศทาง และข่ายงานการติดต่อสื่อสาร 1) ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Size and Structure) โดยทั่วไปแล้วเราจะคิดว่าองค์การขนาดใหญ่จะมีความมั่นคง แต่องค์การขนาดใหญ่จะบริหารงานเป็นแบบรูปนัยและไม่คำนึงถึงตัวบุคคลซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจของคนในแต่ละระดับขององค์การอย่างมาก ในด้านโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การ องค์การมีขนาดใหญ่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นห่างจากผู้บริหารระดับสูง อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย ความห่างเหินดังกล่าวจะก่อให้เกิดบรรยากาศของการบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลขึ้น 2) แบบของภาวะผู้นำ (Leadership Patterns) แบบภาวะผู้นำมีหลาย

แบบที่ใช้กันตามองค์การธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐ พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันในการสร้างบรรยากาศแบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้ 3) ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) หมายถึง จำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกันของระบบต่าง ๆ ที่องค์การนั้นใช้อยู่ 4) เป้าหมายและทิศทาง (Goal Direction) องค์การแต่ละประเภทย่อมมีเป้าหมายและทิศทางต่างกันไปตามประเภทขององค์การนั้น เช่น องค์การธุรกิจย่อมมีเป้าหมายต่อการมีผลกำไร 5) ขอบข่ายงานการติดต่อสื่อสาร (Communication Network) การติดต่อสื่อสารขององค์การเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะข่ายการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของการติดต่อ อำนาจในการบริหารและความสัมพันธ์ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารตามระดับบนมาล่าง จากระดับล่างไปสู่ส่วนบน หรือในระดับเสมอกันจะสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารของแต่ละหน่วยงานได้

3) แนวคิดของ Litwin and Stringer (1968 : 45-64) ; อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ (2540 : 158-160) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศไว้ 8 มิติ คือ 1) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัย หรือองค์การอรูปนัยก็ตาม 2) ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) องค์ประกอบนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำและคู่ทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบงานสูง ด้วยความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง (Self Control) การมีส่วนร่วม (Participation) ความมีอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละคน นอกจากนี้ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น 3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) องค์ประกอบนี้ใช้วัดในเรื่องของการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน ความอบอุ่น และการช่วยเหลือสนับสนุน จะช่วยลดการดึงเครียดในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใหม่ขององค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ 4) การให้รางวัล การลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) องค์ประกอบด้านนี้วัดความรู้ทางด้านรางวัลและการลงโทษ Litwin and Stringer เน้นว่าการให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษ เพราะจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อการล้มเหลวต่อการทำงาน นอกจากนี้การให้รางวัลหรือการลงโทษยังถือได้

ว่าเป็นการยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย 5) ความขัดแย้ง (Conflict) องค์ประกอบนี้ใช้วัดความรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานในองค์กร ซึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ จะในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ 6) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standard and Expectations) องค์ประกอบนี้ใช้วัดการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องสร้างขึ้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐาน และระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม จะเป็นแรงจูงใจให้เขาประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 7) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร (Organizational Identity) องค์ประกอบนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ความจงรักภักดีต่อกลุ่มช่วยให้กลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 8) ความเสี่ยงและการรับผิดชอบความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) งานเกี่ยวกับความเสี่ยง Litwin ชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจที่อยู่ในบรรยากาศที่เสี่ยงในระดับปานกลางและในทางกลับกันบรรยากาศที่มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำจะทำให้ความต้องการทางด้านความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำด้วย

4) แนวคิดของ Hoy and Miskel (2001 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2545 : 145-147) ได้จำแนกบรรยากาศองค์กรออกเป็น 4 แบบ โดยพิจารณาจากมิติสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู มีรายละเอียดดังนี้ 1) บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) เป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องสรรเสริญ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพของครูในระดับสูง และให้ความเป็นอิสระแก่ครูในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริม สนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู ซึ่งพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใส และความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือและมีพันธะผูกพันกับการทำงาน พฤติกรรมทั้งของผู้บริหารและของครูมีลักษณะแบบเปิดและเชื่อถือได้อย่างแท้จริง กล่าวโดยสรุป บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) หมายถึงสภาพที่ผู้บริหารรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความเป็นอิสระแก่ครูในการปฏิบัติงาน ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวด ผู้บริหารและครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตรมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน 2) บรรยากาศแบบผูกพัน (Engaged Climate) เป็นสภาพที่ผู้บริหารใช้

ความพยายามในการควบคุมไม่มีประสิทธิผล ในขณะที่ครูกลับมีการปฏิบัติงานตามวิชาชีพอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารแบบเข้มงวด อำนาจนิยม ไม่ให้การยอมรับและคำนึงถึงความต้องการของครู นอกจากนั้นยังสร้างปัญหาอุปสรรคให้เกิดขึ้นกับครูอีกด้วย โดยการให้ทำในกิจกรรมที่น่าเบื่อหน่ายหรือหน่วยงานที่ทำให้ไม่มีเวลาว่าง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในส่วนของครูจะพึงเฉยและไม่ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะดังกล่าว แต่จะปฏิบัติงานด้วยความสำนึกในความเป็นวิชาชีพ ให้การยอมรับและสนับสนุนครูด้วยตนเอง และมีความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจในการทำงานกับเพื่อนครู มองเพื่อนครูเป็นมนุษย์ เป็นเพื่อนร่วมงานที่ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกัน ครูจะมีการปฏิบัติงานตามวิชาชีพของตนในระดับสูง ในขณะที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่อ่อนแอ ครูจะมีความเป็นกลุ่มก้อน มีความผูกพันกับพันธกิจ มีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะแบบเปิด กล่าวโดยสรุป บรรยากาศแบบผูกพัน (Engaged Climate) หมายถึง สภาพที่ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารแบบเข้มงวด ไม่ให้การยอมรับและคำนึงถึงความต้องการของครู สร้างปัญหาอุปสรรคให้เกิดขึ้นกับครู การควบคุมไม่มีประสิทธิผล มีภาวะผู้นำที่อ่อนแอ ส่วนครูจะพึงเฉยและไม่ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร แต่จะปฏิบัติงานด้วยความสำนึกในความเป็นวิชาชีพ มีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน 3) บรรยากาศแบบไม่ผูกพัน (Disengaged Climate) เป็นสภาพการบริหารที่ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบผูกพัน คือผู้บริหารจะมีลักษณะแบบเปิด มีความเอาใจใส่ ให้การสนับสนุนและส่งเสริม รับฟังข้อคิดเห็นจากคณะครู ให้ความสำคัญในการทำงาน หลีกเลี่ยงภาระงานที่ไม่สำคัญ ในขณะที่ครูที่มีพฤติกรรมไม่ยอมรับผู้บริหาร เลวร้ายกว่านั้น ครูจะทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อเป็นการหยุดยั้งหรือทำลายความพยายามของผู้บริหารนั้นเสียอีก อย่างดีที่สุดก็เพียงพึงเฉยหรือไม่เอาใจใส่กับผู้บริหาร และไม่เพียงแต่ไม่ชอบผู้บริหารเท่านั้น ครูเองยังไม่ชอบและไม่เป็นมิตรกับเพื่อนครูด้วยตนเอง มีความผูกพันกับงานในระดับต่ำ แม้ว่าผู้บริหารจะมีพฤติกรรมแบบสนับสนุน เอาใจใส่ ยืดหยุ่น อำนวยความสะดวก และไม่ควบคุมอย่างเข้มงวด แต่ครูจะมีลักษณะแบ่งแยก ไม่อ่อนปรน และไม่มีพันธะผูกพันกับงานและความรับผิดชอบ กล่าวโดยสรุป บรรยากาศแบบไม่ผูกพัน (Disengaged Climate) หมายถึง สภาพการบริหารที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริม รับฟังข้อคิดเห็นจากคณะครู ให้ความสำคัญในการทำงาน หลีกเลี่ยงภาระงานที่ไม่สำคัญ ในขณะที่ครูมีพฤติกรรมไม่ยอมรับผู้บริหาร ไม่เป็นมิตรกับเพื่อนครูด้วยตนเอง ไม่มีพันธะผูกพันและความรับผิดชอบต่องาน 4) บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) เป็นสภาพการบริหารที่ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิด ทั้งผู้บริหารและครูจะมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารจะ

เน้นงานที่น่าเบื่อหน่าย จู้จุกจิก และเน้นงานที่ไม่สำคัญ ครูเองก็มีพฤติกรรมตอบสนองในระดับน้อยที่สุดแทบไม่มีความผูกพันกับงานและความรับผิดชอบ ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำอย่างไม่มีประสิทธิผล ใช้ความเข้มงวดควบคุมกำกับในระดับสูง ไม่มีการยอมรับนับถือ ความเอาใจใส่ และการสนับสนุนส่งเสริม คณะครูเองก็มีความสับสน ขาดความมีน้ำใจ ขาดการให้การยอมรับนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมแบบไม่ส่งเสริมสนับสนุน ไม่ยืดหยุ่นเป็นตัวสร้างปัญหาอุปสรรคเสียเอง และเน้นการควบคุม ในส่วนของครูจะมีลักษณะการแบ่งแยก ไม่อ่อนปรนต่อกัน กล่าวโดยสรุป บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) หมายถึงสภาพที่ผู้บริหารจะเน้นงานที่ไม่สำคัญ ใช้ภาวะผู้นำอย่างไม่มีประสิทธิผล ใช้ความเข้มงวดควบคุมกำกับในระดับสูง ไม่มีการสนับสนุน ส่งเสริม ส่วนครูจะมีลักษณะแบ่งแยก ไม่มีความผูกพันและความรับผิดชอบต่อกัน ขาดการยอมรับนับถือและให้เกียรติผู้บริหารและครูด้วยกัน

จากที่กล่าวทั้งหมด ของการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศ ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า การส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงบรรยากาศเกี่ยวกับการทำงานให้มีความสุข ให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการที่ผู้นำและบุคลากรมีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นอย่างดี มีการใส่ใจดูแลการปฏิบัติงาน ให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4.22 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกตามแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษาต่าง ๆ

4.22.1 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศองค์การเชิงบวก ตามแนวคิดของ Vivian Shulman

Vivian Shulman (2015 : 271-283) กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในหนังสือ Here Today Gone Tomorrow Conceptualizing Instructional Leadership Through Case Studies of Unsustained Initiatives ว่า ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การดูแลเอาใจใส่บุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ การสื่อสารที่ดีระหว่างบุคคล และการจูงใจในการปฏิบัติงาน

4.22.2 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ตามแนวคิดของ Blumberg

Blumberg (1980 : 77-78) กล่าวว่า องค์ประกอบส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรทุกคนในโรงเรียนหรือองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ผู้นำเชิงวัฒนธรรมควรใส่ใจดูแลความเป็นอยู่ การสร้างขวัญและ

กำลังใจ การสื่อสารที่ดี การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีม และการจงใจในการปฏิบัติงาน

4.22.3 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ตามแนวคิดของ Lunenberg

Lunenberg (2000 : 29-30) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร เป็นผู้นำให้องค์กรมีการสร้างเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กร ผู้นำเชิงวัฒนธรรมจึงควรใส่ใจดูแลความเป็นอยู่ การสร้างขวัญและกำลังใจ มีการสื่อสารที่ดี การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

4.22.4 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ตามแนวคิดของ Bligh

Bligh (2001 : 105-106) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมเป็นผู้นำขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก จำเป็นต้องมีหลักการต่าง ๆ เป็นเบื้องต้น และต้องตรวจสอบว่า ความเชื่อและค่านิยมองค์กรของตนเองก่อน ตลอดจนระบุว่า จะมีบรรยากาศในการพุ่มพักที่เหมาะสมอย่างไร บรรยากาศในการปฏิบัติงานนั้น ผู้นำเชิงวัฒนธรรมควรทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรมีความสุข สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ใส่ใจดูแลความเป็นอยู่ การสร้างขวัญและกำลังใจ มีการสื่อสารที่ดี

4.22.5 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ตามแนวคิดของ Hoy and Miskel

Hoy and Miskel (2008 : 231-235) กล่าวว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวกเป็นกลุ่มของคุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมของงานที่รับรู้โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนในทางสร้างสรรค์ สามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้โดยผู้นำองค์กร เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การดูแลเอาใจใส่บุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ และการสื่อสารที่ดีระหว่างบุคคล



#### 4.22.6 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริม

บรรยากาศเชิงบวก ตามแนวคิดของ Glanz

Glanz (2006: 47-52) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเชิงบวกให้กับองค์กร ของผู้นำเชิงวัฒนธรรมว่าควรประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การดูแลเอาใจใส่บุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ

#### 4.22.7 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริม

บรรยากาศเชิงบวก ตามแนวคิดของ นฤชล ไหลงาม

นฤชล ไหลงาม (2556 : 64-65) กล่าวสรุปไว้ในงานวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่า ประกอบด้วย 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) การสร้างจริยธรรมของการใส่ใจดูแล 3) การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

#### 4.22.8 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ

เชิงบวก ตามแนวคิดของ มานิต บุญประเสริฐ

มานิต บุญประเสริฐ (2549 : 46) กล่าวว่า แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวกให้กับองค์กร ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การดูแลเอาใจใส่บุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ และการสื่อสารที่ดีระหว่างบุคคล

#### 4.22.9 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ

เชิงบวก ตามแนวคิดของ นิตยา สำเร็จผล

นิตยา สำเร็จผล (2547 : 92) กล่าวสรุปไว้ในงานวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การเรียนรู้ตลอดชีวิต ว่าผู้นำเชิงวัฒนธรรมเป็นการบริหารงานของผู้นำที่ควรเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวกให้กับองค์กร ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การดูแลเอาใจใส่บุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ และการสื่อสารที่ดีระหว่างบุคคล

#### 4.22.10 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริม

บรรยากาศเชิงบวก ตามแนวคิดของ อรพรรณ ปิณฑน์โอวาท

อรพรรณ ปิณฑน์โอวาท (2537 : 39-40) กล่าวว่า แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวกให้กับองค์กร ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การดูแลเอาใจใส่บุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ การสื่อสารที่ดีระหว่าง

บุคคล การจูงใจในการปฏิบัติงาน และการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

**ตารางที่ 2** การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก

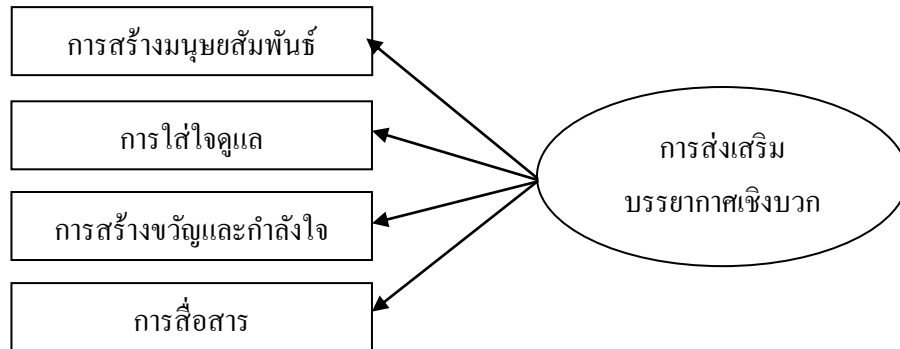
ร.ก.	แหล่งข้อมูล	ตัวบ่งชี้										รวม	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	การสร้างมนุษยสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	การใส่ใจดูแล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3	การสร้างขวัญและกำลังใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4	การสื่อสาร	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	8
5	การจูงใจในการปฏิบัติงาน	✓					✓					✓	3
6	การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน					✓	✓					✓	3
7	การทำงานเป็นทีม					✓	✓						2

จากตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก พบว่า มี 7 องค์ประกอบ จากแหล่งข้อมูล จำนวน 10 แหล่ง แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง ตั้งแต่ร้อยละ 80 เป็นต้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ

- องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างมนุษยสัมพันธ์
- องค์ประกอบย่อยที่ 2 การใส่ใจดูแล
- องค์ประกอบย่อยที่ 3 การสร้างขวัญและกำลังใจ

#### องค์ประกอบย่อยที่ 4 การสื่อสาร

จากองค์ประกอบย่อยดังกล่าวข้างต้น สามารถสร้างโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ดังแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก

#### 4.23 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวก

ต่อไปผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ได้จากการสังเคราะห์ ในตารางที่ 2 ดังนี้

##### 4.23.1 นิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ผู้วิจัย ได้สังเคราะห์งานของนักวิชาการหลายท่าน พอเป็นสังเขปดังนี้ ในวิถีชีวิตของมนุษย์นับตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย จะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอยู่ทุกขณะ จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่ามนุษย์ไม่สามารถที่จะอยู่โดยลำพังคนเดียวในโลกได้ และจากการที่มนุษย์ต้องติดต่อกับบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลาตัวเองจึงจำเป็นที่มนุษย์จะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น เพื่อให้การติดต่อสัมพันธ์นั้นเป็นไปด้วยความราบรื่น เข้าอกเข้าใจกัน ทำให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข นั่นก็คือจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกันนั่นเอง จากการศึกษาให้ผู้ให้ความหมายและที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2554 : 879) ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ ว่าหมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

### หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551 : 9) กล่าวถึง การมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นการเข้าใจในมุมมอง อารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่น ใช้ภาษาพูดที่สุภาพ มีกิริยาท่าทางที่ดูสุภาพเรียบร้อย และภาษากายเพื่อสื่อสารความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของตนเอง รับรู้ความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของผู้อื่น วางตัวได้ถูกต้องเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ใช้การสื่อสารที่สร้างสัมพันธภาพที่ดี สร้างความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข พฤติกรรมที่ต้องการให้เกิด ได้แก่ ยืนยันความต้องการของตนเอง ปฏิเสธและต่อรองบนพื้นฐานของความถูกต้อง กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามวิถีประชาธิปไตย มีจิตอาสาช่วยเหลือผู้อื่น สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นด้วยการสื่อสารเชิงบวก เคารพกฎ กติกาของสังคม ให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นได้ แสดงความยินดีกับเพื่อนร่วมโรงเรียนหรือชั้นเรียนเมื่อประสบความสำเร็จ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

กรมวิชาการ (2545 : 4) กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์หรือการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ส่วนแนวทางในการพัฒนาการรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกันคือ 1) สร้างอารมณ์ที่ดีต่อกัน ฝึกการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อผู้อื่น เข้าใจ เห็นใจผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้การเริ่มต้นของการมีสัมพันธภาพที่ดีเกิดขึ้น 2) ฝึกการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจที่ตรงกันชัดเจน ฝึกการเป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้รับสารด้วย 3) ฝึกการแสดงน้ำใจ เอื้อเฟื้อ รู้จักการให้การรับ การแลกเปลี่ยนให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สำหรับตนเองและบุคคลที่เกี่ยวข้อง 4) ฝึกการให้เกียรติผู้อื่นอย่างจริงจัง ให้การยอมรับเพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้รับมีความภาคภูมิใจและมีความรู้สึกที่ดีตอบแทนมา 5) ฝึกการแสดงความชื่นชอบ ชื่นชมและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ตามวาระที่เหมาะสม การจะเกิดผลอย่างแท้จริงต้องอาศัยความมุ่งมั่น อดทนและต้องอาศัยเวลา การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้จึงเป็นการฝึกให้บุตรหลานรู้จักใช้คำพูด รู้จักแสดง กิริยาท่าทาง อารมณ์ ความรู้สึกต่อบุคคลอื่น ๆ อย่างเหมาะสม จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้ยังเป็นการปลูกฝังศีลธรรมและจริยธรรม เกี่ยวกับการมีสัมมาคารวะปิยวาจา กัลยาณมิตรอีกด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 128) ได้กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ว่าเป็น ศาสตร์และศิลปะในการเข้ากับคน การครองใจ และการเอาชนะใจคน ความสำเร็จหรือล้มเหลวของผู้นำ หัวหน้าในการทำงาน หรือปฏิบัติราชการย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงาน

ร่วมกับคน ส่วนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นให้มีความสุข ต้องปฏิบัติดังนี้คือ ทั้งเราและผู้อื่นต่างมีความสุข (Happiness) ต่างยอมรับซึ่งกันและกัน (Acceptability) ต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ร่วมกัน (Productivity)

ชะลอ ธรรมศิริ (2543 : 480) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สร้างขึ้นเพื่อยึดเหนี่ยวระหว่างกัน ให้เกิดความรักใคร่ชอบพอ ความร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย และการดำเนินชีวิตให้มีความราบรื่น สมพร สุทัศนีย์ (2544 : 5) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึงการติดต่อ เกี่ยวข้องกันระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดความรักใคร่ชอบพอ ความร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรม ให้บรรลุเป้าหมาย และการดำเนินชีวิตให้มีความราบรื่น กลวิธีในการติดต่อสัมพันธ์เพื่อสร้าง ความประทับใจกับบุคคลอื่นมีดังนี้ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเกรงใจ เป็นผู้ฟังให้มากกว่าพูด ให้ ความสำคัญแก่ผู้อื่น ไม่ควรทำตัวเด่นจนเกินไป ไม่ควรมีความมั่นใจจนเกินไป วางตัวให้เหมาะสม กับกาลเทศะและบุคคล สร้างความประทับใจในการพูด เช่น มีอารมณ์ขัน พูดในสิ่งที่ดี พูดจา สุภาพ อ่อนหวาน ยกย่องชมเชยผู้อื่น รู้จักบริการ รู้จักต้อนรับหรือเชื้อเชิญ แสดงความเห็นใจ ในความทุกข์ของผู้อื่น รู้จักการให้ คือให้ความรัก ให้โอกาสให้ความช่วยเหลือและสิ่งของตาม สมควร ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ยกย่องให้เกียรติผู้อื่นตาม โอกาส เมื่อผิต้องยอมรับผิด ไม่จับผิดผู้อื่น แสดงน้ำใจต่อผู้อื่น มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือผู้อื่น มีความเป็นกันเอง เปิดเผยตนเองในระดับที่เหมาะสม อดทนและควบคุมอารมณ์ได้ รู้จักให้อภัย ระวังแจ่มใส มอง โลกในแง่ดี ไม่พูดเรื่องส่วนตัวของผู้อื่น ไม่เอาเปรียบผู้อื่น เป็นต้น

วิชัย แหวนเพชร (2543 : 16) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเรากับผู้อื่น และอยู่ร่วมกันด้วยดีและมีความสุข

อรุณ รักธรรม (2533 : 69) ได้กล่าวเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ว่า มนุษย์ ทุกคนย่อมปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข คงไม่มีใครอยากอยู่ร่วมกับผู้อื่น หรือทำงาน ร่วมกับผู้อื่นอย่างเป็นทุกข์ โดยเฉพาะเมื่อไปถึงที่ทำงานแล้ว คงไม่มีใครอยากทะเลาะโต้เถียง กับเพื่อน กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้ บังคับบัญชา หากเป็นเด็กนักเรียนคงไม่อยากจะทะเลาะกับ เพื่อน ครู หรือใคร ๆ เป็นแน่นอน ตรงกันข้ามมนุษย์อยากอยู่กับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงานอย่าง อบอุ่นและมีความสุข อยากมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน แต่กระนั้นก็ตามมักจะพบว่า มี คนอีกจำนวนหนึ่งที่มีความขัดแย้งไม่เข้าใจกันทะเลาะโต้เถียงและบาดหมางซึ่งกันและกัน ที่ เป็นเช่นนี้เพราะเขาเหล่านั้นขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการของมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หรือบาง คนอาจจะมีความรู้ในหลักการที่ดีแล้ว แต่ไม่นำมาปฏิบัติ หรือนำไปปฏิบัติ แต่ขาดศิลปะในการ

ใช้ที่เหมาะสมถูกต้อง ฉะนั้นหากใครมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีแล้วและใช้อย่างเหมาะสมสม่ำเสมอ ก็จะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีและทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข

อติติ วลัยซ์เพียร (2555 : 92-93) ให้ความหมายของ มนุษย์ (Human) คือ มนุษย์ (คน)หรือลักษณะความเป็นมนุษย์ (ลักษณะความเป็นคน) ส่วน สัมพันธ์ (Relation) คือ ความสัมพันธ์ ความผูกพัน หรือความเกี่ยวข้อง ดังนั้น มนุษยสัมพันธ์ จึงหมายความว่า ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันระหว่างมนุษย์ด้วยกันหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มบุคคล บุคคลกับคณะบุคคลหรือสังคม มนุษยสัมพันธ์นั้นเป็นการติดต่อเกี่ยวข้องระหว่างมนุษย์อันจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตร ชนะมิตรและจงใจคน รวมทั้งการสร้างหรือพัฒนาตนเองให้เป็นผู้จักใคร่ชอบพอแก่คนทั่วไปอย่างกว้างขวาง ได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่าย เป็นการสร้างตนให้เป็นคนดีของสังคม พร้อมทั้งแสดงให้เห็นลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำในอนาคตอีกด้วย จึงมีความสำคัญในการครองใจคนให้เกิดความพอใจ รักใคร่ ทำงานด้วยความเต็มใจ พอใจและมีความสุข สำหรับคุณลักษณะที่ดีของการมีมนุษยสัมพันธ์ ควรมีลักษณะดังนี้ 1) มีท่าทางที่ดีต่อลักษณะการเข้าคน เช่น กิริยามารยาท การพูดคุยสนุกสนาน ผู้คบหามีความสุขสบายใจ คือมีอิทธิพลดี 2) มีบุคลิกภาพที่ดี เช่น รูปร่างหน้าตา การแต่งตัว กิริยาการเคลื่อนไหว การพูดจาสุภาพ 3) มีความเป็นเพื่อน สนทนากลมเกลียว และเป็นกันเอง 4) มีความอ่อนน้อม รวมไปถึงกิริยามารยาทสุภาพ พูดน้อมถ่อมตน 5) มีน้ำใจ เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ในลักษณะเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 6) มีการให้ความร่วมมือที่ดี 7) มีความกรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจ โอบอ้อมอารีแก่ผู้ทุกข์ยาก 8) เป็นคนมีประโยชน์ ช่วยเหลือกิจการงานโดยไม่หวังประโยชน์ตอบแทน 9) มีความสร้างสรรค์ คือ มีความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ มิใช่ทำลายหรือกลั่นแกล้ง หน่วงเหนี่ยวความเจริญ 10) มีอารมณ์ดี ควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม 11) มีความกระตือรือร้น ต่อการงาน คำพูด และคำมั่นสัญญา รักษาเวลา ทำให้เป็นผู้มีเกียรติ ซื่อตรง และซื่อสัตย์สุจริต 12) มีความอดทน อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อย ความยากลำบาก 13) ขยันขันแข็ง 14) มีความพยายาม พากเพียรที่จะฝึกฝน หัดตน ไม่ท้อถอย 15) มีปฏิภาณไหวพริบ ความแพรวพราวในการสร้างบรรยากาศสัมพันธ์กับผู้อื่น และการพูดคุยซึ่งสามารถเตรียมและฝึกฝนได้

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การสร้างมนุษยสัมพันธ์” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการแสดงถึงความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างมนุษย์ เช่น กิริยาท่าทาง การพูดจา ชื่นชมผู้อื่น รู้จักการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

ช่วยเหลือทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “การสร้างมนุษยสัมพันธ์” ประกอบด้วย 1) พูจจาสุภาพ 2) กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

4.2.3.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

1) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามแนวคิดของ Clive

Clive (2012 : 125-127) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม นั้น ต้องมีพฤติกรรมการแสดงออกของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ในเรื่องต่อไปนี้คือ 1) พูจจาสุภาพ 2) กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

2) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามแนวคิดของ

Dessler

Dessler (1998 : 100) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม นั้น ต้องมีพฤติกรรมการแสดงออกของการมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย 1) พูจจาสุภาพ 2) กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น 6) มีอารมณ์ดี ควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม

3) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามแนวคิดของ

Alvesson

Alvesson (1994 : 45) กล่าวไว้ในหนังสือ Organization, Culture and Ideology ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม นั้น ต้องมีพฤติกรรมแสดงออกของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยม ผู้นำต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ติดต่oprะสานงาน กำกับ ติดตาม และอื่น ๆ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพ ส่งให้ผลงานประสบผลสำเร็จบรรลุในวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปได้ว่า ประกอบด้วย 1) พูจจาสุภาพ 2) กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น 6) มีอารมณ์ดี ควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม

4) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามแนวคิดของ Annie, Richard and Frances

Annie, Richard and Frances (1989 : 8) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม นั้น ต้องมีพฤติกรรมการแสดงออกของการมีมนุษยสัมพันธ์ ในเรื่องต่อไปนี้คือ 1) พุดจาสุภาพ 2) กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น 6) มีอารมณ์ดี ควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม 7) มีความซื่อสัตย์สุจริต 8) แต่งกายสะอาดเรียบร้อย

5) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามแนวคิดของ Dubrin

Dubrin (1981 : 3) กล่าวไว้ในหนังสือ Human Relations ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร สังคม เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งการมีมนุษยสัมพันธ์นั้นผู้วิจัยศึกษาว่าเป็นศิลปะและปฏิบัติในการใช้ความรู้ เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือจุดประสงค์ส่วนตัว ซึ่งประกอบด้วย 1) พุดจาสุภาพ 2) กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

6) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามแนวคิดของ Davis

Davis (1977 : 3) กล่าวไว้ในหนังสือ Behavior at Work : Organizational Behavior ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคคลทำงานในองค์กรต่าง ๆ ติดต่อกันสัมพันธ์กัน ตามบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และวิธีการที่ทำให้บุคคลทำงานร่วมกันด้วยดี ดังนั้นการที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ กับบุคคลในองค์กร จึงต้องมีพฤติกรรมที่ต้องประกอบด้วย 1) พุดจาสุภาพ 2) กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น 6) มีอารมณ์ดี ควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม 7) มีความซื่อสัตย์สุจริต

7) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามงานวิจัยของ สุรชิน วิเศษลา

สุรชิน วิเศษลา (2557 : 144) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสุขของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นองค์ประกอบย่อยของความสุขของนักเรียน เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการแสดงถึง



ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างมนุษย์ เช่น กิริยาท่าทาง การพูดจา ชื่นชมผู้อื่น รู้จักการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ช่วยเหลือทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ประกอบด้วย 1) พูดจาสุภาพ 2) กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

8) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามแนวคิดของวิรัช สงวนวงศ์วาน

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546 : 68-70) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ทำให้งานที่ปฏิบัติมีความสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบต่อไปนี้คือ 1) พูดจาสุภาพ 2) กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

9) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามแนวคิดของปริยาพร วงษ์อนุตโรจน

ปริยาพร วงษ์อนุตโรจน (2544 : 80) มนุษยสัมพันธ์ เป็นส่วนสำคัญในการที่มนุษย์จะแสดงพฤติกรรม เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการแสดงถึงความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างมนุษย์ เช่น กิริยาท่าทาง การพูดจา ชื่นชมผู้อื่น รู้จักการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ช่วยเหลือทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ประกอบด้วย 1) พูดจาสุภาพ 2) กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

10) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามแนวคิดของเสนาะ ดิเยาว์

เสนาะ ดิเยาว์ (2541 : 27) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นการที่บุคคลต้องติดต่อประสานสัมพันธ์กัน ตามบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และวิธีการที่ทำให้บุคคลทำงานร่วมกันด้วยดี ผู้นำเชิงวัฒนธรรมจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ กับบุคคลในองค์กร จึงต้องมีพฤติกรรมที่ต้องประกอบด้วย 1) พูดจาสุภาพ 2) กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น 6) มีอารมณ์ดี ควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม 7) มีความซื่อสัตย์สุจริต 8) มีการให้ความร่วมมือที่ดี

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์  
เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้

ที่.	แหล่งข้อมูล	ตัวบ่งชี้	Clive (2012 : 125-127)	Dessler (1998 : 100)	Alvesson (1994 : 45)	Annic, Richard & Frances (1989 : 8)	Dubrin (1981 : 3)	Davis (1977 : 3)	สุรชิน วิเศษลา (2558 : 144)	วิรัช สงวนวงศานัน (2546 : 68-70)	ปรีชาพร วงษ์อนุตโรจน (2544 : 80)	เสนาะ ดิยาว (2541 : 27)	รวม
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
1	พุดจาสุภาพ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3	ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4	ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5	รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
6	มีอารมณ์ดี ควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม			✓	✓	✓		✓				✓	5
7	มีความซื่อสัตย์สุจริต					✓		✓				✓	3
8	แต่งกายสะอาดเรียบร้อย					✓						✓	2

จากตารางที่ 3 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 8 ตัวบ่งชี้ จากแหล่งข้อมูลทั้งหมดจำนวน 10 แหล่ง ผู้วิจัยเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าความถี่สูง ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป) ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) พุดจาสุภาพ 2) กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์” ได้ว่า หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการแสดงถึงความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างมนุษย์ เช่น กิริยาท่าทาง การพุดจา ชื่นชมผู้อื่น รู้จักการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะ

ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ช่วยเหลือทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์” ประกอบด้วย 1) พุดจาสุภาพ 2) กิริยาท่าทาง มีความสุภาพอ่อนน้อม 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

#### 4.23.3 นิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านการใส่ใจดูแล

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราทางวิชาการ และผลงานวิจัย สรุปพอสังเขป ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2554 : 441, 1275) ให้ความหมายแยกคำไว้ดังนี้ ใส่ใจ หมายถึง ใส่ไว้ในใจ, จดจำ, เช่น จำใส่ใจไว้ให้คินะ, เอาใจจดจ่อ เช่น นักเรียนควรใส่ใจในการศึกษาเล่าเรียนให้มาก ส่วนคำว่า ดูแล หมายถึง เอาใจใส่ให้ เป็นไปด้วยดี เช่น พ่อแม่ดูแลลูก พยาบาลดูแลคนไข้, ปกป้องรักษา, ปกครอง, เช่น เขามีหน้าที่ดูแลนักเรียนไทยในต่างประเทศ เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ด้านการใส่ใจดูแล” หมายถึง พฤติกรรมการ แสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ที่แสดงออกถึงความห่วงใยต่อผู้อื่น เคารพต่อผลการกระทำ ของตนเอง ตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น สามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสม ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น

4.23.4 การตั้งแคะระห้องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแล ตามแนวคิดของ นักวิชาการ ต่าง ๆ

1) องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแล ตามแนวคิดของ Hallinger and Murphy

Hallinger and Murphy (1985 : 223) กล่าวว่า การดูแลเอาใจใส่ใน บุคลากรและเพื่อนร่วมงานอย่างใกล้ชิดของผู้นำเชิงวัฒนธรรมหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้น เป็นการเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็น ทางการนั้น ผู้นำเชิงวัฒนธรรมจะได้รับข้อมูลมากมายในด้านความต้องการของบุคลากร นอกจากนั้น ผู้นำเชิงวัฒนธรรมมีโอกาสนสื่อสารเป้าหมายระดับต่าง ๆ ขององค์กร ให้ความ เคารพต่อผลการกระทำของตนเอง มีความตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น รู้และ สามารถสื่อสารถึงความเหมาะสมของตนต่อองค์กร และมีการแสดงออกถึงความห่วงใยหรือ ใส่ใจความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น นับว่าผู้นำเชิงวัฒนธรรมเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้าง ปฏิสัมพันธ์ทั้งกับบุคลากรและเพื่อนร่วมงานทุกคน ทั้งนี้จะช่วยให้ได้ข้อมูล ในการพัฒนา

องค์การและยังทำให้เกิดเจตคติที่ตีรวมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์อีกด้วย

2) องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแล ตามแนวคิดของ Winter

Winter (1973 : 223) กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการใส่ใจดูแล (Caring) ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมมีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โน้มนำการเปลี่ยนแปลง สามารถรู้และสื่อสารได้ถึงความเหมาะสมของบุคลากรต่อองค์กร สื่อสารสร้างความเข้าใจ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักต้น แสดงออกถึงความห่วงใยต่อบุคลากรเพื่อนร่วมงาน มีความตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น มีความห่วงใย ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความเคารพต่อผลการกระทำของตนเอง

3) องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแลตามแนวคิดของ ประคัลภ์ ปัทมาพาลังกูร

ประคัลภ์ ปัทมาพาลังกูร (2557 : 12) ที่กล่าวมาทั้งหมดว่า พฤติกรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ประกอบด้วย ความเอาใจใส่ที่แสดงออกถึงความห่วงใยต่อบุคลากร ให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานเพื่อประสิทธิภาพของผลงานและขององค์กร การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ความซื่อสัตย์ซื่อตรงต่อหน้าที่ต่อผลแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานในองค์กร การมีความรับผิดชอบต่อตำแหน่งหน้าที่การงาน ตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น รู้ในบทบาทของตนเองว่าต้องปฏิบัติตนต่อองค์กรและบุคลากร รู้และสามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสมของตนเองและบุคลากร ตลอดทั้งต้องมีความห่วงใยหรือใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่นและบุคลากร ในองค์กรทั้งเรื่องหน้าที่การปฏิบัติงาน และแม้กระทั่งปัญหาเรื่องส่วนตัว สิ่งเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมทุกคนควรจะนำไปใช้กับบุคลากรในองค์กรของตนเอง เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในทีมงาน โดยเฉพาะถ้าเราต้องการให้บุคลากรสร้างผลงานที่ดีขึ้น ผู้นำเชิงวัฒนธรรมยังต้องเอาใจใส่บุคลากรมากขึ้นเช่นกัน

4) องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแลตามแนวคิดของทองทิพา วิริยะพันธุ์

ทองทิพา วิริยะพันธุ์ (2546 : 255-259) กล่าวถึงการใส่ใจดูแล เป็นพฤติกรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่ผู้บริหารต้องมี เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการบริหารงาน อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ผู้นำมีพลังแห่งความอดทน ต้องมีพลังพร้อม ทั้งกายใจที่จะเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ สามารถรับผิดชอบต่อนักงานได้อย่างสม่ำเสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเองทั้งด้านจิตใจและอารมณ์ โดยพร้อมที่จะเผชิญกับความยากลำบากและความผิดหวัง มีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคลากรให้ความเคารพต่อผลแห่งการทำงานร่วมกับบุคลากรนั้น แสดงออกถึงความรัก ความห่วงใย ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มีตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น รู้และสามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสมของ

ตนเองต้องมีการ มีความกระตือรือร้นและความสนใจในหน้าที่การงานอย่างแท้จริง ใส่ใจในความเป็นอยู่ การปฏิบัติงาน เคารพต่อผลของการปฏิบัติของตนเองและผู้ร่วมงาน เป็นผู้มีศิลปะในการดำเนินงาน

5) องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแลตามแนวคิดของ อำนวย วีรวรรณ

อำนวย วีรวรรณ (2545 : 190-191) กล่าวไว้ตอนหนึ่งในหนังสือ “บัญญัติเจ็ดประการในการสร้างคนให้เป็นบุคคลผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต” ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่ประสบผลสำเร็จในชีวิตการทำงาน จะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมรู้ซึ่งถึงแก่นของงาน มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติ ใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้มีศิลปะในการดำเนินงาน ไม่ให้กระทบ กระเทือนต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่น แสดงออกถึงความห่วงใยต่อผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความเป็นผู้ที่รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้ความเคารพต่อกระทำของตนเองและบุคลากรในองค์กรทุกคน มีความตระหนักถึงเหตุผลและความจำเป็นในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและบุคลากร สามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสมในบทบาท ตำแหน่ง หน้าที่ ของตนเองและบุคลากรในองค์กร ตลอดจนแสดงออกถึงความห่วงใยหรือใส่ใจดูแลในความรู้สึกของบุคลากรทุกคนในองค์กร

6) องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแลตามแนวคิดของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 222) กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรมด้านการใส่ใจดูแล (Caring) ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมมีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โน้มนำการเปลี่ยนแปลง สามารถรู้และสื่อสารได้ถึงความเหมาะสมของบุคลากรต่อองค์กร สื่อสารสร้างความเข้าใจ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผลักดัน แสดงออกถึงความห่วงใยต่อบุคลากรเพื่อนร่วมงาน มีความตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น มีความห่วงใย ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความเคารพต่อผลการกระทำของตนเอง

7) องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแล ตามแนวคิดของสุเมธ แสงนันทนวล

สุเมธ แสงนันทนวล (2544 : 106-107) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ บุคลิกภาพผู้นำว่าพฤติกรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ควรเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ ความสามารถทางการบริหาร และมีประสบการณ์ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำเชิงวัฒนธรรมในยุคโลกาภิวัตน์ ต้องมีความสามารถเชิงจิตวิทยา (Psychology) กล่าวคือ ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีจิตวิทยาในการบริหารบุคลากร ฐนินัยใจคอ พฤติกรรมต่าง ๆ ในการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างดี รู้และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ควรแสดงออกถึงความห่วงใยต่อผู้อื่น ให้

ความเคารพต่อผลแห่งการกระทำของตนเอง มีความตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น รู้และสามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสมของตนเองต่อองค์กร ตลอดทั้งผู้บริหารหรือผู้นำเชิงวัฒนธรรม ต้องมีความห่วงใยหรือใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น รู้และสามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสมของตนเองต่อองค์กร เป็นผู้มึลปะในการปฏิบัติงาน

8) องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแลตามแนวคิดของจำลอง นักพื่อน

จำลอง นักพื่อน (2543 : 11) ยังได้กล่าวว่าพฤติกรรมที่ดีของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพ มีความรู้ ความสามารถในการบริหาร และมีประสบการณ์ในการบริหาร โดยเฉพาะการเป็นผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ หรือการเป็นผู้นำเชิงวัฒนธรรม ต้องมีความสามารถเชิงจิตวิทยา (Psychology) กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอของลูกน้องเป็นอย่างดี ที่เรียกว่า “รู้เขารู้เรา ร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคนว่าเป็นคนอย่างไร หรือเรียกว่าเป็นการวิเคราะห์ให้ได้ว่า ได้ ควรแสดงออกถึงความห่วงใยต่อผู้อื่น ให้ความเคารพต่อผลแห่งการกระทำของตนเอง มีความตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น รู้และสามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสมของตนเองต่อองค์กร ตลอดทั้งผู้บริหารหรือผู้นำเชิงวัฒนธรรม ต้องมีความห่วงใยหรือใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น รู้และสามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสมของตนเองต่อองค์กร เป็นผู้มึลปะในการดำเนินงาน

9) องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแล ตามแนวคิดของอำไพ อินทรประเสริฐ

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 75-77) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่ดีว่า มีคุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี ความรู้ทั่วไป ความรอบรู้ในการบริหารจัดการ สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานในองค์กร มีความสามารถในการใช้เทคนิค ศิลปะและวิธีการทำงาน มีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คน และจูงใจคนให้ศรัทธา ให้ความเคารพต่อผลการกระทำของตนเอง มีความตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น รู้และสามารถสื่อสาร ถึงความเหมาะสมของตนเองต่อองค์กร และมีการแสดงออกถึงความห่วงใยหรือใส่ใจความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น

10) องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแล ตามแนวคิดของเทือน ทองแก้ว และเจลา ประเสริฐสังข์



ร.ก.	แหล่งข้อมูล	ตัวบ่งชี้								รวม	
		Hallinger and Murphy (1985 : 223)	Winter (1973 : 223)	ประกาศต์ ปัทมาพิณกุล (2557 : 12)	ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2546 : 255-259)	อำนาจ วีรธรรม (2545 : 190-191)	วิระวัฒน์ ปิ่นนิตามย์ (2544 : 222)	สุเมธ แสงนันทนวล (2544 : 106-107)	จำลอง นักฟ้อน (2543 : 11)		อำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 75-77)
6	มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติ		✓	✓						✓	4
7	ใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา	✓		✓							2
8	เป็นผู้มีศิลปะในการดำเนินงาน		✓	✓		✓	✓			✓	5
9	มีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	✓		✓	✓						3
10	มีความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์	✓	✓					✓	✓	✓	6
11	รู้ในบทบาทของตนเอง	✓									1

จากตารางที่ 4 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการใส่ใจดูแลเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแล มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ จากแหล่งข้อมูลทั้งหมดจำนวน 11 แหล่ง ผู้วิจัยเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าความถี่สูง ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป) ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) แสดงออกถึงความห่วงใยต่อผู้อื่น 2) ให้ความเคารพต่อผลการกระทำของตนเอง 3) ตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น 4) รู้และสามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสมของตนต่อองค์กร และ 5) มีความห่วงใยหรือใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ด้านการใส่ใจดูแล” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงความห่วงใยต่อผู้อื่น เคารพต่อผลการกระทำของตนเอง ตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น สามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสม ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้



“ด้านการใส่ใจดูแล” ประกอบด้วย 1) แสดงออกถึงความห่วงใยต่อผู้อื่น 2) ให้ความเคารพต่อผลการกระทำของตัวเอง 3) ตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น 4) รู้และสามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสมของตนต่อองค์การ และ 5) มีความห่วงใยหรือใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น

#### 4.23.5 นิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

ผู้วิจัยได้ศึกษา และสังเคราะห์ ผลงานของนักวิชาการศึกษา พอสรุปเป็นสังเขป ได้ดังนี้

##### 1) ความหมายของขวัญกำลังใจ

คำว่า ขวัญกำลังใจ (Moral) มีนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

สนอง เครือมาก (2537 : 1077) ได้นำเสนอความหมายของคำว่า ขวัญกำลังใจ โดยให้พิจารณาคำที่มีความเกี่ยวข้องกันคือ คำว่า เจตคติ ความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจใจการปฏิบัติงานกล่าวคือ เจตคติ แต่ก่อนใช้คำว่าทัศนคติหมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความพึงพอใจ หมายถึงความถึงความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ขวัญ หมายถึง สภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง กำลังใจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงออกถึงความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงาน ต่อเพื่อนร่วมงานต่อผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ตนเป็นสมาชิก ทั้งนี้เนื่องจากคำดังกล่าวนี้มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ว่า เจตคติน่าจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานจึงหมายถึง การเสริมและสร้างเสริมสุขภาพความรู้สึกความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั่นเอง ซึ่งการเสริมสร้างความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานนี้อาจจะเป็นการเสริมความรู้สึกพึงพอใจจากที่มีอยู่เดิมให้มีมากขึ้นหรือสร้างความพึงพอใจในส่วนที่ขาดให้มีมากขึ้น

สุเมธ แสงนันทนวล (2540 : 89) ได้ให้ความหมายของคำว่า ขวัญกำลังใจว่าเป็นสภาพความรู้สึกทางอารมณ์ จิตใจของบุคคลที่ก่อให้เกิดทัศนคติ และความพึงพอใจในการทำงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 240) ได้ให้ความหมายของคำว่า ขวัญกำลังใจที่ดี หมายถึง ความตั้งใจ เต็มใจของคนที่อยู่ทีเวลา แรงกายและแรงความคิดของตนเอง เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายขององค์การ

ธีรฉัตร กิณบุญ (2542 : 22) ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจของมนุษย์ที่มีพลังสามารถผลักดันให้บุคคลที่มีความรู้ และพฤติกรรมอันพึงประสงค์เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน แต่มีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมาแสดงออกให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรม เช่น ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความมั่นใจ ความกล้าหาญ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคล ผู้มีขวัญกำลังใจดี หรือมีขวัญกำลังใจมาก หรือมีขวัญกำลังใจสูง แต่ถ้ามีความรู้สึกและพฤติกรรมในทางตรงกันข้าม คือ ท้อแท้ หดหู่ใจ เฉื่อยชา ตกใจ หวาดกลัว ไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็เป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญกำลังใจไม่ดี หรือมีขวัญกำลังใจน้อย หรือมีขวัญกำลังใจต่ำ ซึ่งเป็นอาการของผู้เสียขวัญ หรือขวัญหนี ขวัญหาย กล่าวคือ ขวัญที่มีอยู่ได้ออกจากร่างไปนั่นเอง

นิศราภรณ์ ศรีพลัง (2548 : 10) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกนึกคิด จากสภาพจิตใจและอารมณ์ที่เกิดขึ้นต่อตนเอง ตลอดจนความรู้สึก ทศนคติ ค่านิยมที่มีต่อเพื่อนร่วมงานต่อผู้บังคับบัญชา และต่อหน่วยงาน รวมทั้งความสนใจต่อภารกิจหรืองานในหน้าที่ซึ่งกำลังกระทำอยู่หรือได้รับมอบหมายอันเป็นสภาพอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดกำลังใจของบุคคลในฐานะสมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน มีขวัญดีก็จะเห็นได้ว่าทุกคนในกลุ่มทราบวัตถุประสงค์แห่งการทำงานมีความมุ่งมั่น มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อุทิศเวลา อุทิศแรงงาน และต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

กล่าวโดยสรุป ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึกทางอารมณ์ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ด้วยความกระตือรือร้น หรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีคุณภาพ

## 2) องค์กรประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 232) กล่าวถึงขวัญของผู้ได้บังคับบัญชาจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ต่อไปนี้ 1) ตัวผู้บริหารมีอิทธิพลต่อขวัญของผู้ได้บังคับบัญชามาก ความเป็นผู้นำ การกล้าตัดสินใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความเที่ยงธรรม การเป็นสัญลักษณ์ตัวอย่างที่ดี รู้จักรักษาเป้าหมาย และรู้จักไกล่เกลี่ย มีความรู้หลักและกระบวนการบริหารเป็นสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจากผู้บริหารคือ 1.1) การจัดสภาพการทำงานที่ดีเกี่ยวกับอาคาร อุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวก 1.2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน และการทำชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับให้กับหน่วยงาน 1.3) การสร้างสภาพการดำรงชีวิตที่ดี

สวัสดิการสิ่งตอบแทน 1.4) วิธีการบริหารงานบุคคลที่ดี เช่น การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การสนับสนุนให้ก้าวหน้า ความดี ความชอบ และการใช้งาน 1.5) การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย 1.6) การปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมและให้ความเสมอภาคอย่างทั่วถึง 1.7) การที่ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) การได้รับสนองความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา 2.1) ความมั่นคงความปลอดภัย (ทางด้านการเงินและอารมณ์) 2.2) การยอมรับนับถือ 2.3) การเกิดความพึงพอใจในงาน 2.4) การได้รับทราบถึงความก้าวหน้าผู้บริหารจะต้องเสนอ และจัด โอกาสให้ได้ 2.5) การได้รับการยกย่องนับถือในวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำความสำเร็จให้กับหน่วยงาน 3) การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม 3.1) ความรู้สึกที่มีส่วนร่วมในการทำงานสำเร็จร่วมกัน 3.2) การได้รับการกระตุ้น ทำทนายร่วมกัน 3.3) การได้รับการสื่อสารทั่วถึงและชัดเจน

นิศราภรณ์ ศรีพลัง (2548 : 22) ได้สรุปว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ย่อมจะเกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน หน้าที่การงาน การสื่อสาร การได้รับเงินเดือน และค่าจ้างบำเหน็จรางวัล และสวัสดิการที่เหมาะสม การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และคนในองค์กรมีความสามัคคีอย่างดีแล้ว ก็จะส่งผลให้บุคคลในองค์กรเกิดขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บังคับบัญชานั้นจะส่งผลและมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ทางด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### 3) ลักษณะที่แสดงว่าบุคลากรมีขวัญกำลังใจดีและไม่ดี

การที่ผู้บริหารจะสามารถบำรุง และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้สมบูรณ์ได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบถึงลักษณะ และองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในสถานศึกษาหรือหน่วยงานนั้น ๆ มีขวัญกำลังใจดีและไม่ดีอย่างไร ซึ่ง พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 233) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรหรือหน่วยงานใดมีขวัญและกำลังใจดี จะมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้ที่ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นมีความขี้มขี้มแจ่มใส รัก และสามัคคี ร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานอุทิศเวลาให้กับทางราชการ มองถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว แล้วยอมเป็นเครื่องชี้วัดถึงความมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ วิจิต อาวะกุล (2542 : 225-226) กล่าวว่า ลักษณะของขวัญกำลังใจที่ดีและขวัญกำลังใจไม่ดีหรือขวัญกำลังใจต่ำ ดังนี้ 1) ลักษณะของขวัญกำลังใจที่ดี 1.1) การแสดงออกของ

บุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานแจ่มใส ร่าเริง 1.2) การดำเนินงานราบรื่นเรียบร้อย รวดเร็ว ไม่ขัดแย้งการทำงาน ไม่ผิดพลาด ความถูกต้องแม่นยำสูง เชื่อถือได้ 1.3) การทำงานของ บุคคลสนุกและเพลิดเพลินกับงานตั้งใจและสนใจงาน 1.4) สมาชิกในหน่วยงานจะช่วยกัน เสนอแนะ ช่วยซึ่งข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป 1.5) การวิพากษ์วิจารณ์ คำติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ 1.6) สมาชิกในหน่วยงานมีความ เสียสละ เอื้อเฟื้อ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือจากงาน ประจำหรือในยามฉุกเฉินเร่งด่วน 1.7) ยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษ นอกเหนือไปจากงานหน้าที่ด้วยความภาคภูมิใจ เต็มใจ ด้วยความขยันขันแข็ง 1.8) แม้จะมี เหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในหน่วยงานก็ยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติ สุขคืออย่างเดิม 2) ลักษณะขวัญกำลังใจไม่ดีหรือขวัญกำลังใจต่ำ 2.1) มีอาการหวาดผวา ตื่นเต้น ตื่นตระหนกตกใจต่อข่าวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ง่าย แม้มีเหตุการณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องราวใหญ่โต มีข่าวลือและการซุบซิบนินทาว่าร้ายกันมาก 2.2) มี อาการชบเซา เศร้าสร้อย ไม่ค่อยร่าเริงแจ่มใส มักแสดงอาการมินชา บึ้งตึง เฉื่อยชา เงื่องหงอย ในการปฏิบัติตนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ 2.3) มีการขาด การลา การมาทำงานสาย เพิ่มขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในขณะที่มีงานที่จะต้องทำมาก 2.4) การทำงานผิดพลาด ไม่แน่นอน เชื่อถือ ไม่ได้ และมีอาการผิดปกติ 2.5) มีการลาออก หรือโยกย้ายงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ 2.6) ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการทะเลาะเบาะแว้ง แกร่งแย่งชิงดีกัน อิจฉาริษยา กระทบกระทั้งกันในระหว่างบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน

กล่าวโดยสรุป ลักษณะที่แสดงว่าบุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี มีลักษณะ พฤติกรรม 6 ประการคือ 1) บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมีสุขภาพจิตที่ดี 2) บรรยากาศใน องค์กรร่าเริงแจ่มใส 3) สมาชิกในหน่วยงานมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ พร้อมทั้งจะให้ความ ช่วยเหลือหน่วยงาน 4) การดำเนินงานราบรื่นเรียบร้อย รวดเร็ว ไม่ขัดแย้ง การทำงานไม่ ผิดพลาด ความถูกต้องแม่นยำสูง เชื่อถือได้ 5) บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาต่อ องค์กร 6) บุคลากรยอมรับในนโยบาย วัตถุประสงค์องค์กร และจะมีความรู้สึกมีส่วนร่วม เป็นสมาชิกขององค์กรด้วยความภูมิใจ

#### 4) ลักษณะของบุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจไม่ดี

- 4.1) มีความเฉื่อยชา หรือความเงื่องหงอยในการปฏิบัติงาน
- 4.2) มีการทะเลาะวิวาท และได้เถียงกับเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้งขึ้น
- 4.3) สมาชิกในองค์กรไม่สนใจ หรือเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน

การติดต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการมากขึ้น

4.4) การทำงานผิดพลาด ไม่นั่นนอน เชื่อถือไม่ได้ และมีอาการ  
ผิดปกติ

4.5) ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความขัดแย้ง หรือขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา  
อยู่เสมอ

4.6) บุคลากรไม่ยอมรับในนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ  
ไม่ให้ความร่วมมือในการบริหาร การสร้างทีมงาน มีทัศนคติในทางลบต่อองค์การ

#### 5) การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556 : 15) กล่าวว่า การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูนั้น ให้ผู้บริหารโรงเรียนตระหนักและ  
ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่จะต้องใช้ความพยายามส่งเสริมให้ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถในการ  
ทำงานอย่างเต็มที่ ให้ครูมีความรู้สึกรู้ว่าการนิเทศของผู้บริหาร โรงเรียนนั้นเป็นการช่วยเหลือครู  
ไม่ใช่เป็นการจับผิด และให้ครูมีโอกาสมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ซึ่ง  
ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ 1) ให้คำชมเมื่อครูปฏิบัติงานได้ผล 2) ให้  
คำแนะนำชี้แจงอย่างมีเหตุผล เมื่อครูเกิดปัญหาแก่นักเรียนหรือผู้ปกครอง 3) เอาใจใส่เป็นพิเศษ  
ในเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและทางใจของครู 4) รับฟังคิดและชอบในการทำงาน 5) กระทำ  
ตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน  
6) ส่งเสริมให้ครูมีโอกาสเข้ารับการฝึกฝนเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ

6) มาตรการวัดขวัญกำลังใจ และการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการ  
ปฏิบัติงาน

ในการบริหารงานควรมีมาตรการที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือใน  
การตรวจสอบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้ทราบระดับขวัญ  
กำลังใจของบุคลากรเหล่านั้นว่ารู้สึกอย่างไรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารนโยบายขององค์การ  
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน สำหรับมาตรการในการวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากรในองค์การนั้น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 165) กล่าวว่า มี 2 ลักษณะดังนี้

1) การวัดแบบอัตนัย (Subjective Measurement) การวัดขวัญกำลังใจแบบนี้เป็นการทดสอบ  
กลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่า สังคมมิติ (Sociometry) ซึ่งนักจิตวิทยาชื่อ Moreno ใช้  
ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม โดยให้แต่ละคนในกลุ่มเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่เขาคิดว่าเป็นบุคลากร  
ที่ดี เป็นหัวหน้าที่ดี เป็นคนที่มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย แล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกันเป็นผัง

เชื่อมโยงบุคคลที่เป็นหัวหน้าจริง ๆ และเมื่อเขียนสังคมมิติก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้า แสดงถึงบุคคลนั้นเป็นหัวหน้าในทุกสถานการณ์ 2) การวัดแบบปรนัย ( Objective Measurement) เป็นการวัดขวัญกำลังใจโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติในเชิงปริมาณ การวัดมักจะใช้ควบคู่กันไประหว่างสังคมมิติและแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า เจตคติรวมทั้งการสัมภาษณ์ จะช่วยให้การวัดขวัญกำลังใจได้ดี ซึ่งตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจต่ำ จะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงานและผลผลิตต่ำ

สำหรับ ชงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2540 : 28) กล่าวถึงวิธีเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจว่า ในการปฏิบัติงานนั้นนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก และเป็นปัจจัยโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการทำงาน ถ้าขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดี ถ้าขวัญกำลังใจเสียก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเลวลง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับสูงเสมอ

ชงชัย สันติวงษ์ (2545 : 49) ได้สรุปวิธีเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานว่าคือ การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน วางมาตรฐานและเครื่องมือสำหรับวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การพิจารณาเงินเดือน ค่าจ้างและการให้รางวัลตอบแทนที่เป็นธรรม ความพึงพอใจในงาน ความเป็นหน่วยหนึ่งขององค์การสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดสวัสดิการที่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การสนับสนุนเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน การให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง การให้ผลประโยชน์แก่กุล ลักษณะงาน การมีส่วนร่วมในงาน โครงสร้างขององค์การ การจัดงานให้ตรงตามถนัด การป้องกันและการกำจัดในองค์การ นอกจากนี้การรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชา การตำหนิต่อหน้าคนอื่น การแสดงความไม่ไว้วางใจ การทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ การเลือกที่รักมักที่ชัง การหลีกเลี่ยงพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชา การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกกลัว และการประเมินผลการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม สิ่งทีกล่าวมานี้เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องระมัดระวังที่จะมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากที่กล่าวมาทั้งหมดทั้งการสร้างขวัญและวิธีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า “การสร้างขวัญและกำลังใจ” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในการสนับสนุน ช่วยเหลือ ด้วยวิธีการต่าง ๆ สร้างความไว้วางใจ ด้วยการให้คำติชม คำแนะนำ รางวัล ตลอดจนการชื่นชม การร่วมมือและช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ

7) การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างขวัญและกำลังใจตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

## 7.1) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ตามแนวคิด

ของ Karakose

Karakose (2008 : 569-579) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจ บุคลากรในสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมีการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและให้ครูสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ง่าย การให้รางวัล คำชม คำแนะนำ แก่ครูผู้สอนในการทำงาน นอกเหนือจากหน้าที่ และชื่นชม ร่วมมือ ผู้นำเชิงวัฒนธรรมจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือในการทำงานของครู

## 7.2) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ตามแนวคิด

ของ Glanz

Glanz (2006 : 93-99) กล่าวว่า การสร้างขวัญและกำลังใจ ให้กับบุคลากรในสถานศึกษาหรือองค์กรของผู้บริหารและผู้นำเชิงวัฒนธรรมนั้น เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งเกี่ยวข้องกับการสนับสนุน ให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อครูมีปัญหาเกิดขึ้น การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจในสถานศึกษา และสร้างความไว้วางใจ การสร้างแรงจูงใจโดยให้รางวัลแก่ครูผู้สอนในการทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ ให้คำชื่นชม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของครูให้บรรลุผล

## 7.3) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ตามแนวคิด

ของ Jones

Jones (1995 : 8) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจมีผลต่อความมุ่งมั่น และความเต็มใจในการทำงาน เพื่อพัฒนางานและหน่วยงานของตนเอง แม้ว่าขวัญและกำลังใจ เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและวัดได้ยาก แต่เราก็สามารถรู้สึกและสังเกตได้ นอกจากนั้น ขวัญและกำลังใจยังเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำควรรับรู้ เพราะขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ก็ควรสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ดังนี้ ให้การช่วยเหลือสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรในองค์กร ให้คำชม ความร่วมมือ ยกย่องเชิดชูเกียรติ กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

## 7.4) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ตามแนวคิด

ของ Greenberg and Baron

Greenberg and Baron (1995 : 58) กล่าวไว้ในหนังสือ

Behavior in Organizations ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสภาพทางจิตใจ ทักษะคิด และความรู้สึกร่วมกันที่มีผลส่วนหนึ่งที่มาจากการปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่ม โดยอาจเกิดร่วมกันเป็นกลุ่มในแต่ละบุคคลได้ ขวัญและกำลังใจอยู่ที่สภาพจิตใจ ทักษะคิด อารมณ์ ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน รวมทั้งทีมงานทั้งหมด ดังนั้นผู้นำเชิงวัฒนธรรม ก็ควรสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ดังนี้ ให้การช่วยเหลือสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรในองค์กร ให้คำชม ความร่วมมือ ยกย่องเชิดชูเกียรติ

## 7.5) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ตามแนวคิด

ของ Davis and Newstrom

Davis and Newstrom (1989 : 19-20) กล่าวไว้ในหนังสือ

Human Behavior at Work : Organizational Behavior ตอนหนึ่งว่า ขวัญและกำลังใจมีผลกระทบต่องาน ผลผลิต ความร่วมมือ ความกระตือรือร้น วินัย และความสำเร็จของหน่วยงาน ขวัญและกำลังใจ มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา ลูกน้องรวมไปถึงผู้มารับบริการและชุมชน ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ก็ควรสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ดังนี้ ให้การช่วยเหลือสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรในองค์กร ให้คำชม ความร่วมมือ ยกย่องเชิดชูเกียรติ กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การจัดสวัสดิการที่ดี

## 7.6) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ตามแนวคิด

ของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ (2557 : 97-102) กล่าวไว้ในหนังสือผู้นำเชิง

วิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ว่า ความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำเชิงวัฒนธรรมจะมีความเหมือนคล้ายกับผู้นำแบบอื่น ๆ ผู้นำต้องให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ในเรื่องต่อไปนี ให้การช่วยเหลือสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรในองค์กร ให้คำชม ความร่วมมือ ยกย่องเชิดชูเกียรติ กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การจัดสวัสดิการที่ดี



7.7) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ตามแนวคิด  
ของ นฤชล ไหลงาม

นฤชล ไหลงาม (2556 : 72) กล่าวสรุปไว้ในงานวิจัยเรื่องการ  
พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่า การสร้างขวัญ  
และกำลังใจให้กับบุคลากรนั้น ประกอบด้วย 1) มีการสนับสนุนการสอนแนวใหม่ ๆ รวมทั้ง  
การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม 2) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมีการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา  
3) ครูไว้วางใจและสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ง่าย 4) ให้รางวัลแก่ครูผู้สอนในการทำงาน  
นอกเหนือจากหน้าที่ และ 5) ชื่นชม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ ร่วมมือ และช่วยเหลือในการทำงาน  
ของครู

7.8) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ตามแนวคิด  
ของ สูดสวาสดี ประไพเพชร

สุดสวาสดี ประไพเพชร (2551 : 135) กล่าวสรุปไว้ในงานวิจัย  
เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
กระทรวงศึกษาธิการ ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ควรมีคุณสมบัติที่ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้คือ การ  
ช่วยเหลือสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้รางวัลแก่  
ครูและบุคลากรในองค์กร ให้คำชม ความร่วมมือ ยกย่องเชิดชูเกียรติ กระทำตนให้เป็น  
ที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

7.9) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ตามแนวคิด  
ของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 67-68) กล่าวไว้ในหนังสือ ภาวะ  
ผู้นำ ทฤษฎีปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ตอนหนึ่งว่า ผู้นำมีหลาย  
ลักษณะซึ่งรวมผู้นำเชิงวัฒนธรรมเข้าไว้ด้วย และผู้นำเชิงวัฒนธรรมควรมีคุณลักษณะที่จะเอื้อ  
ต่อขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้ การช่วยเหลือสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม สร้าง  
ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรในองค์กร ให้คำชม ความร่วมมือ ยก  
ย่องเชิดชูเกียรติ กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

## 7.10) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ตาม

แนวคิดของ

สุชาติ เปี่ยมกิจ (2541 : 85) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ควรมีคุณสมบัติอย่างหนึ่งสำหรับการปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม แก่บุคลากรคือ การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในเรื่องของสิ่งต่อไปนี้คือ การช่วยเหลือสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรในองค์กร ให้คำชม ความร่วมมือ ยกย่องเชิดชูเกียรติ กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน การจัดสวัสดิการที่ดี

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้

ที่.	แหล่งข้อมูล ตัวบ่งชี้	Karakose (2008 : 569-579)	Glanz (2006 : 93-99)	Jones (1995 : 8)	Greenberg & Baron (1995 : 58)	Davis & Newstrom (1989 : 19-20)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 97-102)	นฤชด ไหลงาม (2556 : 72)	สุดสาคร ประไพเพชร (2551 : 135)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548 : 67-68)	สุชาติ เปี่ยมกิจ (2541 : 85)	รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
1	ให้การช่วยเหลือสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3	ให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4	ให้คำชม ความร่วมมือ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5	ยกย่องเชิดชูเกียรติ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
6	การจัดสวัสดิการที่ดี					✓	✓			✓	✓	4
7	สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี					✓	✓					2
8	กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
9	การใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา							✓				1

จากตารางที่ 5 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 9 ตัวบ่งชี้ จากแหล่งข้อมูลทั้งหมดจำนวน 10 แหล่ง ผู้วิจัยเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าความถี่สูง ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป) ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) ให้การช่วยเหลือสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม
- 2) สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน
- 3) ให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรในองค์กร
- 4) ให้คำชม ความร่วมมือ
- 5) ยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 6) กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในการสนับสนุนช่วยเหลือ ด้วยวิธีการต่าง ๆ สร้างความไว้วางใจ ด้วยการให้คำติชม คำแนะนำ รางวัล ตลอดจนการชื่นชม การร่วมมือและช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ” ประกอบด้วย

- 1) ให้การช่วยเหลือสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม
- 2) สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน
- 3) ให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรในองค์กร
- 4) ให้คำชม ความร่วมมือ
- 5) ยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 6) กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

#### 8) นิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านการสื่อสาร

ผู้วิจัยได้ศึกษา และสังเคราะห์ ผลงานของนักวิชาการศึกษา พอสรุปเป็นสังเขป ได้ดังนี้

##### 8.1) ความหมายของการสื่อสาร

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 (2544 : 1240)

ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่า หมายถึง นำถ้อยคำ ข้อความ หรือหนังสือ เป็นต้น ของฝ่ายหนึ่งส่งให้อีกฝ่ายหนึ่ง โดยมีสื่อนำไปส่วน บุญศรี ปรามณศักดิ์ และศิริพร จิรวัดน์กุล (2534 : 9) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า คือกระบวนการแลกเปลี่ยน และร่วมกันรับรู้เรื่องราวของสารต่าง ๆ โดยมีความเข้าใจร่วมกันต่อสัญลักษณ์ ที่แสดงเรื่องราวข่าวสารนั้น ๆ เช่นเดียวกับ อรรถพร ปิณฑน์โอวาท (2537 : 2) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า การสื่อสารคือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งถ่ายทอดสารไปยังอีกบุคคลหนึ่ง และบุคคลหลังมีปฏิริยาตอบโต้ปรากฏการณ์นี้เป็นเรื่องของสัญลักษณ์ คือ เครื่องหมายทั้งที่เป็นภาษาคำพูด และเป็นภาษาที่ไม่ใช้พูดและการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) นั่นคือ มีปฏิริยาตอบโต้ระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ส่วน เกศินี จุฑาวิจิตร (2540 : 4) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความเคลื่อนไหวและเป็นการกระทำอย่างต่อเนื่องในการส่งและรับระหว่างผู้

ส่งสารกับผู้รับสารโดยผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สำหรับ นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2542 : 3) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า การสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารโดยใช้สื่อหรือช่องทาง ต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวใจให้เกิด 1) การรับรู้ 2) ให้เปลี่ยนทัศนคติ 3) ให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง นอกจากนี้ยังมี ทองใบ สุคชารี (2545 : 287) และ ปรียาพร วงษ์อนุตโรจน (2544 : 157) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นการส่งข้อความหรือเรื่องราวจากบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มไปยังบุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่นเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและเพื่อให้ผู้นั้นทราบข้อความดังกล่าว การติดต่อสื่อสารที่ดีและจะได้ผลโดยสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้รับสามารถรับทราบข้อความนั้นได้ถูกต้อง เข้าใจข้อความนั้น โดยต้องแท้ และมีปฏิกริยาหรือพฤติกรรม เป็นไปตามที่ผู้ส่งข้อความนั้น ประสงค์จะให้

ผู้วิจัยยังได้ศึกษาความหมายการสื่อสารจากนักวิชาการชาวต่างประเทศหลายท่าน เช่น Miller (1954 : 6) ให้ความหมายของการสื่อสารว่าหมายถึง การถ่ายทอดข่าวสารจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง สำหรับ Hovland and Others (1953, อ้างถึงใน บุญศรี ปราบณศักดิ์ และศิริพร จิรวัดน์กุล. 2534 : 7) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า การสื่อสารคือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้ส่งสาร) ส่งสิ่งเร้า (โดยปกติเป็นภาษาพูดหรือเขียน) เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลอื่น (ผู้รับสาร) นอกจากนี้ Rogers and Shoemaker (1971 : อ้างถึงใน บุญศรี ปราบณศักดิ์ และศิริพร จิรวัดน์กุล. 2534 : 8) ให้คำจำกัดความว่า การสื่อสารคือกระบวนการที่ข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ส่วน Schram (1971 : อ้างถึงใน เทียนทองแก้ว. 2535 : 9) ให้ความหมายคำว่า การติดต่อสื่อสารมาจากภาษาละตินว่า Communis แปลว่า Comoness หมายถึง การอยู่ร่วมกัน เหมือนกัน เข้าใจกัน นั่นก็คือ เป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย ผู้รับฝ่ายหนึ่งและผู้ส่งอีกฝ่ายหนึ่ง โดยนัยการแปลความหมายเช่นนี้ เป็นความหมายที่กว้างมาก ดังนั้น จึงมีการแปลความหมายของการสื่อสารไว้ 4 ประการคือ 1) เป็นการรับส่งข่าวสาร 2) ข่าว 3) กระบวนการที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความหมายกัน 4) วิธีการหรือเทคนิคอย่างหนึ่งซึ่งหากไม่รู้ไม่เข้าใจก็ไม่อาจสื่อสารกันได้ ความหมายดังกล่าวใกล้เคียงกับ Keith Davis (1967 : 316-320) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการของการส่งข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง เป็นกระบวนการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ได้แลกเปลี่ยนสารสนเทศซึ่งกันและกัน โดยต่างฝ่ายต่างต้องแปลนัยแห่งความหมายของการสื่อสารให้ตรงกัน ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น นอกจากนี้ Sigband (1997 ; อ้างถึงใน สร้อยตระกูล ธรรมานะ. 2541 : 331) แสดงความ

คิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารว่าเป็นการแบ่งปันความคิด ความรู้สึก ประสบการณ์ ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร โดยผู้ส่งสารรวบรวมข้อมูลจากภายนอก แล้วนำมาประมวลเป็นความคิดของตนเอง พร้อมกับสร้างความหมายโดยใช้ถ้อยคำหรือภาษาเพื่อนำเสนอต่อผู้รับสาร เพื่อสร้างปฏิกิริยาโต้ตอบในเชิงเห็นด้วยหรือคัดค้าน

สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ที่สื่อสารผ่านกระบวนการต่างๆจากผู้ส่งสาร ไปยังผู้รับสาร โดยผ่านสื่อต่างๆอย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สนใจในความรู้สึกของผู้อื่นสื่อสารผ่านความรู้สึกในเชิงบวก สามารถนำเสนอข้อมูลที่สลับ ซับซ้อนได้

## 8.2) ความสำคัญของการสื่อสาร

มนุษย์ไม่อาจจะยังชีพได้ด้วยตนเองคนเดียวในโลกโดยไม่ติดต่อพึ่งพาอาศัยผู้อื่น มนุษย์เรายังมีความต้องการพื้นฐานอีกอย่างหนึ่งนอกเหนือจากปัจจัยสี่ นั่นคือ ความต้องการที่จะสื่อสารกับมนุษย์ด้วยกัน ความจำเป็นในด้านการสื่อสารนี้ เป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐานในอารยธรรมยุคปัจจุบันของเรา เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำเพื่อให้มีชีวิตรอด กล่าวได้ว่า การสื่อสารของมนุษย์เปลี่ยนแปลงก้าวหน้าเรื่อยมานับแต่การใช้กริยาท่าทาง สีหน้า และเสียงบอกกล่าวเรื่องราว จนเกิดภาษาพูด การติดต่อสื่อสารนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยสนับสนุนและถ่ายทอดความคิด ซึ่งได้รับการยอมรับมาช้านาน โดยการสื่อสารเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกันในองค์กร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สิ่งเหล่านี้เป็นหน้าที่พื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากกิจกรรมของกลุ่มจะไม่มีทางเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสาร เพราะว่าการปฏิบัติงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนไม่สามารถบังเกิดผลขึ้นได้

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2546 : 85-88) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารงานอย่างหนึ่งคือ มีการสื่อสารที่ดี (Communicative) ผู้นำหรือผู้บริหารควมให้ความสำคัญกับการสื่อสาร โดยต้องทำการสื่อสารด้วยข้อความที่ชัดเจน ได้ใจความ เข้าใจง่าย ตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีเทคนิคในการสื่อสารทั้งในด้านการรับฟังและการพูด กล่าวคือ เทคนิคการรับฟัง การรับฟังเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้รับฟังต้องเข้าใจจิตใจของผู้พูด เป็นการรับฟัง อย่างตั้งใจตั้งใจ สนใจ เพื่อหาข้อมูลให้ได้มากที่สุด จะได้สามารถตอบสนองความต้องการหรือประสานประโยชน์ให้ได้มากที่สุด เป็นการรับฟังด้วยใจ ฟังแบบมีส่วนร่วมและมีเป้าหมาย ซึ่งในการรับฟังผู้บริหารต้องรู้จักโต้ตอบด้วย เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสนใจในเรื่องราวที่ได้รับฟัง ส่วนศิลปะการพูดนั้น ผู้บริหารควร

มีศิลปะในการพูด เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ผู้อื่นทำตามที่เราต้องการ ผู้บริหารควรเรียนรู้การพูดทั้งในด้านการเป็นศาสตร์และศิลป์เช่นกัน เพราะหากผู้บริหารสามารถพูดอย่างชาญฉลาดได้ ผู้บริหารจะได้รับประโยชน์เป็นอย่างมากทั้งในด้านการเสริมสร้าง ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และในด้านผลงาน สำหรับ ชวรัตน์ เชิดชัย (2536 : 53) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นหัวใจของการบริหารงาน ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงถูกคาดหวังว่า จะต้องเป็นผู้มีความสามารถทางการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการติดต่อสื่อสารทั่วไป บทบาทและความสำคัญของการติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบ เพื่อจะได้สามารถนำไปใช้ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางครั้งการบริหารที่ประสบความสำเร็จอาจใช้วิธีการถ่ายทอดข่าวสาร โดยการพูดหรือการเขียน แต่บางโอกาสผู้บริหารอาจจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร Miller (1954 : 6) กล่าวว่า จากการศึกษาคความหมายและคำจำกัดความของการติดต่อสื่อสาร จะมีความแตกต่างกันอยู่มาก เพราะว่าการติดต่อสื่อสารของมนุษย์เกี่ยวกับสาขาวิชาการต่าง ๆ และได้รับความสนใจจากนักวิชาการ และบุคคลต่างวิชาชีพมากมาย อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่า การติดต่อสื่อสารของมนุษย์ตั้งอยู่บนรากฐานของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ลักษณะบางประการที่ส่งผลต่อการสื่อความหมายระหว่างบุคคลที่มีคุณภาพ 1) เปิดเผย (Openess) ผู้สื่อความหมายจะต้องเต็มใจที่จะเปิดเผยกับผู้ที่เขากำลังติดต่ออยู่ การเปิดเผยในความหมายนี้มีได้หมายความว่า จะต้องเปิดเผยทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับตนเอง ซึ่งตรงกับเรื่องการเปิดเผยอีกลักษณะหนึ่งคือ ความเต็มใจของผู้สื่อความหมายที่จะต้องแสดงบางสิ่งบางอย่างต่อสิ่งกระตุ้นที่ปรากฏ 2) ความเข้าอกเข้าใจ (Sympathy) ผู้สื่อความหมายจะต้องเข้าใจความรู้สึกของบุคคลอื่นถ้าคนมีความเข้าอกเข้าใจบุคคลอื่น เราก็จะอยู่ในสภาพหรือสถานการณ์เดียวกันกับบุคคลนั้นและแล้วก็จะทำให้บุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจว่าพฤติกรรมเช่นนั้นถูกหรือผิดน้อยลง 3) ความสนับสนุนเกื้อกูล (Supportive) การเปิดเผยและการเข้าอกเข้าใจ จะยังไม่สร้างบรรยากาศที่ดีเพียงพอ เช่น ถ้าสมาชิกมีความรู้สึกว่าเขาพูดอะไรออกไปแล้วจะถูกวิพากษ์วิจารณ์หรือต่อต้าน เขาก็จะลังเลใจที่จะเปิดเผยตนเองในสภาพแวดล้อมที่จะสนับสนุนเกื้อกูลนั้นอาจจะทำได้โดยการนั่งฟังอย่างเงียบ ๆ 4) การมองกันในแง่ดี (Possessiveness) การสื่อสารความหมายจะเป็นไปได้ดีเมื่อสมาชิกมีความเห็นเกี่ยวกับตนเองในเชิงบวก สมาชิกที่รู้สึกว่าตนไม่ดีก็จะสื่อความหมายเกี่ยวกับความรู้สึกไม่ดีไปยังบุคคลอื่นและทำให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีด้วย สมาชิกที่มีความเห็นเกี่ยวกับตัวเองในเชิงบวกก็จะถ่ายทอดความรักนั้นไปยังบุคคลอื่น ซึ่งจะทำให้บุคคล

อื่นเกิดความรู้สึกในเชิงบวก ถ้าความรู้สึกในเชิงบวกเกี่ยวกับบุคคลใด ได้มีการสื่อความหมายแล้ว จะทำให้บุคคลนั้น เกิดความอบอุ่นใจและกล้าที่จะมีส่วนร่วมในกลุ่มและเปิดเผยตนเอง ความรู้สึกในเชิงบวกต่อสถานการณ์การสื่อความหมายทั่ว ๆ ไป มีความสำคัญต่อการแสดง กิริยาสัมพันธ์ที่ได้ผล (Effective Interaction)

### 8.3) กระบวนการสื่อสาร

เสนาะ ดิยาวี (2541 : 32-34) กล่าวถึง กระบวนการสื่อสารว่า ประกอบด้วย ส่วนต่าง ๆ คือ สภาพของการสื่อสาร (Context) แหล่งข่าว (Source) ผู้รับข่าว (Receiver) ข่าวสาร (Message) ช่องทาง (Channel) สิ่งรบกวน (Noise) กระบวนการส่งข่าวหรือการเข้ารหัส (Encoding) กระบวนการรับข่าวหรือถอดรหัส (Decoding) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และผลกระทบจากการสื่อสาร (Effect) ส่วนประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นับว่าเป็น ส่วนประกอบขั้นพื้นฐานของการสื่อสารทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารกับตนเอง การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารในกลุ่มย่อย การพูดในที่ชุมชน การสื่อสารมวลชน หรือการสื่อสารทางวัฒนธรรม มีความสอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2546 : 429-430) กล่าวถึงรูปแบบ การติดต่อสื่อสารอย่างง่ายจะประกอบไปด้วยผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร ผ่านช่องทาง ที่ได้เลือกไว้แล้ว และผู้รับสารทั้งการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวและสองทาง โดยมีรายละเอียดคือ 1) ผู้ส่งข่าวสาร การติดต่อสื่อสารเริ่มจากผู้ส่งเป็นผู้คิดหรือมีความคิด ซึ่งจะแปลข้อความเป็นรหัส ที่สามารถทำให้ทั้งผู้รับและผู้ส่งเข้าใจได้ การแปลข้อความเป็นรหัสทำได้หลายวิธี เช่น การแปลความคิดเป็นภาษาคอมพิวเตอร์ หรือการแปลข้อความเป็นรหัสข่าวสารที่คิดออกมาเป็นภาษาอังกฤษ เป็นต้น 2) การใช้ช่องทางในการส่งข่าวสาร ข้อมูลข่าวสารถูกส่งออกไปตามช่องทาง ซึ่งเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ ข่าวสารอาจเป็นคำพูดหรือภาษาเขียน และข่าวสารจะถูกส่งผ่านบันทึกข้อความ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร หรือโทรทัศน์ ซึ่งสามารถแสดงออกในลักษณะท่าทาง หรือหลักฐานอื่น ๆ 3) ผู้รับข่าวสาร มีความพร้อมที่จะรับข่าวสาร โดยสามารถถอดรหัสเป็นความคิด หรือเป็นข้อความ ภาษาที่สามารถสร้างความเข้าใจได้

8.4) การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

8.4.1) องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสารตามแนวคิดของ สมชาย เทพแสง

สมชาย เทพแสง (2549 : 24) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ควรมีความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจ ในการสื่อสารเป็นอย่างดี เพราะการสื่อสาร ถือเป็นหัวใจของการประสานงาน นำมาซึ่งความสำเร็จของผลงาน ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป็นอย่างดี การสื่อสารต้องมีความอย่างชัดเจน ข้อมูลข่าวสารมีความถูกต้อง และมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารทุกครั้ง ให้ความสนใจและสังเกตความรู้สึกของผู้อื่น การสื่อสารในแต่ละครั้งไม่มีอุปสรรค เป็นคนมองโลกในแง่ดีหรือมีความคิดเชิงบวก มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำข้อมูลที่มีความซับซ้อนมาอธิบายชี้แจงให้กับบุคลากรหรือเพื่อนหรือผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

8.4.2) องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสารตามแนวคิดของ  
ทองทิพภา วิริยะพันธ์

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2546 : 85-88) กล่าวว่า คุณลักษณะของ  
ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารงานอย่างหนึ่งคือ มีการสื่อสารที่ดี (Communicative) ผู้นำหรือผู้บริหารควมให้ความสำคัญกับการสื่อสาร โดยต้องทำการสื่อสารด้วยข้อความที่ชัดเจน ได้ใจความ เข้าใจง่าย ตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีเทคนิคในการสื่อสารทั้งในด้านการรับฟังและการพูด กล่าวคือ เทคนิคการรับฟัง การรับฟังเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้รับฟังต้องเข้าใจจิตใจของผู้พูด เป็นการรับฟังอย่างตั้งอกตั้งใจ สนใจ เพื่อหาข้อมูลให้ได้มากที่สุด จะได้สามารถตอบสนองความต้องการหรือประสานประโยชน์ให้ได้มากที่สุด เป็น การรับฟังด้วยใจ ฟังแบบมีส่วนร่วมและมีเป้าหมาย ซึ่งในการรับฟังผู้บริหารต้องรู้จักโต้ตอบด้วย เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสนใจในเรื่องราวที่ได้รับฟัง ส่วนศิลปะการพูดนั้น ผู้บริหารควรมีศิลปะในการพูด เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ผู้อื่นทำตามที่เราต้องการ ผู้บริหารควรรียนรู้การพูดทั้งในด้านการเป็นศาสตร์และศิลป์เช่นกัน เพราะหากผู้บริหารสามารถพูดอย่างชาญฉลาดได้ ผู้บริหารจะได้รับประโยชน์เป็นอย่างมากทั้งในด้านการเสริมสร้าง ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และในด้านผลงาน

8.4.3) องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร ตามแนวคิดของ สมคิด  
บางโม

สมคิด บางโม (2546 : 429-430) ที่กล่าวไว้เหมือนกันว่า การสื่อสารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ ซึ่งทำให้มนุษย์มีความเจริญ ความคิดของมนุษย์ที่ล้ำเลิศนั้นอาจเปลี่ยนให้เป็นจริงและนำไปปฏิบัติได้โดยอาศัยกระบวนการของการสื่อสาร ความรู้ทุกอย่างของ



มนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิทยาศาสตร์ ศิลปะ สังคมศาสตร์ หรือพฤติกรรมศาสตร์อาจนำมาถ่ายทอด เก็บรักษาไว้และปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น ความก้าวหน้าของสังคมมนุษย์เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถที่จะถ่ายทอดความนึกคิดออกมาในรูปแบบต่างๆ กัน โดยอาศัยศิลปะของการสื่อสาร และการพัฒนาแบบของการสื่อสาร ไม่เพียงแต่จะทำให้มนุษย์ได้ประโยชน์จากความรู้ที่สั่งสมมาจากความคิด แต่ยังช่วยให้เกิดความต่อเนื่องของความเจริญก้าวหน้าแก่นักสังคมมนุษย์ในอนาคตข้างหน้า ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จึงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป็นอย่างดี ต้องมีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นได้ทราบ โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนทุกครั้ง ให้ความสนใจในความรู้สึกของผู้อื่น สื่อสาร โดยอาศัยความรู้สึกเชิงบวกและแนวคิดที่ดี ตลอดจนสามารถนำเสนอข้อมูลที่มีความสลับซับซ้อนยากแก่การอธิบายให้ผู้อื่นได้เข้าใจเป็นอย่างดี

8.4.4) องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร ตามแนวคิดของ วิรัช สงวนวงศ์วาน

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546 : 95) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ควรมีความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจ ในการสื่อสารเป็นอย่างดี เพราะการสื่อสาร ถือเป็นหัวใจของการประสานงาน นำมาซึ่งความสำเร็จของผลงาน ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป็นอย่างดี การสื่อสารต้องมีความอย่างชัดเจน ข้อมูลข่าวสารมีความถูกต้อง และมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารทุกครั้ง ให้ความสนใจและสังเกตความรู้สึกของผู้อื่น การสื่อสารในแต่ละครั้งไม่มีอุปสรรค เป็นคนมองโลกในแง่ดีหรือมีความคิดเชิงบวก มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำข้อมูลที่มีความซับซ้อนมาอธิบายชี้แจงให้กับบุคลากรหรือเพื่อนหรือผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

8.4.5) องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร ตามแนวคิดของ ทองใบ สุดชาติ

ทองใบ สุดชาติ (2545 : 287) ที่กล่าวไว้เหมือนกันว่า การสื่อสารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ ซึ่งทำให้มนุษย์มีความเจริญ ความคิดของมนุษย์ที่ล้ำเลิศนั้นอาจเปลี่ยนให้เป็นจริงและนำไปปฏิบัติได้โดยอาศัยกระบวนการของการสื่อสาร ความรู้ทุกอย่างของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิทยาศาสตร์ ศิลปะ สังคมศาสตร์ หรือพฤติกรรมศาสตร์อาจนำมาถ่ายทอด เก็บรักษาไว้และปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น ความก้าวหน้าของสังคมมนุษย์เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถที่จะถ่ายทอดความนึกคิดออกมาในรูปแบบต่างๆ

กัน โดยอาศัยศิลปะของการสื่อสาร และการพัฒนาแบบของการสื่อสาร ไม่เพียงแต่จะทำให้มนุษย์ได้ประโยชน์จากความรู้ที่สั่งสมมาจากความคิด แต่ยังช่วยให้เกิดความต่อเนื่องของความเจริญก้าวหน้าอันแก่งัดคนมนุษย์ในอนาคตคั้งนั้น ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จึงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป็นอย่างดี ต้องมีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นได้ทราบ โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนทุกครั้ง ให้ความสนใจในความรู้สึกของผู้อื่น สื่อสารโดยอาศัยความรู้สึกเชิงบวกและแนวคิดที่ดี ตลอดทั้งสามารถนำเสนอข้อมูลที่มีความสลับซับซ้อนยากแก่การอธิบายให้ผู้อื่นได้เข้าใจเป็นอย่างดี

8.4.6) องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร ตามแนวคิดของ ปรียาพร วงษ์อนุตโรจน

ปรียาพร วงษ์อนุตโรจน (2544 : 157) ที่กล่าวไว้เหมือนกันว่า การสื่อสารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ ซึ่งทำให้มนุษย์มีความเจริญ ความคิดของมนุษย์ที่ล้ำเลิศนั้นอาจเปลี่ยนไปเป็นจริงและนำไปปฏิบัติได้โดยอาศัยกระบวนการของการสื่อสาร ความรู้ทุกอย่างของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิทยาศาสตร์ ศิลปะ สังคมศาสตร์ หรือพฤติกรรมศาสตร์อาจนำมาถ่ายทอด เก็บรักษาไว้และปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น ความก้าวหน้าของสังคมมนุษย์เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถที่จะถ่ายทอดความนึกคิดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ กัน โดยอาศัยศิลปะของการสื่อสาร และการพัฒนาแบบของการสื่อสาร ไม่เพียงแต่จะทำให้มนุษย์ได้ประโยชน์จากความรู้ที่สั่งสมมาจากความคิด แต่ยังช่วยให้เกิดความต่อเนื่องของความเจริญก้าวหน้าอันแก่งัดคนมนุษย์ในอนาคตคั้งนั้น ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จึงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป็นอย่างดี ต้องมีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นได้ทราบ โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนทุกครั้ง ให้ความสนใจในความรู้สึกของผู้อื่น สื่อสารโดยอาศัยความรู้สึกเชิงบวกและแนวคิดที่ดี ตลอดทั้งสามารถนำเสนอข้อมูลที่มีความสลับซับซ้อนยากแก่การอธิบายให้ผู้อื่นได้เข้าใจเป็นอย่างดี

8.4.7) องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร ตามแนวคิดของ เสนาะ ดิยาวี

เสนาะ ดิยาวี (2541 : 30) ยังได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่า การสื่อสารของผู้นำสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ดังที่ทราบว่าเป็นผู้ส่งสาร โดยผ่านข้อความหรือสิ่งใดที่ทำให้ผู้รับข่าวสารได้ทราบข่าว ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้

อย่างชัดเจนทุกครั้ง มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อสาร ให้ความสนใจในตัวผู้อื่นทุกครั้ง ไม่เมินเฉย แม้เป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตาม การสื่อสารกันเป็นไปด้วยความราบรื่น มองโลกในแง่ดี มีความคิดในเชิงบวก และสามารถนำเสนอข้อมูลที่มีความสลับซับซ้อนแก่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

8.4.8) องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร ตามแนวคิดของ ประมะ สติเวทิน

ประมะ สติเวทิน (2541 : 103) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มีคุณลักษณะอย่างหนึ่งที่ขาดไม่ได้ คือ คุณลักษณะด้านการสื่อสารที่ดี (Communicative) โดยต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานได้อย่างชัดเจน มีความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร และมีจุดประสงค์ในการสื่อสารแต่ละครั้ง การสื่อสารในแต่ละครั้งเป็นไปด้วยความราบรื่น มีมุมมองโลกในแง่ดีหรือมีความคิดเชิงบวก สามารถนำข้อมูลที่มีความซับซ้อนมาอธิบายชี้แจงให้กับบุคลากรหรือเพื่อนหรือผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

8.4.9) องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร ตามแนวคิดของ ชวรัตน์ เชิดชัย

ชวรัตน์ เชิดชัย (2536 : 53) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นหัวใจของการบริหารงาน ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงถูกคาดหวังว่า จะต้องเป็นผู้มีความสามารถทางการติดต่อ สื่อสารเป็นอย่างดี มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการติดต่อสื่อสารทั่วไป บทบาทและความสำคัญของการติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบ เพื่อจะได้สามารถนำไปใช้ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางครั้งการบริหารที่ประสบความสำเร็จอาจใช้วิธีการถ่ายทอดข่าวสาร โดยการพูดหรือการเขียน แต่บางโอกาสผู้บริหารอาจจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ให้ความสนใจในความรู้สึกของผู้อื่นทุกครั้ง การสื่อสารโดยผ่านความรู้สึกลงเชิงบวก มองโลกในแง่ดี สามารถนำเสนอข้อมูลที่มีความสลับซับซ้อนมีความยุ่งยากได้เป็นอย่างดี และเข้าใจ

8.4.10) องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร ตามแนวคิดของ Miller  
Miller (1954 : 6) กล่าวว่า จากการศึกษาคความหมายและคำจำกัดความของการติดต่อสื่อสาร จะมีความแตกต่างกันอยู่มาก เพราะว่าการติดต่อสื่อสารของมนุษย์เกี่ยวกับสาขาวิชาการต่าง ๆ และได้รับความสนใจจากนักวิชาการ และบุคคลต่างวิชาชีพมากมาย อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่า การติดต่อสื่อสารของมนุษย์ตั้งอยู่บนรากฐานของ

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ลักษณะบางประการที่ส่งผลต่อการสื่อความหมายระหว่างบุคคลที่มีคุณภาพ 1) เปิดเผย (Openess) ผู้สื่อความหมายจะต้องเต็มใจที่จะเปิดเผยกับผู้ที่เขากำลังติดต่ออยู่ การเปิดเผยในความหมายนี้มีได้หมายความว่า จะต้องเปิดเผยทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับตนเอง ซึ่งตรงกับเรื่องการเปิดเผยอีกลักษณะหนึ่งคือ ความเต็มใจของผู้สื่อความหมายที่จะต้องแสดงบางสิ่งบางอย่างต่อสิ่งกระตุ้นที่ปรากฏ 2) ความเข้าอกเข้าใจ (Sympathy) ผู้สื่อความหมายจะต้องเข้าใจความรู้สึกของบุคคลอื่นถ้าคนมีความเข้าอกเข้าใจบุคคลอื่น เราก็จะอยู่ในสภาพหรือสถานการณ์เดียวกันกับบุคคลนั้นและแล้วก็จะทำให้บุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะตัดสินว่าพฤติกรรมเช่นนั้นถูกหรือผิดน้อยลง 3) ความสนับสนุนเกื้อกูล (Supportive) การเปิดเผยและการเข้าอกเข้าใจ จะยังไม่สร้างบรรยากาศที่ดีเพียงพอ เช่น ถ้าสมาชิกมีความรู้สึกว่าเขาพูดอะไรออกไปแล้วจะถูกวิพากษ์วิจารณ์หรือต่อต้าน เขาก็จะลังเลใจที่จะเปิดเผยตนเองในสภาพแวดล้อมที่จะสนับสนุนเกื้อกูลนั้นอาจจะทำได้โดยการนั่งฟังอย่างเงียบ ๆ และ 4) การมองเห็นในแง่ดี (Possessiveness) การสื่อความหมายจะเป็นไปได้ดีเมื่อสมาชิกมีความเห็นเกี่ยวกับตนเองในเชิงบวก สมาชิกที่รู้สึกว่าตนไม่ดีก็จะสื่อความหมายเกี่ยวกับความรู้สึกไม่ดีไปยังบุคคลอื่นและทำให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีด้วย สมาชิกที่มีความเห็นเกี่ยวกับตัวเองในเชิงบวกก็จะถ่ายทอดความรักนั้นไปยังบุคคลอื่น ซึ่งจะทำให้บุคคลอื่นเกิดความรู้สึกในเชิงบวก ถ้าความรู้สึกในเชิงบวกเกี่ยวกับบุคคลใด ได้มีการสื่อความหมายแล้ว จะทำให้บุคคลนั้น เกิดความอบอุ่นใจและกล้าที่จะมีส่วนร่วมในกลุ่มและเปิดเผยตนเอง ความรู้สึกในเชิงบวกต่อสถานการณ์การสื่อความหมายทั่ว ๆ ไป มีความสำคัญต่อการแสดงกิริยาสัมพันธ์ที่ได้ผล (Effective interaction) จากคำกล่าวของ Miller พอสรุปใจความได้ว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความชัดเจนในการสื่อสาร มีจุดประสงค์ที่แน่นอนทุกครั้ง ใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่น ใช้การสื่อสารโดยผ่านความรู้สึกเชิงบวก และมีความสามารถในการนำเสนอข้อมูลที่มีความสลับซับซ้อนได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้

ที่-	แหล่งข้อมูล ตัวบ่งชี้	สมชาย เทพแสง (2549 : 24)	ทองทิพภา วัริยะพันธ์ (2546 : 85-88)	สมคิด บางโม (2546 : 429-430)	วิรัช สงวนวงสว่าง (2546 : 95)	ทองใบ สุดชรี (2545 : 287)	ปรีชาพร วงษ์อนุโตโรจน (2544 : 157)	เสนาะ ดิเฮา (2541 : 30)	ปรมะ สติเวทิน (2541 : 103)	ชวรัตน์ ติตชัย (2536 : 53)	Miller (1954 : 6)	รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
1	มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจนทุกครั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อความหมายแต่ละครั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3	ให้ความสนใจความรู้สึกของผู้อื่นทุกครั้ง	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
4	สื่อสารโดยผ่านความรู้สึกเชิงบวกและแนวคิดที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5	สามารถนำเสนอข้อมูลที่สลับซับซ้อนได้เป็นอย่างดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10

จากตารางที่ 6 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการสื่อสารเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ จากแหล่งข้อมูลทั้งหมดจำนวน 10 แหล่ง ผู้วิจัยเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าความถี่สูง ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป) ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจนทุกครั้ง 2) มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อความหมายแต่ละครั้ง 3) ให้ความสนใจความรู้สึกของผู้อื่นทุกครั้ง 4) สื่อสาร โดยผ่านความรู้สึกเชิงบวกและแนวคิดที่ดี และ 5) สามารถนำเสนอข้อมูลที่สลับซับซ้อนได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ด้านการสื่อสาร” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ที่สื่อสารผ่านกระบวนการต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สนใจในความรู้สึกของผู้อื่น สื่อสารผ่านความรู้ในเชิงบวก สามารถนำเสนอข้อมูลที่สลับซับซ้อนได้ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ด้านการสื่อสาร” ประกอบด้วย 1) มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น ได้อย่างชัดเจนทุกครั้ง 2) มีจุดประสงค์ที่ชัดเจน ในการสื่อความหมายแต่ละครั้ง 3) ให้ความสนใจความรู้สึกของผู้อื่นทุกครั้ง 4) สื่อสาร โดยผ่านความรู้สึก เชิงบวกและแนวคิดที่ดี และ 5) สามารถนำเสนอข้อมูลที่สลับซับซ้อนได้เป็นอย่างดี

จากการนำเสนอองค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ซึ่งประกอบด้วย การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การใส่ใจดูแล การสร้างขวัญและกำลังใจ และการสื่อสาร ผู้วิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ / สาระหลักเพื่อการวัด
1. การสร้างมนุษยสัมพันธ์	พฤติกรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรมในการแสดงถึงความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างมนุษย์ เช่น กิริยาท่าทาง การพูดจา ชื่นชมผู้อื่น รู้จักการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ช่วยเหลือทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข	1) พุดจาสุภาพ 2) กิริยาท่าทางมีความสุข อบอุ่น 3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ 5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น
2. การใส่ใจดูแล	พฤติกรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงความห่วงใยต่อผู้อื่น เคารพต่อผลการกระทำของตนเอง ตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น สามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสม ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น	6) แสดงออกถึงความห่วงใยต่อผู้อื่น 7) ให้ความเคารพต่อผลการกระทำของตัวเอง 8) ตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น 9) รู้และสามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสมของตนต่อองค์กร

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ / สาระหลักเพื่อการวัด
		10) มีความห่วงใยหรือใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น
3. การสร้างขวัญและกำลังใจ	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในการสนับสนุน ช่วยเหลือ ด้วยวิธีการต่าง ๆ สร้างความไว้วางใจ ด้วยการให้คำติชม คำแนะนำ รางวัล ตลอดทั้ง การชื่นชม การร่วมมือและช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ	11) ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม 12) สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน 13) ให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรในองค์การ 14) ให้คำชม ความร่วมมือ 15) ยกย่องเชิดชูเกียรติ 16) กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน
4. การสื่อสาร	พฤติกรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ที่สื่อสารผ่านกระบวนการต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยผ่านสื่อต่างๆอย่างมีวัตถุประสงค์ ที่ชัดเจน สนใจในความรู้สึกของผู้อื่น สื่อสารผ่านความรู้สึกลงในเชิงบวก สามารถนำเสนอข้อมูลที่สลับซับซ้อนได้	17) มีความสามารถในการสื่อสารกับ ผู้อื่น ได้อย่างชัดเจน ทุกครั้ง 18) มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อ ความหมายแต่ละครั้ง 19) ให้ความสนใจความรู้สึกของผู้อื่น ทุกครั้ง 20) สื่อสารโดยผ่านความรู้สึกเชิงบวก และแนวคิดที่ดี 21) สามารถนำเสนอข้อมูลที่สลับซับซ้อนได้เป็นอย่างดี

4.24 องค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

4.24.1 ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

1) ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ (Visionary)

วิสัยทัศน์ แปลมาจากภาษาอังกฤษคือ Vision คำว่า วิสัยทัศน์ นี้เป็นคำสมาส ซึ่งหากแยกคำจะออกมาได้ 2 คำ คือ วิสัย และ ทัศน์ คำว่า “วิสัย” แปลว่า ขอบเขต

หรือพิภค “ทัศน์” แปลว่า การมอง เนื่องจากเป็นคำสมาส จึงแปลมาจากข้างหลังมาข้างหน้า ดังนั้นถ้าจะแปลวิสัยทัศน์ตามตัวแล้ว คือ การมองในขอบเขตหรือขอบเขตของการมอง ซึ่งจะกว้างขวางเพียงใดก็ขึ้นกับการมองหรือการคาดคะเน ภาพที่มองนั้นจะเป็นภาพจากการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งมีความกว้างและความไกลคำว่า ความกว้างนั้น หมายถึง ความมีเหตุมีผลและมีข้อมูลจากปัจจุบันมากทำให้เกิดภาพชัดเจน ส่วนความไกล หมายถึง ความลึก คือการคิดหลายชั้นและมีการหาทางแก้ปัญหาเอาไว้ด้วย (วรณิ จันทรศิริ. 2538 : 86) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ เช่น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2554 : 1126) ให้ความหมายวิสัยทัศน์ ว่าหมายถึง การมองการณ์ไกล หรือเรียกว่า วิทัศน์ (Vision) สำหรับ ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย (ม.ป.ป. : 8) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือเป้าประสงค์โดยรวมที่องค์กรต้องการ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต วิสัยทัศน์จึงเป็นเสมือนแสงนำทางของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมประโยชน์ ในการนำองค์กรไปจุดหมายปลายทางร่วมกัน กล่าวอีกนัยหนึ่ง วิสัยทัศน์เป็นสื่อเพื่อให้เห็นว่าองค์กรในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร และจะเดินไปในทิศทางใดในอนาคต นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ยังจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างสรรค์ และกำหนดความสำเร็จขององค์กร ความหมายใกล้เคียงกับ วรณุช แสงนิมมวล (2545 : 15) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองการณ์ไกล เห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้าค่อนข้างชัดเจน และมุ่งมั่น ที่จะจัดการให้สามารถอยู่ในสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม ส่วนนักวิชาการศึกษา เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และกล้า ทองขาว (2538 : 6-7) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพในอนาคตหรือการมองการณ์ไกล มองเห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้าค่อนข้างชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะจัดการภารกิจทั้งส่วนตน และภารกิจขององค์กรให้สามารถอยู่ในสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม สำหรับ สฤณีคุณ กิตติยากร (2540 : 238) และ วีราวุธ มาณะศิริานนท์ (2544 : 5) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้บริหารสูงสุดและบุคลากรต้องการจะให้ เป็น เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด จะทำประโยชน์สูงสุด ให้องค์กรในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ไว้

ส่วน Razik and Swanson (2001 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2545 : 66) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นข้อความที่แสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือที่เป็นไปได้ขององค์กรในอนาคต เป็นส่วนที่แสดงถึงพลังผลักดันแห่งอำนาจที่น่าประทับใจ เป็นพลังที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิดในหัวใจของผู้คน เป็นส่วนหนึ่งที่สะท้อนภาพให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกต้องการสร้างสรรค์ เป็นส่วนที่แสดงถึงความมั่นคงใจของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้น จึงเป็น



ความคิดสร้างสรรค์และความบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเพื่อความเป็นเจ้าของและเพื่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกัน นอกจากนี้ยังมี Phillips (1997 : 7) กล่าวว่า วิสัยทัศน์คือสิ่งที่สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบายต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกันนำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้ ส่วน Kotter (1996 : 68-69) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพอนาคตที่นำมาทำให้กระจ่างว่าทำไมบุคคลต้องสร้างขึ้นในอนาคต ซึ่งสิ่งที่สร้างขึ้นนั้น สามารถกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นและดำเนินการไปสู่ในทิศทางที่เปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการประสานการปฏิบัติในความแตกต่างระหว่างบุคคล แม้ว่าจะมีบุคคลจำนวนมากก็สามารถดำเนินการไปด้วยดีและรวดเร็ว

ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่แสดงออกมาในลักษณะของการมองภาพในอนาคตหรือทิศทางขององค์กรที่ต้องการจะเป็น โดยผู้นำและบุคลากรกำหนดจุดหมายปลายทางแห่งความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน

#### 4.24.2 ความสำคัญของวิสัยทัศน์

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2541 : 8) กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ ดังนี้

- 1) ก่อให้เกิดความรู้สึกน่าสนใจ น่าดึงดูด กระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน ความมุ่งมั่นพยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า
- 2) ก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคล ทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความภาคภูมิใจ อุทิศ เสียสละ และมุ่งคุณภาพของงาน การผลิต การบริการ และการบริหาร
- 3) ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำทนาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจและทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
- 4) ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541 : 65) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ ดังนี้ 1) เกิดการดึงดูดคนที่มีความสามารถมาร่วมองค์กร คนจำนวนมากชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ จึงต้องการการนำทิศทาง องค์กรใดมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์องค์กรนั้นย่อมดึงดูดคนที่มีความสามารถให้อยากมาร่วมผูกพันตัวและทำงานร่วมกัน 2) เกิดพลังขับเคลื่อนองค์กร องค์กรที่มีวิสัยทัศน์จะเป็นองค์กรที่ทรงพลังเพราะสมาชิกในองค์กรแต่ละคนจะมีศูนย์รวม (Focus) ในการทำงาน

อย่างชัดเจนและสามารถทุ่มพลังลงไปได้อย่างตรงจุด รู้ว่าข้างหน้าจะเป็นอย่างไรเต็มไปด้วย  
 ความคาดหวังและรู้ว่าจะต้องทำอะไร 3) เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร วิสัยทัศน์  
 เป็นภาพชัดที่เป็นจุดสนใจ และเป็นจุดสูงสุดของการทำงาน องค์กรใดมีวิสัยทัศน์ย่อมเป็น  
 การรวมใจคนในองค์กร ไปยังจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและม  
 ความรู้สึกร่วม หากองค์กรไปถึงความสำเร็จ 4) เกิดการวางแผนและจัดระบบงาน เนื่องจาก  
 วิสัยทัศน์ส่งผลให้เราทราบว่าควร ไปทิศทางใดที่ชัดเจน ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กรในการริเริ่มการ  
 วางแผนงานต่าง ๆ ทั้งแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์นั้น รวมทั้งส่งผล  
 ให้การจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่เราทำอยู่นั้นเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
 5) เกิดการประเมินองค์กรในทางปฏิบัติ องค์กรที่มีภาพวิสัยทัศน์ชัดเจน ย่อมส่งผลดีต่อการ  
 ประเมินองค์กรในระยะต่าง ๆ เนื่องจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนย่อมส่งผลให้เราสามารถ  
 ประเมินที่ชัดเจนตามไปด้วย อาทิ มีอะไรที่ขาดหายไป อะไรที่ต้องการแก้ไขพัฒนาส่งผลให้  
 องค์กรมีการประเมินตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อไปสู่ภาพวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้อย่างรวดเร็ว 6) เกิด  
 การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งใจ โดยมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง  
 เมื่อพบว่ามีข้อผิดพลาด มีความบกพร่อง ย่อมคิดวิธีป้องกันจากสิ่งที่ผิดพลาดมาแล้วในอดีต ได้  
 รวมทั้งการแก้ไขสิ่งผิดพลาดที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ จนกว่า  
 วิสัยทัศน์ที่ตั้งใจไว้จะบรรลุผลสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 9) ได้กล่าวถึง  
 ความสำคัญของวิสัยทัศน์ว่าเป็นการใช้ภาพของอนาคตกำหนดปัจจุบัน ช่วยให้สถานศึกษา  
 สามารถกำหนดภารกิจที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์จะถูก  
 กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ขอบข่ายงาน กฎ ระเบียบ บันดาลให้คนทำงานสูงกว่ามาตรฐาน  
 รวมทั้งเสริมแรงเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างทีมงานได้ง่าย

วีระ ประเสริฐศิลป์ (2546 : 7) กล่าวว่าไว้ในหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต  
 การบริหารการศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อ  
 ปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยกำหนดลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพที่สำคัญไว้  
 ประการหนึ่งคือ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และเจริญรุดหน้าไปสู่ความเป็นเลิศ  
 ได้อย่างรวดเร็ว เพราะวิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา  
 นอกจากนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะ  
 ช่วยให้ผู้บริหารมืออาชีพมีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน  
 และเหมาะสมกับยุคสมัย ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาไปสู่จุดหมายนั้น

สมเดช สีแสง (2548 : 12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะทำให้สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงขึ้นไปร่วมงาน 2) การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยทำให้วิถีชีวิตของบุคลากรมีคุณค่า 3) การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยสร้างมาตรฐานการทำงานชั้นเยี่ยมในองค์กร 4) การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องประจักษ์เฉพาะที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคตเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

จากความสำคัญของวิสัยทัศน์ที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้ว่าต้องการให้เป็นอย่างไรและเพื่อกำหนดกิจกรรม และแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามต้องการ การมีวิสัยทัศน์ยังเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและช่วยทำให้วิถีชีวิตของบุคลากรมีคุณค่า การมีวิสัยทัศน์ย่อมเป็นการรวมน้ำใจของสมาชิกในองค์กรให้มุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน และเพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุวิสัยทัศน์นั้น

#### 4.24.3 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552 : 10-11) กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ไว้ว่า ประกอบด้วย ภารกิจ (Mission) หมายถึง หน้าที่รับผิดชอบหลักขององค์กร สมรรถภาพ (Capacity) หมายถึง จุดเด่นขององค์กร ที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จหรือมีความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่น ๆ ค่านิยม (Value) หมายถึง คุณค่า ความเชื่อ หรือปรัชญาองค์กร เป็นคุณค่าและความเชื่อว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ควรหรือไม่ควรแก่การประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร

สมเดช สีแสง (2548 : 14) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ ดังนี้

- 1) ภารกิจ คือ งานที่หน่วยงานองค์กรรับผิดชอบอยู่ เป็นหน้าที่หลักขององค์กรนั้น ๆ
- 2) ค่านิยม คือ คุณค่า ความเชื่อ หรือปรัชญาของหน่วยงานที่ทำอยู่เป็นคุณค่า ความเชื่อกว้าง ๆ ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ควรและไม่ควรปฏิบัติ 3) สมรรถภาพ เป็นจุดเด่นของหน่วยงานที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ และมีข้อได้เปรียบในเชิงแข่งขันหรือเชิงบริหารที่เหนือกว่าหน่วยงานอื่น

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2540 : 13) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

ดังนี้ 1) มีมุมมองแห่งอนาคต (Future Perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กรรวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ 2) ริเริ่ม โดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Support) มีความน่าเชื่อถือทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตามการมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพันร่วมกัน (Commitment) และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน 3) มีสาระครบถ้วนและชัดเจน

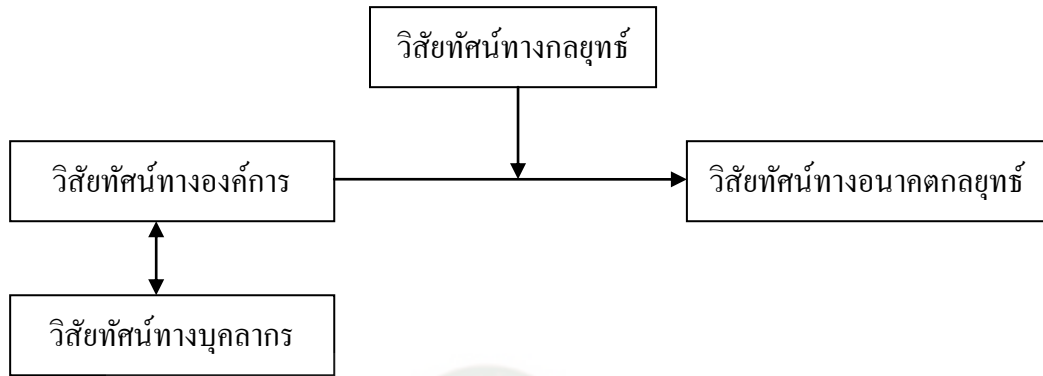
(Comprehensive and Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมายสาระต่าง ๆ จะช่วยกระตุ้น ทำทลายความสามารถและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่จะปฏิบัติ 4) ให้ความฝันและพลังจิตใจ (Positive and Inspiring) ทำทลาย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้าและสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ นั่นคือ มีเส้นทางที่ทลายความสามารถ 5) มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อปฏิบัติตามแล้ว จะให้ผลคุ้มค่าในอนาคตทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์

สิทธิชัย เทวธีระรัตน์ (2540 : 14) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางในอนาคตระยะยาว 2) มีลักษณะทำทลายไปสู่ความก้าวหน้าใหม่ ๆ กว้างขวางที่สุด ครอบคลุมมากที่สุดและรวบรวมประเด็นต่าง ๆ ไว้มากที่สุด 3) วิสัยทัศน์ต้องเสนอทางเลือกที่ดีกว่า ชัดเจนกว่า และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง วิสัยทัศน์ต้องมีคุณสมบัติของความน่าเชื่อถือ ความยืดหยุ่น ไม่ระบุเจาะจงวิธีทางที่บรรลุจุดสุดท้าย

จากที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบวิสัยทัศน์ มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมในการคิดและสนับสนุนซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความผูกพัน เป็นสื่อทำทลายให้เกิดความฝัน มีแผนการที่ปฏิบัติเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายชัดเจน

เทียน ทองแก้ว (2535 : 6) กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มี 4 ประการ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ทางองค์การ (Organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์การในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อมนั่นคือ วิสัยทัศน์ทางองค์การเป็นการมององค์การในปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์การเท่านั้นแต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย 2) วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์การภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือวิสัยทัศน์ทางอนาคตเป็นการสร้างภาพว่าองค์การในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร 3) วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับองค์การ เป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุ ชีบ่ง เคลื่อนย้าย ประสานทักษะ และทรัพยากรต่าง ๆ 4) วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือวิสัยทัศน์ทางกล

ยุทธเป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็จริงในปัจจุบัน (Organization Vision) กับความเป็นไปได้ในอนาคต (Future Vision) ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง (Personal Vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์การและผู้นำ จึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ก็คือการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ดังกล่าวข้างต้น สามารถเขียนเป็นแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

#### 4.24.4 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

ทองใบ สูดชารี (2542 : 114-115) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ จะต้องมีความเหมาะสมกับองค์การ และเป็นวิสัยทัศน์เพื่อองค์การตลอดเวลา กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะต้องเหมาะกับประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ ขณะเดียวกันก็เหมาะกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การและสามารถที่จะให้ข้อมูลที่เพียงพอในการประเมินอนาคตขององค์การได้อย่างดี ในทางกลับกันถ้าวิสัยทัศน์ดังกล่าวไม่เหมาะสมกับองค์การแล้วย่อมถึงเวลาที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ขององค์การใหม่
- 2) วิสัยทัศน์จะต้องกำหนดมาตรฐานที่ดีเยี่ยม และสะท้อนให้เห็นลักษณะทางอุดมคติที่สูงส่งขององค์การ (High Ideals) กล่าวคือ เป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคมได้สูงยิ่ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกที่มีเกียรติและศักดิ์ศรีสูงส่ง
- 3) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความชัดเจนในเป้าหมาย (Purpose) และทิศทาง (Direction) ขององค์การ กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งจูงใจและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากรขององค์การว่าองค์การต้องการจะมุ่งไปทางทิศใด สิ่งที่กำลังก้าวเดินไปนั้นประจวบกับวิถีชีวิตที่มีคุณค่ายิ่งขององค์การและช่วยชี้ให้เห็นว่าองค์การจะต้องมีอนาคตที่สดใส
- 4) วิสัยทัศน์ช่วยให้เกิดพลังใจ (Enthusiasm) และความผูกพัน (Commitment) ให้เกิดขึ้นกับบุคลากร กล่าวคือ วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นการสนับสนุนของบุคลากรที่แผ่ขยายออกไปในขอบข่ายที่กว้างขึ้น ทั้งในระดับองค์การ ชุมชน และสังคม ถ้าผู้นำขององค์การให้การ

สนับสนุนอย่างจริงจัง 5) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความสะดวกสบายในการสร้างความเข้าใจ (Understood) กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะช่วยให้กลไกทั้งระบบของการที่จะแปลงแผนกลยุทธ์ให้เป็นภาพของความเป็นจริงขององค์กร 6) วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Uniqueness) กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะช่วยให้เห็นว่าองค์กรกำลังดำเนินการเพื่ออะไร (Stand For) และต้องการจะดำเนินการให้เสร็จในด้านใด (To Achieve) 7) วิสัยทัศน์เป็นความใฝ่ฝันขององค์กร (Ambitious) กล่าวคือ วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความฝันขององค์กรที่ต้องการก้าวไปข้างหน้า และนับว่าเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่องค์กรจะได้ระดมความคิดและปรัชญาขององค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ได้อย่างมีคุณค่า

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 26) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) เป็นข้อความอธิบายภาพของหน่วยงานในอนาคตที่ชัดเจน วางอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริง 2) มีความเป็นไปได้ 3) สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด 4) ข้อความที่ปรากฏต้องแสดงถึงความทะเยอทะยาน ทำทาย หรือกระตุ้นในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริง 5) วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในหน่วยงาน

ธีระ รุญเจริญ (2553 : 9) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้ 1) มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรม ค่านิยม และประวัติองค์กร 2) เป็นอุดมคติบังคับมาตรฐานของความเป็นเลิศที่ต้องการ 3) ช่วยให้เห็นเป้าหมาย และทิศทางการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น น่าเชื่อถือในทางปฏิบัติ 4) คลให้เกิดความผูกพันเพียรพยายาม 5) แสดงออกมาอย่างชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ 6) สะท้อนความต้องการที่ลักษณะเฉพาะตัวองค์กรนั้น 7) มุ่งสู่ความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534 : 8) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีจะบ่งบอกถึงความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร มีความชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ มองเห็นได้ในเชิงปฏิบัติ น่าเชื่อถือ ทำทาย กระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอยากรู้ อยากเห็น และเน้นการปฏิบัติล่วงหน้าในระยะยาวโดยสามารถปฏิบัติให้บรรลุถึงได้ มีความเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจ วัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร และความคาดหวังของชุมชน

พสุ เดชะรินทร์ (2547 : 7) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้ 1) Imaginable หรือภาพฝันในอนาคต 2) Desirable หรือมีความดึงดูดและน่าสนใจสำหรับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน 3) Feasible หรือมีโอกาสของความเป็นไปได้ 4) Focused หรือมีความชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นรากฐาน สำหรับการตัดสินใจที่

สำคัญขององค์การ 5) Flexible หรือมีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ หรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 6) Communicable หรือสามารถที่จะสื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน

เสรี พงศ์พิศ (2551 : 7) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ที่ดีและมีพลัง ต้องมีข้อมูลเชื่อมโยงข้อมูลให้กลายเป็นความรู้ นำความรู้มาสู่การวิเคราะห์สังเคราะห์จนเกิดเป็นหลักการ หลักคิด เป็นพลังปัญญานำไปสู่การวาดฝัน และจินตนาการที่มีฐานอยู่บนความเป็นจริง 2) วิสัยทัศน์ที่ดีของผู้นำที่ดี ควรเป็นวิสัยทัศน์ที่ไม่หลอกลวง ไม่ครอบงำด้วยผลประโยชน์ระยะสั้น ไม่เป็นการโฆษณาชวนเชื่อแบบศรีธนญชัย ใช้อำนาจ ใช้อำนาจ 3) วิสัยทัศน์ที่ดีมาจากพลังปัญญา ทำให้ผู้คนพันทุกข์ได้จริง เพราะสามารถดึงพวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมเปลี่ยนความต้องการให้เป็นความตั้งใจ เปลี่ยนความปรารถนาให้เป็นความมุ่งมั่น เพื่อเปลี่ยนความฝันให้เป็นความจริง

จากที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีจะอธิบายภาพในอนาคตที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ มีการวางแผนล่วงหน้า สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และเกิดจากการมีส่วนร่วมขององค์การ

4.25 องค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษาต่าง ๆ

4.25.1 องค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ สมชาย เทพแสง

สมชาย เทพแสง (2549 : 157) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบในการตัดสินใจในอนาคตขององค์การ ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากร ทั้งภายในองค์และภายนอกองค์ได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างที่ดี โดยให้การนิเทศ ให้โอกาสบุคลากรพัฒนาทักษะในการตัดสินใจด้านคุณภาพและการพัฒนาสร้างความไว้วางใจผู้นำ และผู้นำจะคาดเดาสถานการณ์ที่อาจมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในอนาคต ผู้นำต้องจัดเตรียมองค์กรในการผลิตผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างพร้อมเพียง ในลักษณะบูรณาการ มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายที่วางไว้และเน้นในภาพรวม ใช้ความมุ่งมั่นตั้งใจ ที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมขององค์การ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ สมชาย เทพแสง ประกอบด้วย

1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

4.25.2 องค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546 : 256) กล่าวว่า คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำเชิงวัฒนธรรม จะต้องมีความเป็นที่ยกย่องกว้างขวางและพร้อมที่จะได้รับการพิสูจน์ได้ตลอดเวลาว่าเป็นผู้มีคุณธรรมอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ผู้นำเชิงวัฒนธรรมยุคปัจจุบัน นอกจากจะมีความรอบรู้ในวิชาชีพและ ในการปกครองแล้วยังต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติพิเศษที่จำเป็นต่อการสนองประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม คือ มีการสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน โดยต้องยอมรับความเป็นจริงและปรับตัว เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับผู้อื่น ได้ดียิ่งขึ้น มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์แก่นุคลากรในองค์การ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผลที่เกิดขึ้น ทั้งผลระยะสั้นและระยะยาว สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจอย่างชัดเจนในแผนระยะยาวขององค์การ นอกจากนี้ยังต้องมีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรและ พัฒนาองค์การที่ชัดเจน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี 5) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.25.3 องค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 127-136) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารมืออาชีพคือ มีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการบริหาร ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ โดยการมองภาพอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน คิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน โดยยอมรับความเป็นจริงและปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้มากขึ้น ผู้นำเชิงวัฒนธรรมถ่ายทอดและเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเองแก่นุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนพัฒนาองค์การที่เฉพาะเจาะจง ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว วางแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สามารถอธิบายให้บุคลากรและเพื่อนร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจนว่าวิสัยทัศน์ของตนเองและองค์การในอนาคตข้างหน้าเป็นเช่นไร ผู้นำเชิงวัฒนธรรมยังต้องประพฤติปฏิบัติตนเองให้



เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติต่อการทำงาน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

4.25.4 องค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ วรนุช แสงนันทนวล

วรนุช แสงนันทนวล (2545 : 16) กล่าวว่า คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำหรือผู้บริหารคือ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ โดยการมองภาพรวมในอนาคตที่ควรจะเป็นขององค์กร เมื่อสร้างวิสัยทัศน์แล้ว ผู้นำต้องมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเองให้แก่บุคลากรทราบถึงทิศทาง แนวทาง การปฏิบัติในการทำงาน วางแผนพัฒนาองค์กรและบุคลากรอย่างเป็นแบบแผน สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรและของตนเองที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ สามารถให้บุคลากรปฏิบัติตามในวิสัยทัศน์ที่กำหนด และผู้นำเชิงวัฒนธรรมจะประพฤติปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี มีการนิเทศติดตาม ความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอและลงมือปฏิรูปการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองอย่าง มีเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ วรนุช แสงนันทนวล ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี 5) มีการนิเทศติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ

4.25.5 องค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ ประยูคต์ ประทุมทิพย์

ประยูคต์ ประทุมทิพย์ (2544 : 25-26) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่จะนำโรงเรียนสู่ความสำเร็จ ควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ กล่าวคือ เป็นผู้มีความฝัน ว่าโรงเรียนในอนาคตหรือโรงเรียนที่ดี นั้นมีหน้าตาลักษณะอย่างไร มองเห็นภาพงานและภาพความสำเร็จที่จะก้าวเดินไปโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้ครู ผู้ปกครองและชุมชนยอมรับและคล้อยตามความฝัน เพื่อให้เป็นความฝันของทุกคน โดยไม่ใช่เป็นการบังคับสั่งการหรือสร้างแรงกดดันใด ๆ เป็นผู้มีความตั้งใจแน่วแน่และอุทิศตนในการที่จะทำให้โรงเรียนในฝันเป็นจริงโดยยืนหยัด อุดหนุน ไม่ละทิ้งความฝันที่ตั้งไว้ สามารถอธิบาย กระตุ้น ชี้แจง ปลุกเร้า ทำทนาย และสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการทำงานอย่างแข็งขัน เพื่อจะไปให้ถึงดวงดาว เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ยอมรับสิ่งใหม่ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ความคิดใหม่ ๆ รวมทั้งกล้าเผชิญหน้าและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยอมรับและให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร จัดทำแผนเพื่อพัฒนา

องค์การและบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หลักข้อนี้จะทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นคนสำคัญต่อการตัดสินใจของโรงเรียน เพราะผู้นำจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เสนอความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ ประยูกต์ ประทุมทิพย์ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

4.25.6 องค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35-40) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับด้านบุคลิกภาพของผู้นำเชิงวัฒนธรรม พบว่า ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ เป็นผู้ที่มีบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา สามารถจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสารและมีอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ สิ่งสำคัญที่ต้องมีคือผู้นำมีส่วนที่ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและของบุคลากร ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

4.25.7 องค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ ถวิล มาตรฐาน

ถวิล มาตรฐาน (2544 : 105-106) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จเป็นที่พึงพอใจนั้น จะมีลักษณะโดดเด่น เฉพาะอยู่หลายประการ นอกจากการต้องเป็นผู้นำที่ได้รับการคาดหวังที่สูง ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้ว ที่ขาดไม่ได้คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถวางแผนพัฒนาองค์การและบุคลากรทั้งในระยะสั้นระยะยาว และให้ความสำคัญกับผลที่เกิดขึ้นสามารถมองภาพอนาคตได้ทะลุปรุโปร่ง ว่าโรงเรียนจะพัฒนาได้อย่างไร และกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักในวิสัยทัศน์นั้น ๆ สามารถอธิบายให้บุคลากรเข้าใจ ที่ชัดเจนในแผนพัฒนาองค์การ ประพฤติปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

4.25.8 องค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ ถวิล อนุรักษ์เวศ

ถวิล อนุรักษ์เวศ (2544 : 17-18) ได้กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษาว่า นอกจากผู้บริหารจะต้องมีความกล้าตัดสินใจ ไวต่อข้อมูล มีความซื่อสัตย์ สร้างสรรค์ผลงาน ประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน ยึดหยุ่นตามเหตุการณ์ บริหารแบบมีส่วนร่วม แล้ว สิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้คือ การมีวิสัยทัศน์วิธีการทำงานใหม่ ๆ การเพิ่มพูนในวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นตัวมองภาพการทำงานโดยการวางแผนที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ อธิบายแผนงานหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยความเข้าใจ หรือการวางแผนพัฒนาองค์กรในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนการมองภาพอนาคตขององค์กรในระยะยาว สามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเองให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบว่าองค์กรของตนจะมีทิศทางในการพัฒนาไปในทิศทางใด นอกจากนั้นผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องคอยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดด้วย โดยการประพฤติปฏิบัติตนที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ ตลอดจนทั้งความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนาองค์กรที่ชัดเจนและเป็นไปได้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน

4.25.9 องค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ จำลอง นักพ็อน

จำลอง นักพ็อน (2543 : 2-3) กล่าวว่า ผู้นำวิสัยทัศน์ต้องเป็นคนมีความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ กล่าวคือ มีทักษะและความรู้เรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์โดยใช้เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ การบริหารคน ตลอดจนการวางแผนพัฒนาที่เฉพาะเจาะจงที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วางแผนพัฒนาองค์กร และพัฒนาบุคลากร ที่มีความชัดเจนเป็นไปได้อย่างดี สามารถให้คำอธิบายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่ตนมีแก่บุคลากรสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดีและถูกต้อง ตลอดจนรวมทั้งการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์หรือการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

4.25.10 องค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการเป็นผู้นำที่มี  
วิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ ยูดา รักไทย

ยูดา รักไทย (2542 : 99-100) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมนั้น จะทำงานได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ จะขาดสิ่งนี้ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มิได้เลย กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีเป้าหมายใน  
การทำงานที่แน่ชัด ว่าผลจากการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นอย่างไร นำไปสู่อะไร หรือส่งผลให้เกิด  
อะไรในอนาคต ไม่ใช่ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีจุดหมาย ต้องมีการวางแผนพัฒนาองค์กร  
อย่างเป็นระบบ ให้ความสำคัญกับเรื่อง ที่ทำทั้งที่เกิดขึ้น และระยะยาว วางแผนพัฒนา  
บุคลากรสู่คุณภาพ ในลักษณะทำนองเดียวกัน การใช้แรงจูงใจ เทคนิค วิทยาการสมัยใหม่ ใน  
การให้บุคลากรในองค์กร ได้ประพฤติปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุป  
ได้ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ประกอบด้วย การกำหนดหรือการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่  
วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ตารางที่ 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการเป็นผู้นำที่มี  
วิสัยทัศน์

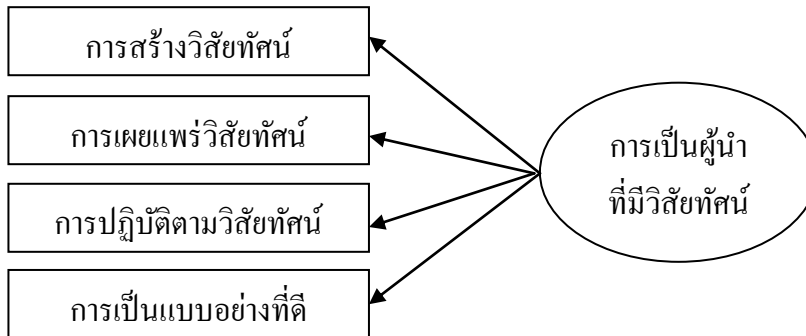
	แหล่งข้อมูล	ตัวบ่งชี้										
		สมชาย เทพแสง (2549 : 157)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546 : 256)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 127-136)	วราบุษ แสงนันทนวล (2545 : 16)	ประยูศักดิ์ ประทุมทิพย์ (2544 : 25-26)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35-40)	ถวิล มาตรเต็ม (2544 : 105-106)	ถวิล อรัญเวศ (2544 : 17-18)	จำลอง นักพ็อน (2543 : 2-3)	ยูดา รักไทย (2542 : 99-100)	รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
1	การสร้างวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	การเผยแพร่วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4	การเป็นแบบอย่างที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5	ความสามารถในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม		✓						✓			2

	แหล่งข้อมูล	ศมชาย เทพแสง (2549 : 157)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546 : 256)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 127-136)	วรนุช แสงนิมมวล (2545 : 16)	ประยูรศักดิ์ ประทุมทิพย์ (2544 : 25-26)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35-40)	ถวิล มาตรเลียม (2544 : 105-106)	ถวิล อรัญเวศ (2544 : 17-18)	จำลอง นักพื่อน (2543 : 2-3)	ยุดา รักไทย (2542 : 99-100)	รวม
6	มีการนิเทศติดตาม ความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ				✓							1
7	วางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนาองค์การที่ชัดเจนและเป็นไปได้								✓			1

จากตารางที่ 8 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พบว่ามี 7 องค์ประกอบ จากแหล่งข้อมูล จำนวน 10 แหล่ง แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความดีในระดับสูง ตั้งแต่ร้อยละ 80 เป็นต้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ

- องค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์
- องค์ประกอบหลักที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์
- องค์ประกอบหลักที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
- องค์ประกอบหลักที่ 4 การเป็นแบบอย่างที่ดี

จากองค์ประกอบหลักดังกล่าวข้างต้น สามารถสร้างโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ดังแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

#### 4.26 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

ต่อไปผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ได้จากการสังเคราะห์ ในตารางที่ 2 ที่ละองค์ประกอบย่อย ดังนี้

##### 4.26.1 นิยามเชิงปฏิบัติการ การสร้างวิสัยทัศน์

###### 1) ความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ผลงานวิชาการของนักการศึกษาหลายท่าน มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2547 : 5) กล่าวว่า วิสัยทัศน์หรือ Vision เป็นการมองไปในอนาคต (Future Perspective) เป็นสิ่งที่จะบอกถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็นในอนาคต เป็นการบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต วิสัยทัศน์ไม่ใช่คำสั่งสอนหรือคติประจำใจขององค์กร ไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แต่เต็มไปด้วยความคาดหวัง ข้อสมมติฐาน วิสัยทัศน์ยังไม่มีถูกหรือผิด เนื่องจากเป็นสิ่งที่เราอยากจะเป็นในอนาคต และวิสัยทัศน์ไม่ใช่สิ่งที่อยู่นิ่ง ๆ ไม่ใช่กำหนดวิสัยทัศน์แล้วจะนำไปจนตลอดกาล แต่ก็ไม่ใช่สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปทุกปี ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ มีความชัดเจนอยู่แล้วในเรื่องของการทำให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของวิสัยทัศน์ก็คือ กระบวนการในการได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ ส่วนใหญ่แล้ว วิสัยทัศน์มักจะถูกกำหนดมาจากผู้บริหารสูงสุด หรือกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ซึ่งก็ไม่ได้ผิดแต่ประการใด แต่สิ่งที่พบก็คือวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่จะถูกกำหนด มาในลักษณะ Inside-Out มากกว่า Outside-In การคิดแบบ Inside-Out คือการที่ผู้บริหารนั่งกำหนดวิสัยทัศน์จากภายในองค์กร โดยไม่ให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดี จะต้องเริ่มต้นจากการประเมินว่า มีปัจจัย

ภายนอกองค์กรอะไรบ้าง ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ปัจจัยภายนอกเหล่านี้อาจจะ เป็นในเรื่องของนโยบายของรัฐบาล การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันใหม่ ๆ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ เปลี่ยนไป พัฒนาการของเทคโนโลยีใหม่ ๆ สถานะเศรษฐกิจ เป็นต้น เมื่อกำหนดปัจจัยเหล่านี้ ได้แล้ว จะต้องกำหนดภาพ ขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือที่เราเรียกกันว่า Scenario ซึ่งจะเปรียบเทียบเหมือนเป็นภาพในอนาคต ที่เรามองเห็นเกี่ยวกับองค์กรที่เราอยู่ เมื่อได้ภาพใน อนาคตแล้ว ถึงจะกลับมาดูองค์กรของเราว่าอยากจะให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต เมื่อเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น กระบวนการคิดแบบนี้ จะเป็นการมองจากข้างนอกเข้า มาข้างใน ไม่ใช่การนั่งอยู่บนหอคอยงาช้าง แล้วนั่งวาดฝันถึงอนาคตขององค์กร โดยไม่มองถึง การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ และจะทำให้เราได้ภาพที่มีความชัดเจน และเป็นไป ได้มากขึ้นเกี่ยวกับสิ่งที่เราอยากจะได้เห็นองค์กรเราเป็นในอนาคต

ชลาชัย นิมิบุตร (2547) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร หากผู้บริหารปราศจากวิสัยทัศน์ก็จะ ไม่สามารถสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและดำรงรักษาความเป็นองค์กรที่ดีไว้ได้ วิสัยทัศน์ ทำให้ผู้บริหารมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงขององค์กร และสามารถกำหนดภาพใน อนาคตขององค์กรได้ว่าต้องการให้เป็นอย่างไร เพื่อกำหนดกิจกรรม และแนวทางปฏิบัติงานให้ บรรลุผลสำเร็จตามต้องการโดยไม่เสียเวลากระทำการในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และยังเป็นแรง กระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจอย่างเป็นพิเศษยิ่งกว่าธรรมดา วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและร้อยรัดพลังของสมาชิกเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหาร ที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้กับองค์กร และเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นสภาพที่เป็น จริง มองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดคืออะไร จะต้องทำอะไร และทำ อย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งชัดเจนนั้นมาจากการเข้าใจองค์กรอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง งานวิจัยและวรรณกรรมต่าง ๆ ได้ยืนยันว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นและเป็น องค์กรประกอบที่สำคัญของผู้บริหาร

มิติหนึ่งของวิสัยทัศน์ที่ต้องกำหนดในการมองภาพอนาคตของ องค์กรคือ มิติการสร้างวิสัยทัศน์ (Formulated Vision) ซึ่ง Braun (1991 : 26) กล่าวว่า การ สร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา ได้อย่างชัดเจนว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดของสถานศึกษาที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดย

อาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 4) ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า การ  
สร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริง หรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์กรที่มี  
ความเป็นเลิศในอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจน  
เกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้อง  
สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ตัวอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์  
โดยการให้มีส่วนร่วม (Shared Vision) ในขณะที่สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2540 : 13) มีความ  
คิดเห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ควรกำหนดขึ้น โดยผู้บริหาร (Leader Initiate) มิได้กำหนดโดย  
กลุ่มบุคคล ซึ่งผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักสนทนาและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกแล้วนำมา  
พิจารณาว่าโลกปัจจุบันเป็นเช่นไร นำข้อมูลผนึกเข้าเป็นวิสัยทัศน์ แล้วหาวิธีการที่จะมุ่งสู่  
วิสัยทัศน์นั้น ในการสร้างวิสัยทัศน์จำเป็นต้องคำนึงถึงศีลธรรม จริยธรรม เพื่อให้ทิศทางที่จะ  
มุ่งไปมีความถูกต้อง ตัวแปรที่สำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด  
(Conceptual Skills) อันเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร โรงเรียน โดยเฉพาะความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์ (Creative Thinking) ที่พัฒนาให้ผู้บริหารมองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม

ในการสร้างวิสัยทัศน์มีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้ 1) ผู้นำ  
จะต้องเข้าใจองค์กร อย่างลึกซึ้ง เข้าใจภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เดิมขององค์กร  
เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร เข้าใจความต้องการและค่านิยมของสมาชิก ผู้นำจะต้องวิเคราะห์  
องค์กรเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร 2) ผู้นำจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อม เนื่องจาก  
องค์กรเป็นระบบสังคมซึ่งได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ผู้นำจำเป็นต้องศึกษาสภาพ  
ปัจจุบันของสิ่งแวดล้อม และศึกษาแนวโน้มของสิ่งแวดล้อม รวมทั้งวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมเพื่อ  
แสวงหาโอกาส และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรืออุปสรรค ทั้งนี้การที่ผู้นำจะเข้าใจองค์กรและ  
สภาพแวดล้อมนั้นจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ทันสมัยและเชื่อถือได้ การแสวงหาข้อมูลจึงต้องหา  
ข้อมูลทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 27) กล่าวว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์  
นั้น ผู้นำควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่อไปนี้ 1) การมองการณ์ไกล 2) การมอง  
ย้อนกลับไปข้างหลัง 3) การมองผลกระทบและแนวโน้มต่าง ๆ 4) การมององค์กรในภาพรวม  
5) การคาดคะเนแรงต่อต้านต่าง ๆ 6) การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร 7) การมี



ความมุ่งมั่นหรือความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลง 8) การทดสอบว่าวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2541 : 8) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์เป็น องค์ประกอบร่วมของพรสวรรค์และพรแสวง ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์แล้วประสบความสำเร็จเกิด จากการผสมผสานของพฤติกรรมผู้นำ วิจารณ์ญาณ การหยั่งรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยด้าน สถานการณ์ โอกาส วัฒนธรรมองค์กร การสังเคราะห์ข้อมูลในอดีต ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตเข้าด้วยกัน ส่วน สุเทพ เชาวลิต (2541 : 51) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์หมายถึงการมี ทักษะทางด้านความคิด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่กระบวนการสร้าง วิสัยทัศน์ที่พัฒนาให้หันการบริหารมองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลมมากขึ้น เมื่อผู้บริหาร ได้สร้างวิสัยทัศน์และเผยแพร่วิสัยทัศน์แล้ว จะต้องนำวิสัยทัศน์นั้น ไปสู่การปฏิบัติได้ สำหรับ

สัมมา ธรนิษฐ์ (2556 : 17) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถกำหนดภาพในอนาคต หรือสร้างฝันเป็นจริงของ สถานศึกษาได้อย่างชัดเจนว่าผลสำเร็จของงานด้านการบริหารจัดการและจัดการศึกษาที่ ถูกต้องแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการ สมชาย เทพแสง (2552 : 36) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถสร้างภาพในอนาคตที่ พึงประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน มีความเป็นไปได้ ทั้งนี้โดยทักษะการเก็บรวบรวม ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูล เป็นข้อความที่แสดงถึงภาพในอนาคต จากความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยสรุปได้ ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมสามารถสร้างภาพในอนาคต ขององค์กรได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยมีการสร้างเครือข่ายและระดม ความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ นั้นได้มาโดยอาศัยทักษะจากการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลของผู้นำ เชิงวัฒนธรรมและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

## 2) ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์

Jackson and Frigon (1994 ; อ้างถึงใน กรมวิชาการ, 2540 : 42) ได้ กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ ดังนี้ 1) ขั้นรวบรวมข้อมูล เป็นการรวมข้อมูลที่จะนำมาใช้ ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย 1.1) สภาพปัญหาและความต้องการ 1.2) ภารกิจขององค์กร ศักยภาพของบุคลากร ประสิทธิภาพการทำงาน 1.3) นโยบายประกัน 4 ประกัน

1.4) นโยบายปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ 1.5) แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ  
 2) ชั้นระดมสมองเป็นการนำข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ จากขั้นที่ 1 มาระดมสมองว่าเราต้องการ  
 เห็นภาพในอนาคตว่าเป็นอย่างไร โดยอาจตั้งคำถามให้ตอบ ดังนี้ 2.1) เราต้องการให้องค์กร  
 ของเราเป็นไปอย่างไรในอนาคต 2.2) เราต้องการสร้างอนาคตอย่างไรให้กับองค์กรและตัวเรา  
 เอง 2.3) เราต้องการให้องค์กรของเราทำประโยชน์อะไรให้สังคม 2.4) เราคาดหวังนักเรียน  
 ของเราอย่างไรในอนาคตหลังจากนั้นให้จัดกลุ่มความคิดที่สัมพันธ์กันและแบ่งเป็นหมวดหมู่ ก็  
 จะได้ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังขององค์กร 3) ขั้นสร้างวิสัยทัศน์ การนำข้อมูลข้างต้นมา  
 วิเคราะห์และเรียบเรียงเป็นวิสัยทัศน์ โดยใช้คำที่ชัดเจนเป็นถ้อยคำที่แสดงทิศทางการปฏิบัติ  
 กิจกรรมหรือปฏิบัติ สร้างความตื่นตัว ทำทนาย สร้างพลังความคิดในองค์กร และมีความ  
 เป็นไปได้สูง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์และภารกิจต่อไป

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2552 : 37) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสร้าง  
 วิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ 1) การคิดจากหลายผัสสะ ได้แก่ สิ่งที่ได้รู้ ได้เห็น สัมผัสด้วยหู ตา จมูก ลิ้น  
 กาย ใจ ของเราเชื่อมโยงสังเคราะห์ประสบการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน 2) การสร้างแผนที่ไว้ใน  
 สมอง คิด คาดคะเน วิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ แบบไขว้แมงมุม โดยระบุมุมความคิดหลักแล้วระบุปัจจัยที่  
 เกี่ยวข้องเป็นการใช้พลังร่วมของสมองทั้งสองซีกอย่างสมดุลทั้งในส่วนการคิดวิเคราะห์และ  
 จินตนาการ 3) การคิดแล้วเขียน เป็นการระดมสมองโดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมเขียนความคิดใน  
 กระดาษแล้วช่วยกันคิดต่อยอด 4) แผ่นบอกเรื่องราว โดยเขียนแนวคิดลงในกระดาษที่ติดตาม  
 ทางเดินหรือห้องพักผ่อนกาแฟ เพื่อให้คนอื่นร่วมแสดงทัศนะ ร่วมปรับปรุงแก้ไข 5) การฝึก  
 ญาณหยั่งรู้ เช่น การฝึกสมาธิ ฟังดนตรีเบา ๆ ฝึกจิตด้วยการเล่นกับความคิดแบบมีสิ่งเร้าชี้นำ  
 เช่น อักษรไขว้ หมากจุก ฝึกความยืดหยุ่น มีจิตใจเปิดกว้าง คิดวิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ ระบุ  
 ข้อดีข้อเสียการประเมินทางเลือก จดความคิดใหม่ ๆ ที่เข้ามาในสมอง 6) การวิเคราะห์ SWOT  
 โดยอาศัยกรอบของเวลา 3 ช่วง คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต พิจารณาแนวโน้มการ  
 เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร 7) วิเคราะห์สถานการณ์ด้วย Scenario Planning  
 เป็นการคิดคาดคะเนอนาคตที่อาจเป็นไปได้ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันระบุ เล่าเรื่องหรือกำหนด  
 เป็นฉาก ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นอยู่ กระบวนการคิดเป็นฉาก ๆ จะช่วยหาภาพที่ควรปฏิบัติใน  
 อนาคต 8) การประชุมร่วมกัน เพื่อหาเอกลักษณ์ของข้อความที่จะเลือกเป็นวิสัยทัศน์ทำได้ 3  
 ระดับคือ การจัดอันดับข้อความ ความสอดคล้องของข้อความกับเกณฑ์ความสำเร็จ และความ  
 สอดคล้องของข้อความกับสภาพปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กร

พัฒน์ โภจนาท (2542 : 23-26) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำต้องมีกระบวนการสำหรับการสร้างแนวทางหรือภาพที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต ควรมีการดำเนินการ ตามลำดับดังนี้ 1) การดำเนินการรวบรวมข้อมูล ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในประกอบกัน 2) การจัดกระทำข้อมูลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำ 3) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนเองเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้น ควรมีลักษณะกระชับ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง บรรลุหน้าที่จะบรรลุให้ได้ 4) การจัดให้มีการประเมินข้อความที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ก่อน ทั้งนี้เพื่อให้ข้อความและแนวทางดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

วันทนา เมืองจันทร์ (2542 : 33) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ 1) ขจัดภาพที่คิดว่าเป็นไปไม่ได้ เปลี่ยนแปลงไม่ได้ 2) สร้างเจตคติใหม่ ทำได้ เปลี่ยนแปลงได้ 3) กล้าทำ 4) ใจกล้า เปิดโลกทัศน์ 5) รู้จักฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ระดมความคิด 6) ทบทวนวิสัยทัศน์ตลอดเวลาเพราะ โลกเปลี่ยนแปลง

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 183-186) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ มีกระบวนการดังนี้ 1) การระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ขั้นที่หนึ่ง ประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์ให้แต่ละคนระบุเหตุการณ์หรือการตัดสินใจในอดีต 4-8 อย่างที่เคยขึ้นกับองค์กร ขั้นที่สอง ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ของเขาในการทำงานให้กับองค์กร โดยแสดงออกจากส่วนลึกของจิตใจและเพิ่มความหมายให้กับงานที่ทำการเขียนวัตถุประสงค์อาจนำด้วยคำถาม ขั้นที่สาม เป็นกิจกรรมกลุ่มให้จินตนาการว่าในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้า เมื่อนั้นมาถึงองค์กรควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ใดบ้าง หรือยังบกพร่องด้านใดบ้าง ขั้นที่สี่ กลุ่มอธิบายว่า ลักษณะขององค์กรที่คาดหวังเป็นอย่างไร และสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงใด ขั้นที่ห้า นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมารวมเข้าเป็นข้อความที่ระบุวัตถุประสงค์ ขั้นที่หก พิจารณาว่าจะวัดหรือประเมินวัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร 2) การระบุภารกิจให้ชัดเจน (Mission) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรของท่าน ควรจะทำอะไรที่พิเศษหรือยิ่งใหญ่ให้สังคม เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน แล้วพบว่า ภารกิจองค์กรของท่านควรแตกต่างจากองค์กรเหล่านั้นอย่างไร ให้เขียนภารกิจลงไปให้ชัดเจน 3) การวิเคราะห์องค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อดูความเป็นไปได้ และดูว่าอะไรทำให้องค์กรของเราแตกต่างจากองค์กรอื่น 4) การสร้างวิสัยทัศน์ ย้อนกลับไป

วัตถุประสงค์ (Purpose) และภารกิจ (Mission) ที่เขียนไว้แล้วนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พิจารณาความเป็นไปได้จากการวิเคราะห์องค์กร แล้วปรับแก้ไขอีกครั้ง จากนั้นทดสอบ ประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์ที่เขียน โดยตอบคำถามให้ได้ว่าวิสัยทัศน์นั้นเป็นที่เข้าใจของคนใน องค์กร หรือวงการเดียวกันนี้หรือไม่ เราได้ดูความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์แล้วหรือยัง เป็นที่ ชัดเจนหรือไม่ว่าเมื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์แล้วจะเกิดผลอะไรขึ้นกับองค์กร

วีราวุธ มาฆะศิริรานนท์ (2544 : 28-29) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้าง วิสัยทัศน์ไว้ว่า การจะมีวิสัยทัศน์หรือสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะเกิดจากองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ข้อมูลข่าวสาร (Information) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2) องค์ความรู้ (Knowledge) ของคนในองค์กร
- 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ
- 4) ความ คาดหวัง (Expectation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร
- 5) การผสมผสานจินตนาการและ คุลยพินิจ ศักยภาพ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการเรียนรู้ขององค์กร
- 6) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่าง แม่นยำด้วยวิธีเชิงระบบ (Systematic Approach)
- 7) การกำหนดทางเลือกในการเดินไปสู่อนาคต (Scenario of the future) ที่จะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ
- 8) การรวมพลังความมุ่งมั่นในการสร้าง นวัตกรรม (Innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 26-27) ได้ กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

- 1) ย้อนอดีต ในขั้นนี้เป็นการเริ่มต้นในการสร้าง วิสัยทัศน์ ผู้สร้างจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าที่ผ่านมาหน่วยงานของเราเป็นอย่างไร โดยการ ทบทวนภารกิจทั้งหมดที่ผ่านมาของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร โดยให้สมาชิกในหน่วยงานทุก คนเขียนภาพหรือข้อความเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันเป็นอย่างไร มีปัญหา อุปสรรค หรือความสำเร็จอะไรบ้างที่น่าสนใจ หรือเป็นบทเรียนที่มีค่าแก่หน่วยงาน เมื่อเขียน เสร็จแล้วให้รวบรวมข้อความหรือภาพของทุกคนมาเขียนหรือวาดภาพใหม่เป็นภาพของ หน่วยงานแล้วเขียนด้วยข้อความอธิบายภาพอย่างสั้น ๆ
- 2) มองปัจจุบัน ในขั้นนี้เป็นการ วิเคราะห์บทบาทของหน่วยงานในปัจจุบันและคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องตอบ คำถามให้ได้ว่าถ้าหน่วยงานของเราไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะเกิดอะไรขึ้น โดยการพิจารณา ภารกิจในปัจจุบันและสภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยให้สมาชิกในหน่วยงานทุกคน เขียนภาพหรือข้อความเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของหน่วยงานที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในอีก 3-5 ปี ข้างหน้าว่าจะเป็นอย่างไร มีปัญหา อุปสรรค หรือผลดี ผลเสียอย่างไรบ้าง เมื่อเขียนเสร็จแล้ว ให้รวบรวมข้อความหรือภาพของสมาชิกทุกคนมาเขียนหรือวาดภาพใหม่เป็นภาพของ

หน่วยงานแล้วเขียนข้อความอธิบายภาพ อย่างสั้น ๆ 3) วาดฝันอนาคต ในขั้นนี้เป็นการคาดคะเนหรือจินตนาการ โดยอาศัยข้อมูลจากการมองปัจจุบันในข้อที่ 2 มาสร้างจินตนาการหรือภาพฝันของหน่วยงานในอนาคต ซึ่งจะนำไปสู่การตอบคำถามที่ว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวันนี้หน่วยงานของเราจะเป็นอย่างไรในอีก 3-5 ปีข้างหน้า โดยการพิจารณาภารกิจในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและผลเสียของการไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยให้สมาชิกในหน่วยงานทุกคนเขียนภาพหรือข้อความเกี่ยวกับหน่วยงานของตนเองในอีก 3-5 ปีข้างหน้าว่าจะเป็นอย่างใด ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบัน 4) กำหนดวิสัยทัศน์ เมื่อสมาชิกเขียนวิสัยทัศน์เสร็จแล้วให้รวบรวมข้อความหรือภาพของสมาชิกทุกคนระดมสมองเพื่อเขียนหรือวาดภาพใหม่เป็นภาพของหน่วยงานแล้วเขียนข้อความอธิบายภาพอย่างสั้น ๆ แล้วนำปรับแต่งให้ได้ใจความ ข้อความวิสัยทัศน์ควรมีความกระชับ สามารถจดจำได้ง่าย และมีความเข้าใจ กระตุ้นให้อยากนำไปปฏิบัติ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะได้ข้อความที่เป็นวิสัยทัศน์ที่ดี สิ่งหนึ่งที่ต้องระวังระลึกละเออและมีความสำคัญกว่าข้อความคือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทุกคนจะต้องมีความรู้สึกที่เป็นเจ้าของและผูกพันในวิสัยทัศน์ของหน่วยงานร่วมกัน

4.27 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

4.27.1 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ Yulk  
 Yulk (2002 : 56) กล่าวว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายงานที่จะได้พบปะกับสมาชิกทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเองและของคนอื่น เพื่อที่จะได้เลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ประกอบการตัดสินใจ จะเห็นว่าทุกองค์การล้วนมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในการกำหนดภาพในอนาคตขององค์กร จึงศึกษาสภาพขององค์กรในปัจจุบันว่ามีจุดเด่นจุดด้อยด้านใด โดยการรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกคนในโรงเรียน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นภาพรวมขององค์กร เพื่อตัดสินใจว่าจะวางทิศทางในการพัฒนาไปทิศทางใด ผู้วิจัยสังเคราะห์ผลงานของ Yulk ได้ว่าประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร 3) เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 4) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่ 6) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิด

## สร้างสรรค์ได้

### 4.27.2 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ Willmore

Willmore (2002 : 4) กล่าวว่า การพัฒนาวิสัยทัศน์หรือการสร้างวิสัยทัศน์เป็นการบอกถึงสภาพปัจจุบัน และสภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยการวิเคราะห์ จากวิสัยทัศน์ ที่ผู้บริหารกำหนดและให้บุคลากรในองค์กรช่วยกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมาย เป็นวิสัยทัศน์ร่วม ที่จะตัดสินใจในอนาคตขององค์กร 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร 3) เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 4) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่

### 4.27.3 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ Locke

Locke (1991: 53-54) ได้เสนอแนวคิดในหนังสือเรื่อง The Essence of Leadership ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้มาจากวิธีการดังต่อไปนี้ 1) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุย และ ฟังความคิดเห็นจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งในองค์กร และนอกองค์กร 2) โดยกระบวนการจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารในเรื่อง การมีสายตายาวไกล ความเข้าใจ วัฒนธรรมขององค์กร ความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มของโลกในอนาคต ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร ความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้น ความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา 3) โดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำ ที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง บรรลุหน้าที่จะบรรลุให้ได้ 4) โดยการประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่ หากได้คำตอบปฏิเสธผู้บริหารก็จะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป จากแนวคิดดังกล่าวของ Locke ผู้วิจัยสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร 4) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่ 6) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้

#### 4.27.4 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2557 : 33-34) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในหนังสือเรื่อง องค์การและการบริหารจัดการ (Organization and Management) ได้มาจากวิธีการดังต่อไปนี้ 1) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุย และรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร 2) โดยกระบวนการจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารในเรื่องการมีสายตายาวไกล ความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร ความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มของโลกในอนาคต ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร ความสามารถในการคาดคะเน แรงต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้น ความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา 3) โดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจนมีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิก ทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะ กระชับ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง ปราศจากที่จะบรรลุให้ได้ 4) โดยการประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่หากให้คำตอบปฏิเสธ ผู้บริหารก็ต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป จากแนวคิดดังกล่าวของพิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต ผู้วิจัยสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร 4) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่

#### 4.27.5 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ (2554 : 10) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ ในหนังสือเรื่อง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ไว้ดังนี้ 1) ย้อนอดีต โดยทบทวนภารกิจหน่วยงานทั้งหมดแล้วเขียนภาพหรือข้อความเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่ผ่านมาในด้านปัญหา อุปสรรค หรือความสำเร็จ 2) มองปัจจุบัน วิเคราะห์บทบาทของหน่วยงานในปัจจุบันและคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ถ้าหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วเขียนเป็นภาพหรือข้อความ 3) วาดฝันอนาคต สร้างจินตนาการ หรือภาพฝันของหน่วยงานใน

อนาคต โดยพิจารณาภารกิจในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น 4) กำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการนำข้อความของแต่ละคนมาเขียนเป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งข้อความวิสัยทัศน์ที่ดีควรเขียนให้ เป็นข้อความที่มีความกระชับ สามารถจดจำง่ายและมีความเข้าใจ กระตุ้นให้อยากนำไปปฏิบัติ จากแนวคิดดังกล่าวของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ผู้วิจัยสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การ สร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร 2) การกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร 4) กระตุ้นบุคลากรให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ 5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่ 6) สร้าง บรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้

6) องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ มณฑล

ไตรรัตน์สิงหกุล

มณฑล ไตรรัตน์สิงหกุล (2554 : 18) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้ 1) ย้อนอดีต เป็นการเริ่มต้นของการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้กำหนดวิสัยทัศน์จะต้องตอบ คำถามให้ได้ว่าอดีตที่ผ่านมาหน่วยงานของเราเป็นอย่างไรบ้าง และทุก ๆ คนจะต้องอภิปรายถึง การจัดการศึกษาที่ผ่านมาที่เป็นทั้งปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จ หรือสิ่งที่ทรงคุณค่าของ หน่วยงาน 2) มองปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์บทบาทของหน่วยงานในปัจจุบันว่ามีศักยภาพ เพียงใด มองภาพการบริหารจัดการว่าดีกว่าในอดีตหรือไม่ มีความพร้อมต่อการจัดการศึกษา มากน้อยแค่ไหน มีอะไรที่กำลังทำอยู่และได้รับการยกย่องเชิดชู มีการดำเนินงานที่มีอะไรเด่น เป็นพิเศษหรือมีอะไรที่ทำโดยที่ในอดีตไม่มีหรือไม่ได้ทำ 3) วาดฝันอนาคต เป็นการคาดคะเน หรือจินตนาการ โดยอาศัยข้อมูลจากการย้อนอดีต มองปัจจุบัน มาสร้างจินตภาพของหน่วยงาน ในอนาคต ซึ่งจะต้องตอบคำถามได้ว่าใน 3-5 ปีข้างหน้าเราต้องการให้เกิดอะไรขึ้นใน หน่วยงานของเรา 4) กำหนดวิสัยทัศน์ นำข้อความสำคัญของย้อนอดีต มองปัจจุบัน และวาดฝัน อนาคตมากำหนดวิสัยทัศน์ ว่าใน 3-5 ปีข้างหน้า หน่วยงานของเราต้องเป็นอย่างไร มีอะไรเป็น จุดขาย มีอะไรที่กระตุ้นเร้าใจคนอ่านให้เห็นแล้วเกิดอารมณ์ร่วมอยากที่จะเข้าเรียนสถานศึกษา แห่งนี้ ข้อความต้องกระชับ จดจำง่าย จากแนวคิดดังกล่าวของมณฑล ไตรรัตน์สิงหกุล ผู้วิจัย สังเคราะห์และสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของ องค์กร 2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกใน องค์กร



## 4.27.7 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ จิระภา

## ชีโรตอง

จิระภา ชีโรตอง (2552 : 19) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ ในหนังสือเรื่อง องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1.) การระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ขั้นที่หนึ่ง ประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์ให้แต่ละคนระบุเหตุการณ์หรือการตัดสินใจในอดีต 4-8 อย่างที่เคยขึ้นกับองค์กร ขั้นที่สอง ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ของเขาในการทำงานให้กับองค์กร โดยให้แสดงออกจากส่วนลึกของจิตใจ และเพิ่มความหมายให้กับงานที่ทำการเขียนวัตถุประสงค์อาจนำด้วยคำถาม ขั้นที่สาม เป็นกิจกรรมกลุ่มให้จินตนาการว่าในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้า เมื่อวันนั้นมาถึงองค์กรควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใดบ้างหรือยังบกพร่องด้านใดบ้าง ขั้นที่สี่ กลุ่มอธิบายว่า ลักษณะขององค์กรที่คาดหวังเป็นอย่างไร และสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงใด ขั้นที่ห้า นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมารวมเข้าเป็นข้อความที่ระบุวัตถุประสงค์ ขั้นที่หก พิจารณาว่าจะวัดหรือประเมินวัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร 2) การระบุภารกิจให้ชัดเจน (Mission) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรของท่านควรจะทำอะไรที่พิเศษหรือยิ่งใหญ่ให้สังคม เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันแล้ว พบว่าภารกิจขององค์กรของท่านควรแตกต่างจากองค์กรเหล่านั้นอย่างไรให้เขียนภารกิจลงไปให้ชัดเจน 3) การวิเคราะห์องค์กรเนื่องจากวิสัยทัศน์ต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อดูความเป็นไปได้และดูว่าอะไรทำให้องค์กรของเราแตกต่างจากองค์กรอื่นในวงการเดียวกัน อะไรคือสิ่งที่ถูกคาดหวังจากเรา ขณะเดียวกันก็ให้วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ย้อนกลับไปดูวัตถุประสงค์ (Purpose) และภารกิจ (Mission) ที่เขียนไว้แล้วนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พิจารณาความเป็นไปได้ จากการวิเคราะห์องค์กร แล้วปรับแก้ไขอีกครั้ง จากนั้นทดสอบประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์ที่เขียน โดยตอบคำถามให้ได้ว่าวิสัยทัศน์นั้นเป็นที่เข้าใจของคนในองค์กรหรือวงการเดียวกันนี้หรือไม่เราได้ดูความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์แล้วหรือยัง เป็นที่ชัดเจนหรือไม่ว่าเมื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์แล้วจะเกิดผลอะไรขึ้นกับองค์กร จากแนวคิดดังกล่าวของจิระภา ชีโรตอง ผู้วิจัยสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร 4) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่ 6) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้

#### 4.27.8 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ ทร สุนทรายุทธ

ทร สุนทรายุทธ (2551 : 21) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ ในหนังสือ การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา ว่าควรประกอบด้วย 1) ย้อนอดีต เป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษาแล้วเขียนภาพปัญหา อุปสรรค และผลสำเร็จที่ผ่านมา 2) มองปัจจุบัน ด้วยการวิเคราะห์บทบาทของสถานศึกษาปัจจุบันแล้วนำผลการประเมินสถานศึกษามาเขียนเป็นข้อความ 3) วาดฝันอนาคต กำหนดตนเองให้เป็นสถานศึกษาในฝัน โดยพิจารณาข้อมูล ย้อนอดีต และมองปัจจุบันทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก 4) กำหนดวิสัยทัศน์ ดำเนินการนำข้อความของแต่ละคนมาเขียนเป็นวิสัยทัศน์ จากแนวคิดดังกล่าวของทร สุนทรายุทธ ผู้วิจัยสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร 4) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่ 6) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้

#### 4.27.9 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2546 : 27) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำประกอบที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของตนเป็นอย่างนั้น วิธีการที่คืออย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม (Share Vision) ซึ่งผู้บริหารจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง เข้าใจภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เดิมขององค์กร เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร เข้าใจความต้องการและค่านิยมของสมาชิกและจะต้องวิเคราะห์องค์กรเพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร อีกทั้งผู้บริหารยังต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมและศึกษาแนวโน้มของสิ่งแวดล้อม รวมทั้งวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม เพื่อแสวงหาโอกาส และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรืออุปสรรค ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ควรมีความสามารถหลาย ๆ ด้าน ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ว่า ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร 4) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่ 6) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิด

สร้างสรรค์ได้

4.27.10 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ ฐาปะนา

บุญหล้า

ฐาปะนา บุญหล้า (2544 : 19-22) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ ดังนี้ 1) สำรวจความคาดหวัง โอกาส และอุปสรรคจากผู้ที่มีส่วนร่วมขององค์กร 2) วิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร หาจุดอ่อน จุดแข็ง ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร 3) กำหนดกลยุทธ์ในการก้าวหน้าไปสู่อนาคตว่าจะใช้แนวทางใดจึงจะเหมาะสมที่สุด 4) นำผลทั้ง 3 ข้างต้นมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ประสานร่วมกันเพื่อเกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรทุกด้าน 5) คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร โดยกรรมการจากตัวแทนของทุกฝ่ายขององค์กรต้องมีส่วนร่วม 6) ประกาศวิสัยทัศน์ให้ทุกคนในองค์กรและนอกองค์กรทราบ จากแนวคิดดังกล่าวของฐาปะนา บุญหล้า ผู้วิจัยสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร 4) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่ 6) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้

ตารางที่ 9 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์  
เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้

ที่	แหล่งข้อมูล	ตัวบ่งชี้	Yulk (2002 : 56)	Willmore (2002 : 4)	Locke (1991 : 53-54)	พิชายรัตน์ดิถก ณ ภูเก็ต (2557 : 33-34)	มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนดิรินทร์ (2554 : 10)	มณฑล ไตรรัตน์สิงหนตุ (2554 : 18)	ดิระภา ชิโรสง (2552 : 19)	ทร สุนทรายุทธ (2551 : 21)	เสริมศักดิ์ วิศตลกรณั (2546 : 27)	ดูปะนะนา นุญหล้า (2544 : 19-22)	รวม
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3	เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4	กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
5	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
6	สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้		✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	7

จากตารางที่ 9 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 6 ตัวบ่งชี้ จากแหล่งข้อมูลทั้งหมดจำนวน 10 แหล่ง ผู้วิจัยเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าความถี่สูง ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป) ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ 2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ 3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ 4) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 5) มีการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ด้านการสร้างวิสัยทัศน์” ได้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมสามารถสร้างภาพในอนาคตขององค์การ ได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยมีการสร้างเครือข่ายและระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ได้มาโดยอาศัยทักษะจากการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลของผู้นำเชิงวัฒนธรรมและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ด้านการสร้างวิสัยทัศน์” ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ 2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ 3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ 4) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่

#### 4.28 นิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์

##### 4.28.1 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

มิติหนึ่งของวิสัยทัศน์ที่ต้องกำหนดในการมองภาพอนาคตขององค์การคือ มิติการเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulated Vision) ซึ่ง Braun (1991 : 26) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถสื่อสารให้สมาชิกมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน ยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ส่วน Ellis and Joslin (1990 : 8) มีความเห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้นั้นยังไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกทุกคนขององค์การให้มีความคิดเห็นคล้อยตาม และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดคือการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การที่กำหนดไว้ นั่นคือ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์คือ การทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับวิสัยทัศน์นั้นเป็นของตนเอง ผู้บริหารจึงต้องมีศิลปะในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก มีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์การเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เมื่อผู้นำสามารถสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้แล้วจำเป็นต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นให้สมาชิกได้รับรู้ เข้าใจ และยอมรับ เพื่อเปลี่ยนสภาพวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ เพราะสมาชิกจะไม่ทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารสร้างขึ้นหากสมาชิกไม่ยอมรับในวิสัยทัศน์นั้น ดังนั้น จึงควรให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น

จะกลายเป็นภารกิจ ที่จะต้องลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การเผยแพร่วิสัยทัศน์จึงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ และการปฏิบัติในการเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้น ผู้นำควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ 1) ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะในการพูด การฟัง การเขียน และการแสดงภาษาท่าทาง เพื่อให้สมาชิกเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น 2) ทักษะในการทำตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) เนื่องจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะกลายเป็นภารกิจขององค์การ ผู้นำจึงควรแสดงให้เห็นว่า วิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้ สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้โดยการปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง ซึ่งการทำตนเป็นแบบอย่างนี้ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การเผยแพร่วิสัยทัศน์” หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีทักษะในการสื่อสาร รวมถึงพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการ โน้มน้าว จูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ อยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากขึ้นเป็นพิเศษ เชื่อมมั่นและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์การ

4.28.2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

1) องค์ประกอบย่อยด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ Yukl  
 Yukl (2002 : 60) กล่าวว่า ในการเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้น ผู้นำเชิงวัฒนธรรมจำเป็นจะต้องมีการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ เกิดความเข้าใจและยอมรับ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง โดยการใช้วาทศิลป์ เช่น การใช้อุปมา การเขียนเป็นคำขวัญ การเขียนเป็นข้อความที่มีความหมาย การใช้ภาพ สัญลักษณ์ใด ๆ ที่เป็นตัวแทนของวิสัยทัศน์ จากการศึกษาของผู้วิจัยในผลงานของ Yukl สามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) มีการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ 2) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การลงสู่ปฏิบัติ 3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ 4) แสดงพฤติกรรมในทันทีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) มีการสร้างความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์การ 6) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์การ 7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

2) องค์ประกอบย่อยด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ Georiades and Macdonell

Georiades and Macdonell (1998 : 30) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในองค์กรและไปสู่ชุมชน ควรใช้สื่อทางสายตา การนำเสนอด้วยการเขียนและการพูด ซึ่งการกระทำหรือการแสดงออกของสมาชิกในองค์กรเป็นการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดและกล่าวว่าข้อความที่เป็นวิสัยทัศน์จะต้องสามารถเห็นได้จากประกาศรายวัน รายสัปดาห์ จดหมายข่าวหรือคู่มือดำเนินงาน ป้ายประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ โหมมเพจหรือหนังสือพิมพ์ ซึ่งผู้นำองค์กรต้องใช้โอกาสที่จะนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพทุกวัน เพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสาร (Message) ที่จะต้องสื่อสารออกไปรวมทั้งวิธีการที่ใช้ให้เหมาะสม อาจเป็นการพูดหรือเป็นกระทำ สื่อสัญลักษณ์อื่น ๆ โดยจำเป็นต้องสังเกตจากปฏิกิริยาของผู้ฟัง รวมทั้งคำนึงถึงภูมิหลัง ความสนใจของผู้รับสารและเวลาที่ใช้ด้วย จากการศึกษาของ Georiades and Macdonell ดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) มีการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติ 3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร 4) แสดงพฤติกรรมในทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) มีการสร้างความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์กร 6) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

3) องค์ประกอบย่อยด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ

Sergiovanni (1998 : 78) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมสามารถเผยแพร่ให้สมาชิกรับรู้วิสัยทัศน์ของตนได้ ด้วยคำพูดและการกระทำเป็นแบบอย่าง มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่น ๆ รับทราบและนำไปปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นการเผยแพร่วิสัยทัศน์หรือการสื่อสารภาพที่คิด ขยายหรือขยายความคิด ความเชื่อ แนวคิดของตนให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้เข้าใจ เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคน จากการศึกษาของ Sergiovanni ดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) มีการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติ 3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร 4) แสดงพฤติกรรมในทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) มีการสร้างความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ของ

องค์การ 6) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์การ 7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 8) มีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารระหว่างบุคคลและเป็นลักษณะสองทิศทาง และ 9) มีการจัดระบบสื่อสารเพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์แบบสองทิศทางอย่างหลากหลายรูปแบบ

#### 4) องค์ประกอบย่อยด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ Braun

Braun (1991 : 26) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของผู้นำเชิงวัฒนธรรมนั้น เป็นการแสดงให้เห็นผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์หรืออนาคตที่เป็นไปได้นั้น จำเป็นจะต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ เกิดความเข้าใจและยอมรับ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยอาจใช้วิธีการพิมพ์เอกสาร การเขียนบทความ การจัดทำวิดีโอ การประชุมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นการพบปะที่มีการสื่อสารแบบสองทาง ทำให้ได้ซักถามข้อสงสัยหรือใช้วิธีการย่อขนาดเอกสาร จากการศึกษาผลงานของ Braun ดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ประกอบด้วย 1) มีการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ 2) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การลงสู่ผู้ปฏิบัติ 3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ 4) แสดงพฤติกรรมในทันทีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) มีการสร้างความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์การ 6) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์การ 7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 8) มีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารระหว่างบุคคลและเป็นลักษณะสองทิศทาง และ 9) มีการจัดระบบสื่อสารเพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์แบบสองทิศทางอย่างหลากหลายรูปแบบ

#### 5) องค์ประกอบย่อยด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ Locke

Locke (1991 : 55) ได้เสนอว่าการเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุย การบันทึก จดหมายแจ้งข่าว การใช้อุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ การเล่าเรื่องและสม่ำเสมอ โดยอาจใช้วิธีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์การเผยแพร่ การประชุมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นการพบปะที่มีการสื่อสารแบบสองทางทำให้ได้ซักถามข้อสงสัยหรือใช้วิธีการย่อขนาดเอกสารที่บอกถึงวิสัยทัศน์ขององค์การให้มีขนาดเท่ากับบัตรเครดิตให้พนักงานพกติดตัวได้ จากการศึกษางานของ Locke ดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) มีการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ 2) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การลงสู่ผู้ปฏิบัติ 3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ 4) แสดง



พฤติกรรมในทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) มีการสร้างความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์กร 6) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 8) มีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารระหว่างบุคคลและเป็นลักษณะสองทิศทาง และ 9) มีการจัดระบบสื่อสารเพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์แบบสองทิศทางอย่างหลากหลายรูปแบบ

6) องค์ประกอบย่อยด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ นฤชล ไหลงาม

นฤชล ไหลงาม (2556 : 92-93) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้ครูและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน มีการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีทักษะในการสื่อสาร รวมถึงพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการ โน้มน้าว จูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ อยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากขึ้นเป็นพิเศษ เชื่อมมั่นและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์กร จากการศึกษาของ นฤชล ไหลงาม ดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) มีการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติ 3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร 4) แสดงพฤติกรรมในทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) มีการสร้างความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์กร 6) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 8) มีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารระหว่างบุคคลและเป็นลักษณะสองทิศทาง และ 9) มีการจัดระบบสื่อสารเพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์แบบสองทิศทางอย่างหลากหลายรูปแบบ

7) องค์ประกอบย่อย ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ จิตินา วรรณศรี

จิตินา วรรณศรี (2550 : 245) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และให้คำอธิบายถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ว่าหมายถึง ความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถสื่อสารให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ รวมทั้งเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ โดยอาจใช้การสื่อสารด้วยวิธีการ ได้แก่ การพูด การเขียน

หรือการใช้สัญลักษณ์และการกระทำ จากการศึกษางานของ จิตติมา วรรณศรี ดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) มีการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติ 3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร 4) แสดงพฤติกรรมในทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) มีการสร้างความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์กร 6) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

8) องค์กรประกอบย้อยด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ ชลาลัย

นิมิบุตร

ชลาลัย นิมิบุตร (2550 : 356) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึงการที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมสามารถสื่อสารให้บุคลากรในองค์กร มีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุในวิสัยทัศน์ โดยใช้คำพูด สัญลักษณ์ การทำตนเป็นแบบอย่างและการให้รางวัล ซึ่งจากผลการศึกษาของชลาลัย นิมิบุตร ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ควรประกอบด้วย 1) มีการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติ 3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร 4) แสดงพฤติกรรมในทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) มีการสร้างความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์กร 6) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

9) องค์กรประกอบย้อยด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ ทองใบ

สุคซารี

ทองใบ สุคซารี (2549 : 17) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป็นความสามารถของผู้นำเชิงวัฒนธรรมในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ให้บุคลากรขององค์กรรวมทั้งบุคคลภายนอก ได้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในอันที่จะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารจะต้องมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการสร้างเครือข่ายสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร จากการศึกษาผลงานของ ทองใบ สุคซารี ดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) มีการโน้มน้าว จูงใจ

ให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของ  
 องค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติ 3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย  
 ขององค์กร 4) แสดงพฤติกรรมในทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) มีการสร้างความเข้าใจ  
 และการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์กร 6) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญ  
 กับวิสัยทัศน์ขององค์กร 7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

10) องค์ประกอบย่อยด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ มาร์ศรี  
 สุทธานิติ

มาร์ศรี สุทธานิติ (2540 : 20) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของผู้นำเชิง  
 วัฒนธรรม เป็นความสามารถของผู้บริหารในการสื่อสารให้บุคลากรมีความเข้าใจได้อย่าง  
 ชัดเจน ยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทั้งหลาย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยการใช้อำนาจ  
 สัญลักษณ์ การกระทำ และการให้รางวัล จากการศึกษาของ มาร์ศรี สุทธานิติ ดังกล่าว  
 ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) มีการโน้มน้าว  
 จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์  
 ขององค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติ 3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์  
 เป้าหมายขององค์กร 4) แสดงพฤติกรรมในทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) มีการสร้าง  
 ความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์กร 6) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและให้  
 ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

ตารางที่ 10 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์  
เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้

ที่.	แหล่งข้อมูล ตัวบ่งชี้	Yulk (2002 : 60)	Georides & Macdonell (1998 : 30)	Sergiovanni (1998 : 78)	Braun (1991 : 26)	Locke (1991 : 55)	นฤชด ไหลงาม (2556 : 92-93)	จิตติมา วรรณศรี (2550 : 245)	ชลาลัย นิมิตบุตร (2550 : 356)	ทองใบ สุตขารี (2549 : 17)	มารศรี สุพธานี (2540 : 20)	รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
1	มีการโน้มน้าว ชูใจให้บุคลากรยึดมั่นและ ร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่ผู้ ปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3	ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถ ดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายของ องค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4	แสดงพฤติกรรมในที่นะที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5	มีการสร้างความเข้าใจ และการมองเห็น คุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
6	เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและให้ ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
7	มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
8	มีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารระหว่าง บุคคลและเป็นลักษณะสองทิศทาง		✓	✓	✓	✓	✓					5
9	มีการจัดระบบสื่อสารเพื่อให้ทราบและเกิด การยอมรับในวิสัยทัศน์แบบสองทิศทาง อย่างหลากหลายรูปแบบ		✓	✓	✓	✓	✓					5

จากตารางที่ 10 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการเผยแพร่  
 วิสัยทัศน์ เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ มีตัวบ่งชี้  
 ทั้งหมด 9 ตัวบ่งชี้ จากแหล่งข้อมูลทั้งหมดจำนวน 10 แหล่ง ผู้วิจัยเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าความถี่สูง  
 ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป) ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีการโน้มน้าว  
 จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) มีการถ่ายทอด  
 วิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติ 3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตาม  
 วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร 4) แสดงพฤติกรรมในทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) มีการ  
 สร้างความเข้าใจ และการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์กร 6) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่า  
 และให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ด้านการเผยแพร่  
 วิสัยทัศน์” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมแสดงออกถึงความสามารถในการ  
 สื่อสารให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะ  
 ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีทักษะในการสื่อสาร รวมถึง  
 พฤติกรรมในการแสดงออกถึงการ โน้มน้าว จูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อ  
 วิสัยทัศน์ อยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากขึ้นเป็นพิเศษ เชื่อมมั่นและยอมรับใน  
 วิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์กร  
 ซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์” ประกอบด้วย 1) มีการโน้มน้าว  
 จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) มีการถ่ายทอด  
 วิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่ผู้ปฏิบัติ 3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตาม  
 วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร 4) แสดงพฤติกรรมในทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 5) มีการ  
 สร้างความเข้าใจ และการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์กร 6) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่า  
 และให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

#### 4.29 นิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

##### 4.29.1 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

มิติหนึ่งของวิสัยทัศน์ที่ต้องกำหนดในการมองภาพอนาคตขององค์กรคือ  
 มิติการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operational Vision) ซึ่ง Braun (1991 : 26) กล่าวว่า การปฏิบัติตาม  
 วิสัยทัศน์ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างไปสู่การปฏิบัติจริงโดยความร่วมมือ ทุ่มเทกำลังกาย  
 ความคิด และความพยายามของสมาชิก เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นเป็นผลสำเร็จ นั่นคือเป็น  
 การรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่พึงปรารถนา ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์กรสู่ความ

เป็นเลิศ ผู้นำจะต้องบูรณาการวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นให้เข้ากับปรัชญา นโยบาย แผนงาน และโครงการขององค์กร และปฏิบัติตามจนกระทั่งบังเกิดผล

ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จำเป็นจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนวิธีดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างหรือสูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงต่อต้าน ความวิตกกังวล ความเครียด และความขัดแย้ง ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงควรพัฒนาทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ทักษะในการทำงานกับคน การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการรวบรวมพลังทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำจึงควรพัฒนา การสื่อสารแบบ 2 ทางระหว่างผู้นำกับสมาชิกใน 3 ประเด็นคือ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และการยอมรับความคิดเห็น 3) ทักษะการสร้างแรงจูงใจ การทำงานของสมาชิกในองค์กรเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถและแรงจูงใจ ผู้นำจึงควรมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่สมาชิก 4) ทักษะในการมอบหมายงาน ผู้นำควรมีทักษะในการมอบหมายงาน ทั้งนี้เพราะการมอบหมายงาน จะทำให้เกิดการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีอิสระในการทำงาน เกิดความผูกพัน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบมากขึ้น 5) ทักษะในการปรับโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

ผู้วิจัยสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้โดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร รวมถึงการที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมโดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์กระตุนการทำงานเป็นทีม กระตุนให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถโดยมุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร

4.29.2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

1) องค์ประกอบย่อยด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ Wilmore

Wilmore (2002 : 7) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น จะต้องจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย

งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยต้องระบุเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์อย่างละเอียด รวมทั้งกิจกรรมทุกอย่าง กลยุทธ์การจัดการองค์การ ต้องสอดคล้องและมุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ซึ่งจากการศึกษาผลงานของ Wilmore ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การนำวิสัยทัศน์ ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ 2) มีการกระตุ้นสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม 3) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง 5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร 6) การให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองทำงานอย่างเต็มความสามารถ 7) การใช้แรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังที่มีอยู่ในตนเอง 8) มีการกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 9) ให้ความไว้วางใจในการทำงาน โดยปราศจากการควบคุมให้อิสระในการทำงาน

2) องค์ประกอบย่อยด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ Braun

Braun (1991 : 30) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการนำวิสัยทัศน์ ที่สร้างไปสู่การปฏิบัติจริง โดยความร่วมมือ ท่วมเท่กำลังกาย ความคิด และความพยายามของ สมาชิก เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นเป็นผลสำเร็จ นั่นคือเป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุ สภาพการณ์ในอนาคตที่พึงปรารถนา ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ผู้นำจะต้อง บูรณาการวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นให้เข้ากับปรัชญา นโยบาย แผนงาน และ โครงการขององค์การ และปฏิบัติตามจนกระทั่งบังเกิดผล จากการศึกษาผลงานของ Braun ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ และสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ 2) มีการกระตุ้นสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม 3) การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้อง กับความต้องการของแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง 5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในองค์กร 6) การให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองทำงานอย่างเต็มความสามารถ

3) องค์ประกอบย่อยด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ Butt

Butt (1993 : 246) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม โดยศึกษา พฤติกรรมของศึกษานิเทศก์ ซึ่งประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์ได้ใช้พฤติกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ดังนี้คือ การให้มีส่วนร่วม การให้อำนาจ ความกล้าเสี่ยง การสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างความไว้วางใจ การสนับสนุน การทุ่มเทกับ งาน การเอาใจใส่ตรวจสอบวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา การพัฒนาวิชาชีพสำหรับตนเองและ

สมาชิกในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาผลงานของ Butt ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ 2) มีการกระตุ้นสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม 3) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง 5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

4) องค์ประกอบย่อยด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ

Trethowan

Trethowan (1991 : 15) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม และได้เสนอแนะว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้ได้ผลดีผู้นำต้องคำนึงถึง การแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตน ความพยายามในการสร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิก การจัดโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การจัดหางบประมาณสนับสนุน ให้ความเชื่อถือและความไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก และการพูดในสิ่งที่เป็นความจริง มีความจริงใจต่อสมาชิกทุกคน จากการศึกษาผลงานของ Trethowan ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ 2) มีการกระตุ้นสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม 3) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง 5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร 6) การให้บุคลากร ได้ใช้ศักยภาพของตนเองทำงานอย่างเต็มความสามารถ

5) องค์ประกอบย่อยด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ Sashkin

Sashkin (1988 : 27) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม คือการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้นำเชิงวัฒนธรรมสามารถปฏิบัติตามได้ 2 แนวทางคือ 1) โดยการหลอมรวมวิสัยทัศน์ในปรัชญาขององค์กรและกำหนดนโยบาย โครงการเพื่อนำปรัชญาไปปฏิบัติจริง 2) โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรแต่ละคน ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารควรมีคุณลักษณะ 5 ประการคือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนอย่างเด่นชัด วางตนให้เป็นที่ไว้วางใจ มีความมั่นใจในตนเองและเคารพความคิดเห็นผู้อื่น จากการศึกษาผลงาน ของ Sashkin ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ 2) มีการกระตุ้นสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม 3) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการ



ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง 5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร 6) การให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองทำงานอย่างเต็มความสามารถ

6) องค์ประกอบย่อยด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ  
จิตติมา วรรณศรี

จิตติมา วรรณศรี (2550 : 247) กล่าวว่า องค์ประกอบอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม คือการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการนำวิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริง โดยวิธีการแปลงวิสัยทัศน์ของตนเองไปสู่นโยบาย แผน กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมขององค์กร จากการศึกษาผลงาน ของ จิตติมา วรรณศรี ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย แผนงาน โครงการ 2) มีการกระตุ้นสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม 3) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง 5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร 6) การให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองทำงานอย่างเต็มความสามารถ 7) การใช้แรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังที่มีอยู่ในตนเอง 8) มีการกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 9) ให้ความไว้วางใจในการทำงานโดยปราศจากการควบคุมให้อิสระในการทำงาน

7) องค์ประกอบย่อยด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ  
บุรชัย ศิริมหาสาคร

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2548 : 25) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริงเป็นขั้นการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ จากการศึกษาผลงาน ของ บุรชัย ศิริมหาสาคร ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย แผนงาน โครงการ 2) มีการกระตุ้นสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม 3) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง 5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร 6) การให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองทำงานอย่างเต็มความสามารถ 7) การใช้แรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังที่มีอยู่ในตนเอง 8) มีการกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ 9) ให้ความไว้วางใจในการทำงานโดยปราศจากการควบคุมให้อิสระในการทำงาน

8) องค์ประกอบย่อยด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ  
วัลลีพันธุ์ ปาทาน

วัลลีพันธุ์ ปาทาน (2548: 20-30) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ควรมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ คือความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหาร ในการแปลงวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย โดยการปฏิบัติที่แท้จริง โดยอาศัยความร่วมมือ ทุ่มเทกำลังกาย ความคิด และความพยายามของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาผลงานของ วัลลีพันธุ์ ปาทาน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ 2) มีการกระตุ้นสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม 3) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง 5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร 6) การให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองทำงานอย่างเต็มความสามารถ 7) การใช้แรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังที่มีอยู่ในตนเอง

9) องค์ประกอบย่อยด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ตามแนวคิดของ เทื่อน  
ทองแก้ว

เทื่อน ทองแก้ว (2542 : 13) กล่าวว่าไว้ตอนหนึ่งว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ควรมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยความร่วมมือทุ่มเทกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจดำเนินการดังนี้ จัดโครงสร้างองค์กรให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ คัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถให้มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ มิให้ผิดพลาดในการนำวิสัยทัศน์ไปใช้ สนับสนุนให้มีการนำเอานวัตกรรมมาใช้ในการนำวิสัยทัศน์ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร จากการศึกษาผลงาน ของ เทื่อน ทองแก้ว ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ 2) มีการกระตุ้นสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม 3) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของ



ที่.	แหล่งข้อมูล	ตัวบ่งชี้	Wilmore (2002 : 7)	Braun (1991 : 30)	Butt (1993 : 8)	Trethowan (1991 : 15)	Sashkin (1988 : 27)	จิตติมา วรณศรี (2550 : 247)	บุรชัย ศิริมหาสาร (2548 : 25)	วัลลภพันธ์ ปาทาน (2548: 20-30)	สุเทพ ทองแก้ว (2542 : 13)	มารศรี สุธานี (2540 : 18)	รวม
3	การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4	สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5	สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
6	การให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองทำงานอย่างเต็มความสามารถ		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		8
7	การใช้แรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังที่มีอยู่ในตนเอง		✓					✓	✓	✓	✓		5
8	มีการกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ		✓					✓	✓				3
9	ให้ความไว้วางใจในการทำงานโดยปราศจากการควบคุมให้อิสระในการทำงาน		✓					✓	✓				3

จากตารางที่ 11 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 9 ตัวบ่งชี้ จากแหล่งข้อมูลทั้งหมดจำนวน 10 แหล่ง ผู้วิจัยเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าความถี่สูง ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป) ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ
- 2) มีการกระตุ้นสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม
- 3) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

4) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง 5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร 6) การให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้โดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร รวมถึงการที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมโดยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถโดยมุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร ซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ 2) มีการกระตุ้นสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม 3) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง 5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร 6) การให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองทำงานอย่างเต็มความสามารถ

#### 4.30 นิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี

##### 4.30.1 ความหมายของการเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราทางวิชาการ จากนักวิชาการการศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 18-20) กล่าวว่า การครองตนของผู้นำคือ การเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านส่วนตัวและด้านครอบครัว มีคุณธรรม จริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จรรยาบรรณวิชาชีพ ศิลปวัฒนธรรมของชาติ มีจรรยาบรรณวิชาชีพ มีจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับของบุคลากร

นอกจากนี้ การเป็นแบบอย่างที่ดีควรเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ที่จะช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการ ควรมีลักษณะดังนี้คือ 1) มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการองค์กร เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำ ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ 2) มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน 3) ความสุจริต โปร่งใส และเที่ยงธรรม มีฝ่ายจัดทำแผนงานที่เข้มแข็ง แม่นยำในกฎระเบียบ 4) มีความสามารถในการ

ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติตามนโยบายของ  
กระทรวงศึกษาธิการ 5) มีความสามารถในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่  
เป้าหมาย สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการวางแผน จัดทำโครงการต่าง ๆ ที่น่าสนใจอยู่  
ตลอดเวลา 6) การวางคนได้เหมาะสมกับงาน 7) มีการสร้างทีมงาน (Team Work) ที่เข้มแข็ง  
8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9) มีความรอบรู้ มีความแม่นยำในกฎระเบียบของทางราชการ

ด้านบุคลิกภาพ ควรมีลักษณะดังนี้คือ 1) ควรมีบุคลิกภาพที่ดี  
โดยเฉพาะความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) แต่งกาย  
สุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมตามรูปแบบวัฒนธรรมและค่านิยม ซึ่งจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่  
ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความเลื่อมใสศรัทธา และเป็นที่ยอมรับกับบุคคลทั้งภายในและ  
ภายนอกองค์กร

ด้านภาวะผู้นำ ควรมีลักษณะดังนี้คือ 1) ควรมีความสามารถในการ  
เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่น  
ปฏิบัติได้อย่าง รวดเร็ว 3) มีความสามารถในการให้คำแนะนำการแก้ปัญหาการบริหารงานใน  
สำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการมีภาวะผู้นำสูงจะส่งผลต่อการบริหารจัดการให้  
หน่วยงานดำเนินการไปสู่เป้าหมาย 4) มีความสามารถในการแก้ปัญหา จัดความขัดแย้งใน  
องค์กร

ด้านคุณธรรมจริยธรรม ควรมีลักษณะดังนี้คือ 1) ประพฤติตนให้เป็น  
แบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา 2) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน 3) มี  
ความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายของหน่วยงาน 4) มีความ  
ยุติธรรมและสามารถปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอภาค 5) มีความสามารถในการวิเคราะห์  
ปัญหาและการแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล 6) มีความบริสุทธิ์ใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงาน 7) มี  
ความเมตตา กรุณา ต่อบุคลากรและสมาชิกองค์กร

ด้านอื่น ๆ ควรมีลักษณะดังนี้คือ 1) การสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้นำ  
ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปแบบค่าตอบแทน การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การ  
ส่งเข้าอบรม สัมมนา 2) ผู้นำที่ดี ต้องมีความกล้ากล้าตัดสินใจ ในการเปิดห้องเรียน การรับ  
นักเรียน การปฏิบัติตามนโยบาย กล้าคิดสิ่งใหม่ ๆ โครงการใหม่ ๆ กล้าเปลี่ยนแปลง  
โดยเฉพาะในองค์การผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) มีความสามารถในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนา  
การศึกษา 4) เป็นนักประสาน สามารถประสานความร่วมมือระหว่างองค์กร และหน่วยงาน  
ต่าง ๆ

ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเหมาะสมกับความเป็นแบบอย่าง การให้คำแนะนำและการแก้ไขข้อบกพร่องของสมาชิก โดยสอดคล้องในกระบวนการทำงาน การเสริมแรงทางบวกแก่บุคลากรและการเผยแพร่วิธีการที่ถูกต้อง

4.30.2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

1) องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ตามแนวคิดของ

David Knight (2006 : 67) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำเชิงวัฒนธรรมนั้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง สร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธาและไว้วางใจ โดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมขององค์การ เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มีจิตใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ

2) องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ตามแนวคิดของ

Bass (1997 : 130-139) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำเชิงวัฒนธรรมนั้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง มีความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ ศรัทธาและไว้วางใจ โดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความมานะพยายาม มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มีจิตใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ

3) องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ตามแนวคิดของ

Sergiovanni (1995 : 20) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำเชิงวัฒนธรรมนั้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงการเป็นแบบอย่างที่ดี คือการไม่ย่อท้อ มีความมุ่งมั่น อดทน และฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่วิสัยทัศน์ เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีจิตใจในด้านการบริการและการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4) องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ตามแนวคิดของ Jones

Jones (1995 : 867-874) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำเชิงวัฒนธรรม นั้น คือผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่าง มีความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความหนักแน่น เป็นมิตร เป็นผู้ที่ร่วมแบ่งปันความรู้สึกับสมาชิก

5) องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ตามแนวคิดของ Avolio

Avolio (1988 : 59-60) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำเชิงวัฒนธรรม นั้น เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำการเป็นแบบอย่างที่ดี คือผู้นำต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นนักสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างที่ดี คือ เป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความกล้าต่อการลงมือปฏิบัติ

6) องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ตามแนวคิดของ นฤชล

ไหลงาม

นฤชล ไหลงาม (2556 : 97) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำเชิงวัฒนธรรม นั้น เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน มีการประพฤติตนดี ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และมีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยี ผู้วิจัยสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี ประกอบด้วย 1) มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน 2) มีการประพฤติตนดีปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม 3) สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต 4) เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน 5) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน 6) มีจิตใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ 7) มีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยี 8) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน และ 9) สนับสนุนให้เกิดความสะดวก สบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

7) องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ตามแนวคิดของไพฑูรย์

สินลาร์ตัน

ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน (2533 : 97) กล่าวถึง การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำเชิงวัฒนธรรมว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความน่าเชื่อถือ ให้กำลังใจกับทุกคน บทบาทของผู้นำจึงอยู่ที่ได้ใจของผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องมีความคิดดี เป็นที่ศรัทธาของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ผู้นำต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน จากการศึกษา ผลงานของ ไพฑูรย์ สินลา



รัตน์ ผู้วิจัยสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี ประกอบด้วย 1) มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่ง que ถูกต้องในการทำงาน 2) มีการประพฤติตนดีปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม 3) สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต 4) เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน 5) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน 6) มีจิตใจ

8) องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีตามแนวคิดของ สุรีพันธุ์

เสนาบุช

สุรีพันธุ์ เสนาบุช (2553 : 27) กล่าวถึง การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ว่าเป็นการที่ผู้นำมีความมุ่งมั่นมุ่งมั่นในเรื่องของจริยธรรมมาตั้งแต่เริ่มต้น ทำให้เกิดการวางระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ การตัดสินใจในเรื่องสำคัญไม่ได้มีสิทธิ์ขาดอยู่ที่ผู้นำ แต่จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อพิจารณาและร่วมกันตัดสินใจในเรื่องสำคัญ นอกจากนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจะให้การยกย่องชมเชยแก่ผู้มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมอยู่เสมอ จากการศึกษา ผลงานของ สุรีพันธุ์ เสนาบุช ผู้วิจัยสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี ประกอบด้วย 1) มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่ง que ถูกต้องในการทำงาน 2) มีการประพฤติตนดีปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม 3) สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต 4) เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน 5) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน 6) มีจิตใจ

9) องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ตามแนวคิดของ สมชาย

เทพแสง

สมชาย เทพแสง (2552 : 34) กล่าวถึง การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดี ได้รับการยอมรับและไว้วางใจ สร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ เป็นผู้มีจิตใจในการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ เป็นผู้มี

ซื่อสัตย์ จริงใจในการทำงาน ให้ความไว้วางใจในการทำงาน โดยปราศจากการควบคุม ให้

อิสระในการทำงาน เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ให้ความใกล้ชิดกับบุคลากร มีความเป็นกันเองสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร

10) องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ตามแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538 : 12) กล่าวถึง การเป็นแบบอย่างที่ดีของ ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ว่าเป็นการทำตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) เนื่องจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น จะกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำจึงควรแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้ สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ โดยการปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง ซึ่งการทำตนเป็นแบบอย่าง ผู้นำ จะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จากการศึกษาผลงานของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ผู้วิจัยสังเคราะห์และสรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี ประกอบด้วย 1) มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน 2) มีการประพฤติตนดีปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม 3) สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต 4) เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน 5) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน 6) มีจิตใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ 7) มีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยี 8) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน 9) สนับสนุนให้เกิดความสะดวก สบายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และ 10) สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร

ตารางที่ 12 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี  
เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้

ที่:	แหล่งข้อมูล	ตัวบ่งชี้	David Knight (2006 : 67)	Bass (1997 : 130-139)	Sergiovanni (1995 : 20)	Jones (1995 : 867-874)	Avolio (1988 : 59-60)	นฤชล ไพลงาม (2556 : 97)	ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2533 : 97)	สุริพันธ์ แสนานุช (2553 : 27)	สมชาย เทพแสง (2552 : 34)	เสริมศักดิ์ วิศัลการณ์ (2538 : 12)	รวม
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
1	มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	มีการประพฤติตนดีปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3	สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4	เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5	มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
6	มีจิตใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	8
7	มีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยี				✓			✓				✓	3
8	กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน				✓			✓				✓	3
9	สนับสนุนให้เกิดความสะดวกสบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ							✓					1
10	สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร										✓	✓	2

จากตารางที่ 12 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 10 ตัวบ่งชี้ จากแหล่งข้อมูลทั้งหมดจำนวน 10 แหล่ง ผู้วิจัยเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าความถี่สูง ตั้งแต่ร้อยละ 80ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป) ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน 2) มีการประพฤติตนดีปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม 3) สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต 4) เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน 5) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน 6) มีจิตใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี” ได้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเหมาะสมกับความเป็นแบบอย่าง การให้คำแนะนำและการแก้ไขข้อบกพร่องของสมาชิก โดยสอดคล้องในกระบวนการทำงาน การเสริมแรงทางบวกแก่บุคลากรและการเผยแพร่วิธีการที่ถูกต้อง ซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี” ประกอบด้วย 1) มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน 2) มีการประพฤติตนดีปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม 3) สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่อนาคต 4) เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน 5) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน 6) มีจิตใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ

จากการนำเสนอองค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้วิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ / สาระหลักเพื่อการวัด
1. การสร้างวิสัยทัศน์	<p>กระบวนการที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมสามารถสร้างภาพในอนาคตขององค์การได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยมีการสร้างเครือข่ายและระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์นั้นได้มาโดยอาศัยทักษะจากการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลของผู้นำเชิงวัฒนธรรมและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง</p>	<p>1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ</p> <p>2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ</p> <p>3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ</p> <p>4) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์</p> <p>5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่</p>
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์	<p>พฤติกรรมที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมแสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีทักษะในการสื่อสาร รวมถึงพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการโน้มน้าว จูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ อยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากขึ้นเป็นพิเศษ เชื่อมั่นและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์การ</p>	<p>6) มีการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ</p> <p>7) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การลงสู่ปฏิบัติ</p> <p>8) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์</p> <p>9) แสดงพฤติกรรมในทศนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์</p> <p>10) มีการสร้างความเข้าใจ และการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์การ</p> <p>11) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์การ</p> <p>12) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน</p>

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ / สาระหลักเพื่อการวัด
3. การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำ เชิงวัฒนธรรมที่แสดงออกถึง ความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้โดยการ เชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร รวมถึงการที่ ผู้นำเชิงวัฒนธรรม โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์กระตุ้น การทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้ บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการ ทำงานอย่างเต็มความสามารถโดย มุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจ แก่บุคลากร	13) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ 14) มีการกระตุ้นสนับสนุนในการ ทำงานเป็นทีม 15) การส่งเสริมสนับสนุนให้ บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์ 16) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับ ความต้องการของแต่ละคนได้อย่าง ถูกต้อง 17) สร้างบรรยากาศให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร 18) การให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพ ของตนเองทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ
4. การเป็นแบบอย่างที่ดี	การที่ผู้นำเชิงวัฒนธรรมปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีเหมาะสมกับความ เป็นแบบอย่าง การให้คำแนะนำและ การแก้ไขข้อบกพร่องของสมาชิก โดยสอดคล้องในกระบวนการ ทำงาน การเสริมแรงทางบวกแก่ บุคลากรและการเผยแพร่วิธีการที่ ถูกต้อง	19) มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่ ถูกต้องในการทำงาน 20) มีการประพฤติตนดีปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานคุณธรรมและ จริยธรรม 21) สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการปฏิบัติงานตามคำนิยม ของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากร สู่อนาคต 22) เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่ บุคลากรในการปฏิบัติงาน 23) มีความกระตือรือร้นในการ ทำงาน มีความเพียรพยายามและ มุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงาน 24) มีจิตใจในด้านการบริการพร้อม ปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิด ความประทับใจ

4.31 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำ  
เชิงวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

#### 4.31.1 การส่งเสริมความหลากหลาย (Diversity)

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหลากหลายทางวัฒนธรรมจากนักวิชาการทางการศึกษา  
หลายท่าน มีรายละเอียดดังนี้

Mondy (2008 ; อ้างถึงใน มรุมนต์ แคมเทอร์เรนซ์. 2554 : 10) กล่าวว่า ความ  
หลากหลาย คือ การรับรู้ความแตกต่างของบุคคล เช่น อายุ เชื้อชาติ ศาสนา อาชีพ  
ลักษณะเฉพาะ อัตลักษณ์ทางเพศ ถิ่นกำเนิด รูปแบบการใช้ชีวิต ตำแหน่ง และความแตกต่างที่  
รับรู้อื่น ๆ

Caproni (2005 ; อ้างถึงใน Cox. 1991 : 37) ได้มีการให้คำนิยามความ  
หลากหลายอย่างแคบ ๆ ในแง่ของปัจจัยต่าง ๆ ทางประชากรศาสตร์ไม่ว่าจะเป็น อายุ เพศ เชื้อ  
ชาติ ชาติพันธุ์ หรืออย่างกว้าง ๆ ที่รวมเอาคุณสมบัติส่วนบุคคล เช่น ศักยภาพ บุคลิกภาพ อัต  
ลักษณ์ทางเพศ การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม ภาษา ความพิการ และวิธีหรือรูปแบบการทำงาน  
ไว้ด้วย

Fleury (1999 : 109-114) ให้คำจำกัดความของความหลากหลายทาง  
วัฒนธรรมไว้ว่า คือการผสมผสานระหว่างบุคคลในแต่ละกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน  
ภายใต้ระบบสังคมเดียวกัน โดยที่ลักษณะเฉพาะและระบบต่าง ๆ ในสังคมถูกกำหนด โดยทั้ง  
กลุ่มคนส่วนใหญ่ และคนกลุ่มเล็ก กลุ่มคนส่วนใหญ่ นั่นก็คือกลุ่มที่สมาชิกได้รับประโยชน์มา  
ยาวนานในอดีตในแง่ทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และอำนาจเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น ๆ ใน  
การศึกษาเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรมสามารถทำได้ในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา  
ในระดับสังคม ระดับองค์กร และระดับปัจเจกชน ในการวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมในแต่ละ  
ระดับจะเป็นการสะท้อนคุณค่าและความสัมพันธ์ทางอำนาจของสังคมนั้น ๆ ซึ่งผู้นำที่เข้าใจ  
ใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้เหมาะสม และมี  
ประสิทธิผลเมื่อทำงานร่วมกับบุคคลจากประเทศต่าง ๆ ดีกว่าผู้บริหารที่มักคิดว่าทุกคน  
เหมือนกัน

ส่วนความหลากหลายในสถานศึกษาหรือองค์กรนั้น จะประกอบด้วยครู  
อาจารย์ร่วมมือกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะของกลุ่มและมีปฏิสัมพันธ์กัน การมีกิจกรรม  
ร่วมกันก่อให้เกิดความผูกพันรักใคร่อาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยเหลือหลอมให้ความแตกต่าง  
ระหว่างบุคคลกลายเป็นความรู้สึก ความคิด เจตคติและค่านิยมของกลุ่มขึ้นมา ความหลากหลาย

ของบุคลากรจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านวิชาการ ทั้งในด้านเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสถานศึกษามีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

Roethlisberger (1968 : 261-262) กล่าวว่า ครูอาจารย์แต่ละคนจะเกิดการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกันทำให้เกิดความสามัคคี การยึดเหนี่ยวกันระหว่างสมาชิกทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไปได้ สำหรับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 234) กล่าวว่า ความหลากหลายเป็นการเชื่อในความแตกต่างของสมาชิกทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มเล็ก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างบรรทัดฐานของพฤติกรรม (Norms) ค่านิยม (Values) นโยบาย (Policies) การสร้างคุณค่าจากการฝึกอบรมด้านความหลากหลาย (Valuing Differences Training) นอกจากนี้ ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2543 : 34) กล่าวว่า หน่วยงานที่มีความหลากหลาย จะมีความเข้มแข็งกว่า มีการปรับตัวได้ดีกว่า และสามารถอยู่ได้ในระยะยาว กลุ่มทำงานที่หลากหลายจะมีการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงกว่า เพราะมีความเห็นที่หลากหลายทำให้มีทางเลือกมากขึ้น ความหลากหลายระหว่างสมาชิกในหน่วยงานจะช่วยให้หัวหน้างานสามารถดึงเอาความสามารถพิเศษจากทีมออกมาได้มากกว่า ทำให้ภารกิจของหน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับ อรรถวิทย์ วัฒนศิริ (2545 : 8) กล่าวว่า ความหลากหลายในวิธีการเรียนการสอนของครู จะเป็นปรัชญาที่ช่วยครูวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสามารถสนองความต้องการที่แตกต่างของผู้เรียน ปัจจุบันวิธีการสอนที่หลากหลายไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือครู แต่เป็นปรัชญาที่ครูต้องนำไปใช้

การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ผู้วิจัยกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังแห่งความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ทั้งวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นหน้าที่วัฒนธรรมจึงมีความสำคัญ ดังนี้ วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร วัฒนธรรมจะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม และวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลและสิ่งแวดล้อมที่เขาเองได้

จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสังเคราะห์และให้คำนิยามว่า การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม หมายถึง กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการปลูกฝังค่านิยมและหลักปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่พึงปรารถนาที่สะท้อนให้เห็นจากผลการดำเนินงานขององค์กรที่บรรลุเป้าประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งจากความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม



#### 4.31.2 ลักษณะของความหลากหลายทางวัฒนธรรม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2552 : 272) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรที่มีความหลากหลายวัฒนธรรม ไว้ดังนี้ 1) มีความหลากหลาย (Creating Pluralism) หมายถึง การเชื่อในความแตกต่างกันของสมาชิก กลุ่มทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างบรรทัดฐานของพฤติกรรม ค่านิยม นโยบาย การฝึกอบรมให้เห็นคุณค่าของความหลากหลาย โดยการกระตุ้นให้พนักงานใช้ภาษาที่สองพูดกับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การประสบความสำเร็จในการมีภาวะผู้นำหลายแบบ (Achieving Leadership Diversity) เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในองค์กรที่มีความวัฒนธรรม องค์กรต้องมีการฝึกด้านผู้นำที่แตกต่าง ซึ่งมีกลุ่มผู้นำที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย องค์กรระดับโลกจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ โดยให้ความสำคัญกับเชื้อชาติ เพศ และปัจจัยสำคัญอื่น ๆ สำหรับภาวะผู้นำที่แตกต่างด้วย 3) การประสานโครงสร้างให้สมบูรณ์ (Creating Full Structural Integration) เป้าหมายของการทำให้เกิดความสมบูรณ์ของโครงสร้าง คือ การไม่ให้เกิดการเลือกปฏิบัติกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพราะเรื่องเพศ หรือ สัญชาติ วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความมั่นใจกับผู้บริหารในการมอบหมายงาน คือ การยกระดับการศึกษาให้ชนส่วนน้อยและพนักงานหญิง หรือการจัดหลักสูตรเสริมด้วยการพัฒนาวิชาชีพ การส่งเสริมการให้รางวัลกับผลงานที่ดีเยี่ยม 4) มีเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการที่มีการบูรณาการอย่างสมบูรณ์ (Creating Full Integration of Informal Networks) บ่อยครั้งที่ชนกลุ่มน้อยมักถูกกีดกัน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอาชีพจากเครือข่ายแบบเป็นกันเองหรือแบบไม่เป็นทางการ จึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาวิชาชีพ วิธีแก้ไขแบ่งออกเป็น 3 วิธีคือ จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาด้านวิชาชีพ จำลองภาพเหตุการณ์ในการเชิญคนกลุ่มน้อยให้เข้ามามีส่วนร่วม และจัดตั้งชมรมของชนกลุ่มน้อยขึ้นภายในองค์กร เช่น ชมรมคนพูดภาษาสเปนเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ขยายภาษาได้มากขึ้น 5) ทำให้องค์กรปราศจากการมีอคติและการเลือกปฏิบัติในองค์กร (Creating a Bias Free Organization) การมีอคติและการลำเอียงเข้าข้างทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติ บางองค์กรได้ลองจัดตั้งหน่วยหนึ่งขึ้นมา เพื่อคอยตรวจสอบนโยบายและหลักปฏิบัติขององค์กรในด้านที่ไม่เป็นธรรม 6) ทำให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กร (Organizational Identification) องค์กรหลากหลายวัฒนธรรมจะไม่มีแบ่งแยก และให้ความสำคัญกับองค์กรเหมือนกัน 7) มีการลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มให้มากที่สุด (Minimizing Intergroup Conflict) วิธีลดความขัดแย้งคือ การรวบรวมและแลกเปลี่ยนข้อมูลในประเด็นที่ไวต่อความรู้สึก

Gastil (1994 : 953-957) ได้เสนอความคิดเรื่ององค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมว่า การที่องค์กรนั้นมีแรงงานหรือกำลังคนที่หลากหลายไม่ได้หมายความว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรหรือมีบริบทพหุวัฒนธรรม หรือความหลากหลาย แต่จะต้องมีคุณลักษณะอื่น ๆ ประกอบกันดังต่อไปนี้ 1) องค์กรมีความกระตือรือร้นในการรวบรวมข้อได้เปรียบจากความหลากหลาย มีความพยายามในการลดอุปสรรคในการพัฒนาอันเป็นผลมาจากการทำงานที่มีพื้นฐาน ทักษะคติ ค่านิยม รูปแบบความประพฤติที่แตกต่างกัน 2) ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร งานในตำแหน่งสำคัญ รายได้ การเข้าถึงข้อมูล จะต้องถูกกระจายไปอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ถูกกำหนดจากลักษณะวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น เชื้อชาติหรือเพศ 3) เข้าใจเรื่องของความจำเป็นของความเหมือนกัน เพื่อที่จะทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ และความจำเป็นของการทำให้ถูกแตกต่างในบางเรื่องเพื่อสร้างคุณค่า กระตุ้นความสนใจ ลดความกังวลใจในภูมิหลังของบุคคลบางกลุ่ม 4) กระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่ถูกทำให้แตกต่างโดยคุณลักษณะทางวัฒนธรรม 5) นโยบายการปฏิบัติและกระบวนการขององค์กรมีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อความจำเป็นของบุคลากรในทุกระดับ

กฤษฎิกา คงสมพงษ์ (2552 : 7-10) ระบุองค์ประกอบขององค์กรธุรกิจที่หลากหลายวัฒนธรรมไว้ดังนี้คือ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีบุคคลต่างวัฒนธรรมมาอยู่ร่วมกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งต่าง ๆ เนื่องจากความไม่เข้าใจในความต่างของวัฒนธรรมได้ ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางศาสนา เชื้อชาติ วัฒนธรรมการทำงานก็ตาม เพราะฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ามามีบทบาทที่ช่วยเหลือลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจอันดีแทน 2) การสร้างค่านิยมที่ทัดเทียมกัน หมายถึง การสร้างความเข้าใจที่ดีให้เกียรติซึ่งกันและกัน ลดเรื่องการเหยียดหยาม หรือจัดการรับรู้ที่เป็นอคติออกไป เช่น คนไทยมักมองว่าคนต่างชาติผิวขาวมีความเหนือกว่าในด้านต่าง ๆ หรือชาติตะวันตกจะดูหมิ่น เหยียดหยามคนเอเชีย หรือผู้ที่มาจากประเทศที่ด้อยกว่าทางเศรษฐกิจ สิ่งเหล่านี้จะช่วยนำพองค์กรให้ต่อสู้กับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน ถ้าทุกคนหันหน้าเข้าหากัน 3) การสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นการสร้างความเข้าใจด้านการสื่อสารภาษาในการทำงาน แม้ว่าองค์กรที่มีบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะมีบุคลากรที่มาจากหลากหลายเชื้อชาติ ภาษา ศาสนา เพศ และภาษาที่ใช้จะเป็นภาษาอังกฤษ แต่บุคลากรบางส่วนก็อาจสื่อสารด้วยสำเนียงที่แตกต่างกัน และความเข้าใจวัฒนธรรมที่ตรงกัน นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารระหว่างองค์กรกับลูกค้าซึ่งมีความสำคัญไม่แพ้การสื่อสารภายในองค์กรอีกด้วย 4) การเข้าใจวัฒนธรรมของตนเองเพื่อการเรียนรู้วัฒนธรรม

ของผู้อื่น พบว่า การเข้าใจวัฒนธรรมของกลุ่มคนที่ทำงานด้วยนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรธุรกิจหลากหลายวัฒนธรรมนี้ จะมีบุคลากรที่มาจากหลากหลายเชื้อชาติและวัฒนธรรม มีวิธีการทำงาน ความคิดความเชื่อที่แตกต่างกัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนี้ด้วย เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดจากการใช้วัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งตัดสินใจ

สรุปลักษณะพหุวัฒนธรรมหรือความหลากหลายวัฒนธรรม คือลักษณะของกลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของกลุ่มคนที่อยู่รวมกัน โดยสมาชิกเห็นคุณค่าและประโยชน์ของความหลากหลายและมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความเท่าเทียมกันในทางโอกาส มีความกระตือรือร้นที่จะบริหารจัดการความหลากหลายอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกทุกระดับ เข้าใจความเหมือนและความต่างของวัฒนธรรมตลอดจนเข้าใจวัฒนธรรมตนเองและสนใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมของผู้อื่น ลดการเหยียดหยามและอคติออกจากกลุ่ม และสามารถสร้างเอกลักษณ์ใหม่ของกลุ่มได้

#### 4.31.3 การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมขององค์กร

สถานการณ์โดยรอบในปัจจุบันที่เกิดกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถผลักดันให้องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น การเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นสำหรับความอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางที่สร้างสรรค์หรือทำให้้องค์การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง เพื่อให้บุคลากรมีความทะเยอทะยานในการทำงานและผลดีทางด้านอื่น ๆ ซึ่ง วรรณกร แสงมณี (2544 : 172-173) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทิศทางของวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการบริหารงานควรมีดังนี้

- 1) การให้อำนาจพนักงาน (Worker Empowerment) ในองค์กรสมัยใหม่เห็นความสำคัญของการให้บุคลากรระดับล่างมีอำนาจในการตัดสินใจ ผู้บริหารในทุกระดับชั้นจะต้องรับผิดชอบหาวิธีการที่ดีที่สุดในการใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร การเข้ามาเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรและให้อำนาจในการดำเนินงานของตนเองได้ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีคือ การเห็นคุณค่าในความคิด ความรู้ ความสามารถและการริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกทุกคน โดยการให้โอกาสแก่ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าได้ใช้ขีดความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน ขณะเดียวกันก็สร้างความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากร
- 2) ความหลากหลายทางด้านแรงงาน (Workforce Diversity) การยอมรับว่าในปัจจุบันความหลากหลายด้านประชากรศาสตร์ยังเพิ่มขึ้น ผู้บริหารองค์กรต้องยอมรับว่าความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมก็เพิ่มขึ้นด้วย และไม่เพียงเท่านั้น ผู้บริหารองค์กรต้องเผชิญ

ปัญหาความหลากหลายในการยึดถือคุณค่า (Valuing Diversity) ภายในองค์กรอีกด้วย องค์กรเปรียบเสมือนสังคมนึงที่ประกอบไปด้วยวัฒนธรรมย่อย (Subculture) หมายความว่า เป็นคนกลุ่มย่อยที่ยึดถือความเชื่อและค่านิยมคล้าย ๆ กัน เมื่อเวลาที่ผ่านไปจะทำให้วัฒนธรรมขององค์กรเปลี่ยนไปด้วย ความหลากหลายทางด้านแรงงานทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ที่เรียกว่า องค์กรนานาชาติวัฒนธรรม (Multiculture Organization)

ในขณะเดียวกัน เสนาะ ดิยาวี (2545 : 9) กล่าวว่าผู้บริหารที่ต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรควรมีแนวทางที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) ตระหนักว่าความเห็นพ้องของกลุ่มมีอิทธิพลสำคัญต่อการยอมรับหรือเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง วิธีการที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดได้สำเร็จต้องเริ่มจากการให้ทุกคนเห็นพ้องกัน โดยใช้ความสัมพันธ์ตามธรรมชาติของกลุ่มบุคคล 2) สื่อสารและเน้นความไว้วางใจเรื่องของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการสื่อสารได้ผลดียิ่งขึ้นในสถานการณ์ที่มีความไว้วางใจสูง ดังนั้นการเปิดเผยและความไว้วางใจจึงมีอิทธิพลที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดได้และบรรลุผลสำเร็จ 3) การประชาสัมพันธ์ให้ความเชื่อมั่นและแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างทักษะและเน้นการอบรมให้บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าคนเข้าใจแล้วและยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่บ่อยครั้งที่บุคลากรในองค์กรยังขาดความรู้ ความสามารถและขาดทักษะที่จำเป็นเพื่อใช้แผนงานใหม่นั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้ 4) ให้ความเพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากบุคคลในองค์กรต้องใช้เวลามากในการที่จะคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง 5) กระตุ้นให้คนประยุกต์ความคิดพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับโลกและสภาพแวดล้อมโดยรอบ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรที่แข็งแกร่งได้นั้น ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนปรับแนวคิดและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและควรให้ความสำคัญกับความเห็นพ้องบุคลากร ความไว้วางใจต่อกัน การสร้างทักษะ ความอดทนและความยืดหยุ่น เพื่อให้บุคลากรเกิดความพยายามในการร่วมกันแก้ปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อนในองค์กร

4.31.4 องค์กรประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษาต่าง ๆ

1) องค์กรประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดของ Schermerhorn

Schermerhorn (2005 : 75) ได้กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมมีการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเป็นการแสดงพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่เกี่ยวกับการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม ผ่านกระบวนการถ่ายทอดวิชาความรู้ ให้คำแนะนำ กำกับดูแลและจัดเตรียมประสบการณ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ ผู้นำเชิงวัฒนธรรมยังต้องการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามกฎและระเบียบ ตลอดจนจรรยาบรรณที่ยึดถือ ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2) องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดของ Robbins

Robbins (2005 : 41) กล่าวว่า การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรม เป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม

3) องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดของ Sergiovanni

Sergiovanni (1996 : 190) ให้ทัศนะว่า การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรม เป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์การทำงาน และการมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์

4) องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดของ Schein

Schein (1992 : 10-17) กล่าวถึงการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรมว่า เป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์การทำงาน และการมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์

5) องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดของ Locke

Locke (1991 : 76-80) ได้กล่าวถึง ผู้นำเชิงวัฒนธรรมว่ามีการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นการแสดงพฤติกรรมการแสดงออกที่เกี่ยวกับการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม ให้คำแนะนำ กำกับดูแลและจัดเตรียมประสบการณ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และผู้นำเชิงวัฒนธรรมยังต้องการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามกฎและระเบียบ ตลอดจนจรรยาบรรณที่ยึดถือ ทำให้นุศลากรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

6) องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 64-66) ให้ทัศนะไว้ตอนหนึ่งว่า การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรม เป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์การทำงาน และการมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์

7) องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดของ

นฤชล ไหลงาม (2556 : 104) กล่าวสรุปไว้ในงานวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ว่า การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม และการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม

8) องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดของ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 18) กล่าวว่า การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ประกอบด้วย การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม และการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม

9) องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดของ วีระ ประเสริฐศิลป์

วีระ ประเสริฐศิลป์ (2546 : 51) กล่าวว่า การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ประกอบด้วย การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม และการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม

10) องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 57-58) กล่าวว่า การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรม เป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการกระตุ้น การสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม

**ตารางที่ 14** การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ที่.	แหล่งข้อมูล ตัวบ่งชี้	Schermerhorn (2005 : 75)	Robbins (2005 : 41)	Sergiovanni (1996 : 190)	Schein (1992 : 10-17)	Locke (1991 : 76-80)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 64-66)	นฤชด ไหลงาม (2556 : 104)	วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 57-58)	ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 18)	วีระ ประเสริฐศิริ (2546 : 51)	รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
1	การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3	การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม		✓	✓	✓		✓		✓			5
4	การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม		✓	✓	✓		✓		✓			5
5	การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	8
6	การสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์การทำงาน			✓	✓		✓					3
7	การมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์			✓	✓							2

จากตารางที่ 14 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า มี 7 องค์ประกอบ จากแหล่งข้อมูล จำนวน 10 แหล่ง แต่สำหรับ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง ตั้งแต่ร้อยละ

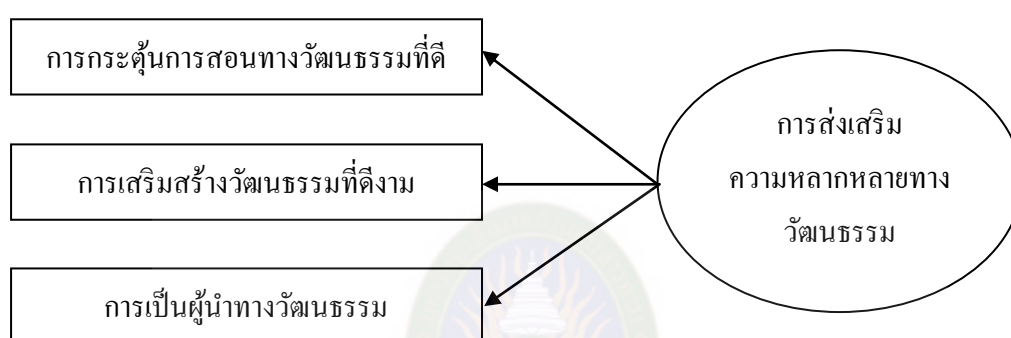
ละ 80 เป็นต้นไป ใ้ต้องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิด เพื่อการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดียิ่ง

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดียิ่ง

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม

จากองค์ประกอบย่อยดังกล่าวข้างต้น สามารถสร้างโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังแผนภาพที่ 10



**แผนภาพที่ 10** โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

## 6.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย ด้านการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดียิ่ง

### 6.2.1 นิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดียิ่ง

#### 1) ความสำคัญของการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดียิ่ง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราทางวิชาการจากนักการศึกษาหลายท่าน และวิเคราะห์ ได้ว่า เนื่องจากการจะกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดียิ่งให้แก่บุคลากร เยาวชน นั้น เห็นควรที่จะต้องศึกษาบทบาทความสำคัญของบุคลากรที่มีหน้าที่สั่งสอน ให้คำแนะนำ โดยตรง นั่นคือบทบาทและความสำคัญของครู ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 2) บทบาทและความสำคัญของครู

มันทนา ศังฆะกฤษณ์ (2541 : 4) กล่าวว่า ครูเป็นบุคคลที่ทุกสังคมคาดหวังให้เป็นแม่แบบในการหล่อหลอมคนในประเทศ ครูจึงต้องมีคุณลักษณะของ “คนเก่งคนดี” จะเห็นได้ว่า ในปัจจุบันครูมีภาระหน้าที่และบทบาทที่หนักและสำคัญมากกว่าในอดีต เพราะนอกจากจะมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้ให้การอบรมสั่งสอน ถ่ายทอดวิชาความรู้ ให้คำแนะนำ กำกับดูแล



และจัดเตรียมประสบการณ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมแล้ว ครูยังมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการสร้างคุณภาพของประชากรเพื่อพัฒนาประเทศ แต่วิชาชีพครูกลับเป็นวิชาชีพที่ไม่ได้รับความสนใจจากสังคมเท่าที่ควรและเป็นวิชาชีพที่มีปัญหาสะสมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน อย่างไรก็ตาม ในสังคมยุคใหม่มีความจำเป็นและเกิดความต้องการครูที่มีคุณภาพและศักยภาพเข้ามาช่วยจัดระบบวิถีชีวิต ทั้งทางวัฒนธรรมและเศรษฐกิจที่ต้องการกำลังคนในระดับต่าง ๆ ที่เหมาะสม ซึ่งบทบาทและความสำคัญของครู มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ทัศนะไว้พอสรุปประเด็นสำคัญได้ 4 ประการ กล่าวคือ 1) บทบาทและความสำคัญต่อการสร้างเยาวชน

1.1) ต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยิ่งของเด็ก 1.2) เป็นทั้งนักสังคมสงเคราะห์ นักจิตวิทยา เมื่อเด็กเกิดปัญหาจะสามารถช่วยเหลือและแก้ไขได้ 1.3) เป็นผู้ประสานระหว่างครอบครัวกับโรงเรียน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับเด็ก 1.4) เป็นผู้เสียสละ อุทิศเวลาและแรงกายเพื่อช่วยเหลือเด็ก 1.5) ต้องทราบสิทธิเด็กและให้การคุ้มครองเด็กอย่างเป็นรูปธรรม 2) บทบาทและความสำคัญของครูในการสร้างชาติ 2.1) สถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ครูสั่งสอนให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องประวัติความเป็นมาของชาติไทย ปลุกฝังให้เกิดความรักความหวงแหนและกตัญญูคุณบรรพบุรุษไทยที่ได้เสียสละเพื่อชาติ กระทบปลุกฝังระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นพระประมุข ครูให้ความรู้เกี่ยวกับศาสนาและปลุกฝังให้ตระหนักถึงคุณค่าและปฏิบัติตามหลักธรรม ตลอดจนให้ตระหนักในพระมหากษัตริย์คุณของพระมหากษัตริย์ 2.2) วิถีชีวิตครอบครัวและชุมชน ครูสั่งสอนให้ตระหนักและเห็นความสำคัญ มีความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ในการเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัวและชุมชน

2.3) ขนบธรรมเนียมและประเพณีไทย ครูสั่งสอนให้ตระหนักและการให้ความสำคัญว่า ขนบธรรมเนียมและประเพณีไทย เป็นสมบัติทางวัฒนธรรมที่มีคุณค่าและเป็นสื่อเสริมสร้างความสามัคคีในสังคม 2.4) ภาษาไทย ครูสั่งสอนให้ตระหนักว่า ภาษาไทยเป็นเอกลักษณ์ที่สำคัญของชาติที่มีคุณค่าภาคภูมิใจ ภาษาไทยเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความเป็นชาติอารยะ ครูต้องส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความรักและใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งให้เข้าใจและเห็นความสำคัญของภาษาในฐานะที่เป็นเครื่องมือสืบทอดวัฒนธรรม 2.5) ระเบียบวินัย ครูสั่งสอนให้ตระหนักว่า ความมีระเบียบวินัยของคนในสังคมนั้น เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกทางด้านการควบคุมตนเอง ครูช่วยปลุกฝังจิตสำนึกและส่งเสริมให้ปฏิบัติตามให้มีระเบียบวินัยที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย 2.6) ค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรม ครูสั่งสอนให้ตระหนักและให้เห็นความสำคัญว่า ค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรม เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวทางสังคมที่สำคัญ การปฏิบัติตามค่านิยมที่พึงประสงค์ของสังคม เช่น การยิ้มแย้มแจ่มใส การขอบคุณและการขอ

โทษ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การประหยัดและออม การขยัน รักความยุติธรรมและรักสงบ เห็นอกเห็นใจผู้ด้อยโอกาส ตลอดจนการเสียสละเพื่อส่วนรวม ค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรม เหล่านี้นำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดี 2.7) วิธีชีวิตและภูมิปัญญาไทย ครูสั่งสอนให้ตระหนักว่า คนไทยสามารถใช้ปัญญาแก้ปัญหาการดำรงชีวิตอย่างประสานสัมพันธ์กับธรรมชาติ ครูส่งเสริมให้นักเรียนภูมิใจในการนำภูมิปัญญาไทยมาผสมผสาน เพื่อพัฒนาแนวทางในการดำเนินชีวิต

2.8) การแต่งกายแบบไทย ครูสั่งสอนให้ตระหนักว่า การแต่งกายแบบไทยเป็นการบ่งบอกถึงความเป็นไทย ครูส่งเสริมให้นักเรียนแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ ประหยัด และสอดคล้องกับวิถีชีวิตไทย 2.9) ศิลปกรรมแบบไทย ครูสั่งสอนให้ตระหนักว่า ศิลปกรรมแบบไทยเป็นการแสดงออกทางวัฒนธรรมในด้านความงามและความซาบซึ้งที่เป็นรูปธรรม ครูส่งเสริมให้รู้จักการอนุรักษ์ การสร้างสรรค์และให้ความเข้าใจในคุณค่าหรือซาบซึ้งในศิลปกรรมไทย

2.10) วัฒนธรรมกับการท่องเที่ยว ครูสั่งสอนให้ตระหนักว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจการท่องเที่ยวที่สำคัญประการหนึ่ง การท่องเที่ยวเพื่อสัมผัสกับวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ ครูส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ตลอดจนมารยาทในการท่องเที่ยว

2.11) วัฒนธรรมกับการพัฒนา ครูสั่งสอนให้ตระหนักว่า พื้นฐานในการพัฒนาชาติบ้านเมืองที่สำคัญคือการพัฒนาคน การพัฒนาจิตใจคนเป็นการพัฒนาที่ใช้มิติทางวัฒนธรรม อันเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน การพัฒนาโดยใช้พื้นฐานทางวัฒนธรรมเป็นการพัฒนาที่มีดุลยภาพระหว่างความก้าวหน้ากับการอนุรักษ์ 3) บทบาทและความสำคัญของครูในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายของประเทศชาตินั้น ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสำคัญมากที่สุดกว่าทรัพยากรทั้งหลาย โดยเฉพาะในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (2555 - 2559) กำหนดให้ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ในระดับท้องถิ่นจนถึงระดับชาตินั้น ต้องอาศัยการศึกษาเป็นตัวจักรสำคัญ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการศึกษาก็คือ ครูนั่นเอง ครูเป็นผู้สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับประเทศชาติในทุกๆระดับ ดังนี้ 3.1) ทรัพยากรมนุษย์ระดับแรงงานและแรงงานกึ่งฝีมือ ครูเป็นผู้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับนี้ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้ 3.1.1) เป็นสมาชิกที่ดีของมนุษยชาติ กล่าวคือ สามารถสื่อสารอ่านออกเขียนได้ คำนวณได้ มีความเข้าใจในสภาพธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เข้าใจและติดตามความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่าง ๆ รู้จักการบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยส่วนตนและชุมชนได้ รู้จักวิเคราะห์เหตุผลและแสวงหาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ไขปัญหาของตนและของชุมชน รู้จักทางเลือกและวางแผนปฏิบัติที่เหมาะสม ตลอดจนเป็นผู้ไม่เอาเปรียบผู้อื่นและรู้จักการช่วยเหลือผู้อื่นตามสมควร

3.1.2) เป็นสมาชิกที่ดีของวงการอาชีพ กล่าวคือ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทำงานเป็น รักการทำงาน และรู้จักศึกษากระบวนการในการจัดการกับงานที่ทำและมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต (ทั้งหลาย 3.2) ทรัพยากรมนุษย์ระดับช่างฝีมือหรือระดับช่างเทคนิค ในโลกยุคไร้พรมแดนนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในระดับช่างฝีมือต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างมาก มีอาชีพสมัยใหม่ที่ต้องการแรงงานฝีมือที่มีความรู้ใหม่ ๆ เท่าทันเทคโนโลยีเหล่านั้น เช่น ช่างคอมพิวเตอร์ ช่างเครื่องมือสื่อสารไฮเทค (High Technology) เป็นต้น สำหรับช่างฝีมือเดิม ๆ ก็ต้องฝึกฝนหรืออบรมเกี่ยวกับวิธีการใหม่ ๆ อย่างมากเช่นกัน เพราะเครื่องมือสมัยใหม่ทำให้ต้องพัฒนาตนเองตามไปด้วย ครูต้องเป็นด่านแรกในการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ระดับนี้ให้กับสังคม และด่านแรกในการฝึกอบรมให้ช่างฝีมือพัฒนาทักษะในการประกอบอาชีพของตนด้วย ซึ่งคุณลักษณะของแรงงานระดับนี้ต้องมีความรู้และทักษะเฉพาะด้านในอาชีพของตน รักการอ่านและรู้จักวิธีแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับอาชีพของตน รู้เท่าทันความเจริญทางวิทยาการและเทคโนโลยี รู้จักส่งเสริมและบริการอนามัยทั้งส่วนตนและชุมชน และรู้จักเอาชีวิตรอดเกี่ยวกับอาชีพของตนเอง รู้จักใช้แนวทางใหม่ ๆ

ในกา 3.3) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับวิชาชีพ สังคมปัจจุบันมนุษย์สามารถเปลี่ยน ชนชั้นทางสังคมได้ด้วยการศึกษา อดีตชนชั้นของมนุษย์นั้นเป็นเรื่องของสายเลือดหรือการสืบทอดทางชนชั้นทางสังคมโดยชาติกำเนิด แต่โลกยุคปัจจุบันนี้ ผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูงต่างก็ได้รับเกียรติและการยอมรับนับถือจากสังคมมากกว่าชาติกำเนิด การศึกษาวิชาชีพนั้นต้องอาศัยครูในสาขาวิชานั้น ๆ เป็นผู้ถ่ายทอด ไม่ใช่วิชาชีพที่ถ่ายทอดกัน โดยบรรพบุรุษหรือสืบสายเลือดอย่างสังคมในอดีต วิชาชีพชั้นสูงทุกสาขาต่างต้องอาศัยพื้นฐานจากครูทั้งสิ้น และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับนี้ทำให้ครูได้รับการเปรียบเทียบกับเป็นวิศวกรของสังคมนั่นเอง

4) บทบาทและความสำคัญของครูในการเยียวยาสังคม ปัจจุบันมีบุคลากรจำนวนมากที่ต้องเผชิญผลกระทบที่ตนไม่ได้เป็นผู้ก่อขึ้นด้วยซ้ำ เช่น เด็กพิการต่าง ๆ ทั้งทางกาย และทางจิตใจ ซึ่งเด็กเหล่านี้เป็นผลผลิตของสังคมเช่นกัน หากไม่มีโรงเรียนการศึกษาพิเศษให้ก็ย่อมเป็นภาระแก่ผู้ปกครองอย่างยิ่ง ครูในโรงเรียนเหล่านี้ช่วยให้เด็กพิการสามารถช่วยเหลือตนเองได้ ถือว่าเป็นการช่วยเหลือสังคมอย่างมาก นอกจากนี้บรรดาผู้หลงผิดที่ต้องโทษทั้งในสถานพินิจและในเรือนจำ ในปัจจุบันมีครูเข้าไปให้การศึกษาย่างทั่วถึง บุคคลเหล่านี้เมื่อพ้นโทษออกมาก็ย่อมดีกว่าไม่ได้รับการขัดเกลาเลย ครูจึงได้ชื่อว่าเป็นผู้เยียวยาสังคม

กล่าวได้ว่า ครูมีบทบาทและความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเยาวชนของชาติ ให้มีคุณภาพทัดเทียมกับนานาชาติ ทั้งนี้เพราะครูมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้ให้การอบรม สั่งสอนถ่ายทอดวิชาความรู้ คอยให้คำแนะนำ กำกับดูแลและจัดเตรียมประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้อื่น อีกทั้งครูยังมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในด้านทักษะทางวิชาชีพและฝีมือแรงงานให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก มีบทบาทในการเยียวยาสังคมและมีบทบาทสำคัญในการรักษาวัฒนธรรมของชาติ

กล่าวโดยสรุป การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่เป็นพลังสำคัญในชีวิตของคน การปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สร้างความหลากหลาย มีความต้องการและค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

3) การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดีงาม ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานของนักวิชาการหลายท่าน และได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดีงาม ได้ดังนี้

3.1) องค์ประกอบของการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดีงาม ตามแนวคิดของ Glanz

Glanz (2006 : 13-15) ได้สรุปแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามในหนังสือ What Every Principal Should Know About Cultural Leadership ตอนหนึ่งว่า เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีในสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ จากผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องคำนึงถึงว่า โรงเรียนสามารถให้ความสำคัญต่อนักเรียน มีปัจจัยอะไรที่จะทำลายการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง มีการฝึกอบรมอย่างไรที่จะให้ครูสามารถสอนได้อย่างถูกต้อง ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม ต้องเป็นผู้นำทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง ถึงอย่างไรดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และสรุปในภาพรวมมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 2) มีการสอนให้ความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม 3) ส่งเสริมอนุรักษ์และสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) มีการสนับสนุนในการสร้างค่านิยม และความเชื่อที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

3.2) องค์ประกอบของการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามแนวคิดของ Fleury

Fleury (1999 : 78-82) กล่าวไว้ในหนังสือ The Management of Culture Diversity ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องสอนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมแก่บุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่ดิงามให้เกิดแก่สังคม สิ่งที่ดิงดั่งกล่าวเราถือเป็นมรดกตกทอดทางวัฒนธรรมที่ดิงาม ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ต้องถือเป็นนโยบายขององค์กรทางวัฒนธรรม ต้องถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม ตลอดทั้ง การส่งเสริมการอนุรักษ์ในความหลากหลายทางวัฒนธรรม สนับสนุนการสร้างค่านิยม และความเชื่อ

3.3) องค์ประกอบของการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามแนวคิดของ Sergiovanni

Sergiovanni (1996 : 32-35) กล่าวไว้ตอนหนึ่งในหนังสือ Cultural Leadership ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมมีการถ่ายทอดการสอนทางวัฒนธรรมแก่บุคลากรการสอน แก่ผู้สืบทอดมรดกทางวัฒนธรรม ซึ่งถือเป็นนโยบายของตนเองในการอนุรักษ์วัฒนธรรมไว้คงอยู่คู่บุตรหลานในอนาคต พร้อมทั้งผู้นำต้องถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองมีอยู่ในด้านเกี่ยวกับเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม การส่งเสริมการอนุรักษ์ทางวัฒนธรรม สนับสนุนการสร้างค่านิยม

3.4) องค์ประกอบของการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามแนวคิดของ Jones

Jones (1995 : 75) กล่าวไว้ในหนังสือ Journal of Business Ethics เรื่อง The ethical leader ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องสอนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมแก่บุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่ดิงามให้เกิดแก่องค์กร แก่สังคม เป็นมรดกตกทอดทางวัฒนธรรม ต้องถือเป็นนโยบายขององค์กรทางวัฒนธรรม เพราะเพื่อความคงอยู่รอดของมรดกทางวัฒนธรรมนั่นเอง ผู้นำถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม การส่งเสริมการอนุรักษ์ในความหลากหลายทางวัฒนธรรม สนับสนุนการสร้างค่านิยม และความเชื่อ

3.5) องค์ประกอบของการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามแนวคิดของ Shein

Shein (1992 : 132) กล่าวไว้ในหนังสือ Organizational Culture and Leadership ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องสอนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมแก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ดิงามให้เกิดแก่องค์กร แก่สังคม เป็นมรดกตกทอดทางวัฒนธรรม ต้องถือเป็นนโยบายขององค์กรทางวัฒนธรรม เพราะเพื่อความคงอยู่รอดของมรดกทางวัฒนธรรมนั่นเอง

ผู้นำถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม การส่งเสริมการอนุรักษ์ในความหลากหลายทางวัฒนธรรม

3.6) องค์ประกอบของการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามแนวคิดของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 80-84) กล่าวไว้ในหนังสือ ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ ตอนหนึ่งว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม เป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาจากความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นสังคมที่ต้องปรับเปลี่ยนตามสังคมโลกว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีสิ่งต่อไปนี้คือ 1) เป็นนโยบายขององค์การทางวัฒนธรรม 2) ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม 3) การส่งเสริมการอนุรักษ์ในความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) สนับสนุนการสร้างค่านิยม และความเชื่อ

3.7) องค์ประกอบของการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามแนวคิดของ นฤชล ไหลงาม

นฤชล ไหลงาม (2556 : 108) กล่าวสรุปไว้ในงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่า การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม ประกอบด้วย 1) เป็นนโยบายขององค์การทางวัฒนธรรม 2) ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม 3) การส่งเสริมการอนุรักษ์ในความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) สนับสนุนการสร้างค่านิยม และความเชื่อ

3.8) องค์ประกอบของการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 26-27) กล่าวถึงผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในหนังสือ ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม มีการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงามแก่บุคลากร ในเรื่องต่อไปนี้คือ 1) มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 2) มีการสอนให้ความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม 3) ส่งเสริมอนุรักษ์และสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) มีการสนับสนุนในการสร้างค่านิยม และความเชื่อที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

3.9) องค์ประกอบของการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามแนวคิดของ สุชาติ เปี่ยมกิจ

สุชาติ เปี่ยมกิจ (2541 : 23-25) กล่าวถึงผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในหนังสือ ศิลปะทางวัฒนธรรม ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ควรมีนโยบายเป็นเอกลักษณ์ประจำตัว ในการที่

จะต้องถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรม แก่คนรุ่นหลัง แก่สังคม ให้คงอยู่สืบไป ครอบคลุมหัวข้อกลุ่กลาน ต้องถ่ายทอดความเป็นเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม การส่งเสริมอนุรักษ์ ตลอดจนการสนับสนุนการสร้างค่านิยม รักรักษาความเป็นไทย

3.10) องค์ประกอบของการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามแนวคิดของ มัณฑนา คังชะกะฤษณ์

มัณฑนา คังชะกะฤษณ์ (2541 : 4) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม มีการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงามแก่บุคลากร ในเรื่องต่อไปนี้เป็นคือ 1) มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 2) มีการสอนให้ความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม 3) ส่งเสริมอนุรักษ์และสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) มีการสนับสนุนในการสร้างค่านิยม และความเชื่อที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

ตารางที่ 15 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดิงาม เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้

ที่.	แหล่งข้อมูล	ตัวบ่งชี้										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		Glanz (2006 : 13-15)	Fleury (1999 : 78-82)	Sergiovanni (1996 : 32-35)	Jones (1995 : 75)	Shein (1992 : 132)	สัมฤทธิ์ กางพิง (2557 : 80-84)	นฤชด ไหลงาม (2556 : 108)	ศุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 26-27)	ศุชาติ เปี่ยมกิต (2541 : 23-25)	มัณฑนา คังชะกะฤษณ์ (2541 : 4)	รวม
1	มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	มีการสอนให้ความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3	ส่งเสริมอนุรักษ์และสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4	มีการสนับสนุนในการสร้างค่านิยมและความเชื่อที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	8

จากตารางที่ 15 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการกระตุ้นการ  
สอนทางวัฒนธรรมที่ดียิ่งงาม เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการกระตุ้นการสอน  
ทางวัฒนธรรมที่ดียิ่งงาม มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้ จากแหล่งข้อมูลทั้งหมดจำนวน 10 แหล่ง  
ผู้วิจัยเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าความถี่สูง ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่  
1) มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 2) มีการสอนให้ความรู้  
เกี่ยวกับเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม 3) ส่งเสริมอนุรักษ์และสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม  
4) มีการสนับสนุนในการสร้างค่านิยม และความเชื่อที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ด้านการกระตุ้นการ  
สอนทางวัฒนธรรมที่ดียิ่งงาม” ได้ว่า การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดียิ่งงาม หมายถึง  
พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่เป็นพลังสำคัญในชีวิตของคน การปฏิบัติตาม  
วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สร้างความหลากหลาย มีความต้องการและค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์  
เฉพาะตัว ซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ด้านการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ดียิ่งงาม”  
ประกอบด้วย 1) มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 2) มีการ  
สอนให้ความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม 3) ส่งเสริมอนุรักษ์และสร้างความหลากหลาย  
ทางวัฒนธรรม 4) มีการสนับสนุนในการสร้างค่านิยม และความเชื่อที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

### 6.2.2 นิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดียิ่งงาม

ผู้วิจัยเห็นว่า ก่อนที่จะทราบรายละเอียดของการสร้างวัฒนธรรมที่ดียิ่งงามนั้น ควร  
ทราบลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

ชนิตา รักษ์พลเมือง (2525 : 75) ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรม  
องค์กรไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมสังคม ซึ่งเรียกว่า วัฒนธรรมย่อย  
(Sub Culture) มีวิถีแห่งการดำเนินการในองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อยคือ วัฒนธรรมที่  
เป็นวัตถุ (Material Culture) ได้แก่ อาคาร สิ่งแวดล้อม เป็นต้น และวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ  
เกี่ยวกับวิถีทางที่ครูพึงปฏิบัติต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้บริหารและระหว่างครูด้วยกัน วิธีการทำ  
ตามกฎและระเบียบ ตลอดจนจรรยาบรรณที่ยึดถือ ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ  
องค์กร และผูกมัดสมาชิกให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 2) เป็นขนบธรรมเนียม ประเพณีและ  
พิธีกรรมในรูปแบบต่าง ๆ 3) มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ โดยปกติการเรียนรู้มักจะเกิดขึ้นได้  
ดี ถ้าสิ่งที่เรียนรู้เป็นสิ่งที่พอใจ มักจะปรากฏอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรในแบบต่าง ๆ 4) เป็น  
กระบวนการที่มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา จึงสามารถถ่ายทอด สะสม และแพร่กระจาย



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 26-27) ได้นำเสนอแนวคิดในการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ค้ำจุนในสถานศึกษาว่า การส่งเสริมให้วัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนและพัฒนาประเทศเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นเพราะจะทำให้การพัฒนาขึ้นอยู่กับรากฐานของตนเองและภูมิปัญญาของชุมชนและสังคม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนในระยะยาว โดยจะต้องมีการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นองค์รวม คือการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและสร้างความเข้มแข็งให้ครอบครัวและชุมชน รวมทั้งสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงวัฒนธรรมอันดีงามทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น มีโลกทัศน์ทางวัฒนธรรมที่กว้างขวาง และรู้จักเลือกสรรไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองและสังคม ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาดังนี้คือ 1) การเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาคนและสังคม โดยการเสริมสร้างสมรรถภาพของชุมชนหรือสังคมให้เข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองโดยตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ทั้งต่อตัวเองและสังคม เพื่อให้เป็นฐานของการพัฒนาชุมชนต่าง ๆ ทั้งในเมืองและชนบท 2) การสนับสนุนเวทีวัฒนธรรมในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมที่ริเริ่ม โดยชุมชนท้องถิ่น การสร้างเวทีเสนอผลงานและเผยแพร่งานด้านศิลปวัฒนธรรม การพัฒนาระบบจิตใจและกระบวนการสร้างสรรค์ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่การสร้างผลงานที่มีคุณค่าต่อสังคม 3) การส่งเสริมการพัฒนาอย่างสมดุลระหว่างคน เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น การสนับสนุนการวางกฎเกณฑ์การอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูลระหว่างคน ชุมชน กับทรัพยากรธรรมชาติ และระหว่างกลุ่มคนในสังคม โดยใช้หลักความร่วมมือของประชาชนเป็นแนวทางในการดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในชุมชน และสนับสนุนการปรับปรุงกฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้รับผิดชอบต่อกัน สังคม ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจนั้น ๆ 4) การส่งเสริมใช้สื่อที่มีคุณภาพในการเผยแพร่คุณค่าของวัฒนธรรม เช่น ส่งเสริมให้มีสื่อคุณภาพที่น่าสนใจและมีลักษณะหลากหลายเพื่อถ่ายทอดและปลูกฝังคุณค่าที่ค้ำจุนและค่านิยมที่เสริมสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย และกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจซาบซึ้งและนำไปปฏิบัติร่วมกันได้ ส่งเสริมวัฒนธรรมการวิพากษ์วิจารณ์เพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพของสื่อมวลชนและเพื่อให้ประชาชนสามารถเลือกรับข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพและสนับสนุนให้สื่อร่วมกันตรวจสอบคุณภาพ มาตรฐานของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เผยแพร่ออกสู่ประชาชน 5) การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับวัฒนธรรมและนำมิติทางวัฒนธรรมมาใช้ในการพัฒนา โดยปรับเนื้อหาสาระหลักสูตรการศึกษาทุกระดับให้เชื่อมโยงกับวัฒนธรรม โดยการปรับกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้ความจริงเป็นหลักและมีการเรียนรู้จากรากฐานทาง

วัฒนธรรม ส่งเสริมการวิจัย การรวบรวมข้อมูลข่าวสารความรู้ รวมทั้งการสังเคราะห์ข้อมูล ข่าวสารและผลการวิจัยเพื่อเสริมสร้างภูมิปัญญาให้สูงขึ้น สนับสนุนให้มีเวทีแลกเปลี่ยน ความคิดอย่างสม่ำเสมอ และการสร้างสื่อสร้างสรรค์ทางวัฒนธรรม 6) การพัฒนาและสร้างความภาคภูมิใจในศิลปวัฒนธรรมไทย โดยสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างรัฐและท้องถิ่นในการทำนุบำรุงสร้างสรรค์และพัฒนาโบราณสถาน พิพิธภัณฑสถาน หอสมุด ฯลฯ และเผยแพร่คุณค่า รักษา สืบทอดเอกลักษณ์ความเป็นไทยและการสร้างศิลปวัฒนธรรมสาขาต่าง ๆ ขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตปัจจุบันและอนาคต

จากการนำเสนอดังกล่าว ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ให้ความรู้ คำแนะนำ คำนิ่งถึงบทบาท สร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน มีความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม

1) การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายในมองเห็นได้ยาก ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรม พอสรุปเป็นแนวคิดของนักวิชาการต่าง เพื่อหาตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้

1.1) องค์ประกอบของด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม ตามแนวคิดของ Glanz

Glanz (2006 : 16-17) ได้สรุปแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามว่า ควรมีสิ่งต่อไปนี้คือ 1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดีงาม 2) ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม 3) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดีงาม 4) คำนึงถึงบริบทของวัฒนธรรม

1.2) องค์ประกอบของด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม ตามแนวคิดของ Fleury

Fleury (1999 : 78-82) กล่าวไว้ในหนังสือ The Management of Culture Diversity ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ในมรดกทางวัฒนธรรมคงคู่สืบตลอดไปประจำชาติตนเอง บนรากฐานของนโยบายของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในเรื่องต่อไปนี้คือ 1) สร้างความตระหนักให้

บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดียิ่ง 2) ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม 3) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดียิ่ง 4) คำนึงถึงบริบทของวัฒนธรรม

1.3) องค์ประกอบของด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดียิ่ง ตามแนวคิดของ Sergiovanni

Sergiovanni (1998 : 25) กล่าวไว้ในหนังสือ Supervision Human Perspectives ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดียิ่ง ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ในมรดกทางวัฒนธรรมคงคู่สืบตลอดไปประจำชาติตนเอง บนรากฐานของนโยบายของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในเรื่องต่อไปนี้เป็น 1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดียิ่ง 2) ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม 3) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดียิ่ง

1.4) องค์ประกอบของด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดียิ่ง ตามแนวคิดของ Kotter

Kotter (1996 : 8) กล่าวไว้ในหนังสือ Leading Change ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดียิ่ง ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ในมรดกทางวัฒนธรรมคงคู่สืบตลอดไปประจำชาติตนเอง บนรากฐานของนโยบายของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในเรื่องต่อไปนี้เป็น 1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดียิ่ง 2) ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม 3) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดียิ่ง

1.5) องค์ประกอบของด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดียิ่ง ตามแนวคิดของ Shein

Shein (1992 : 45) กล่าวไว้ในหนังสือ Organizational Culture and Leadership ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดียิ่ง ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ในมรดกทางวัฒนธรรมคงคู่สืบตลอดไปประจำชาติตนเอง บนรากฐานของนโยบายของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในเรื่องต่อไปนี้เป็น 1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดียิ่ง 2) ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม 3) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดียิ่ง 4) เป็นผู้นำที่ถูกต้อง 5) คำนึงถึงบริบทของวัฒนธรรม

1.6) องค์ประกอบของด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามแนวคิดของ Locke

Locke (1991 : 50) กล่าวไว้ในหนังสือ The Essence of Leadership ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ในมรดกทางวัฒนธรรมคงคู่สืบตลอดไปประจำชาตินั้นเอง บนรากฐานของนโยบายของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในเรื่องต่อไปนี้เป็นคือ 1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดิงาม 2) ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม 3) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดิงาม 4) เป็นผู้นำที่ถูกต้อง 5) คำนึงถึงบริบทของวัฒนธรรม

1.7) องค์ประกอบของด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามแนวคิดของ Robbins

Robbins (1979 : 16-21) กล่าวไว้ในหนังสือ Essentials of Organizational Behavior ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ในมรดกทางวัฒนธรรมคงคู่สืบตลอดไปประจำชาตินั้นเอง บนรากฐานของนโยบายของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในเรื่องต่อไปนี้เป็นคือ 1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดิงาม 2) ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม 3) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดิงาม

1.8) องค์ประกอบของด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามแนวคิดของ Roethlisberger

Roethlisberger (1968 : 18-21) กล่าวไว้ในหนังสือ Man in Organization ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ในมรดกทางวัฒนธรรมคงคู่สืบตลอดไปประจำชาตินั้นเอง บนรากฐานของนโยบายของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในเรื่องต่อไปนี้เป็นคือ 1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดิงาม 2) ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม 3) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดิงาม

1.9) องค์ประกอบของด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามแนวคิดของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 88) กล่าวไว้ในหนังสือ ภาวะผู้นำโลกาภิวัตน์ ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ในมรดกทางวัฒนธรรมคงคู่สืบตลอดไปประจำชาตินั้นเอง บนรากฐานของนโยบายของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในเรื่องต่อไปนี้เป็นคือ 1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดิงาม 2) ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม 3) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดิงาม 4) เป็นผู้นำที่ถูกต้อง 5) คำนึงถึงบริบทของวัฒนธรรม

1.10) องค์ประกอบของด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม ตามแนวคิดของ นฤชล ไหลงาม

นฤชล ไหลงาม (2556 : 110) กล่าวไว้ในหนังสือ การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ในมรดกทางวัฒนธรรมคงคู่สืบตลอดไปประจำชาตินั้นเอง บนรากฐานของนโยบายของผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในเรื่องต่อไปนี้เป็นคือ 1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดิงาม 2) ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม 3) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดิงาม 4) เป็นผู้นำที่ถูกต้อง 5) คำนึงถึงบริบทของวัฒนธรรม

จากการนำเสนอองค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดิงาม ซึ่งประกอบด้วย องค์การ และวัฒนธรรม ผู้วิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้

ที่.	แหล่งข้อมูล ตัวบ่งชี้	Glanz (2006 : 16-17)	Fleury (1999 : 78-82)	Sergiovanni (1998 : 25)	Kotter (1996 : 8)	Shein (1992 : 45)	Locke (1991 : 50)	Robbins (1979 : 16-21)	Roethlisberger (1968 : 18-21)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 88)	นฤชด ไทลงาม (2556 : 110)	รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
1	สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดีงาม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3	สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดีงาม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4	เป็นผู้นำที่ถูกต้อง					✓	✓			✓	✓	4
5	คำนึงถึงบริบทของวัฒนธรรม	✓	✓			✓	✓			✓	✓	6

จากตารางที่ 16 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ จากแหล่งข้อมูลทั้งหมดจำนวน 10 แหล่ง ผู้วิจัยเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าความถี่สูง ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดีงาม 2) ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม 3) ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่าการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม” ได้ว่า การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ให้ความรู้ คำแนะนำ คำนึงถึงบทบาทสร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน มีความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม ซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม” ประกอบด้วย 1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดีงาม 2) ต้องคำนึงถึงบทบาท

เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม 3) ทำให้บุคคลารู้สึกเห็นคุณค่าการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร

### 6.2.3 นิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม

#### 1) ความหมายของการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรมที่นักวิชาการศึกษาได้กล่าวไว้พอสังเขปดังนี้

Glanz (2006 : 45) การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ในทำนองเดียวกันการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรมในสถานศึกษา จึงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้บริหารที่จะทำให้ครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตาม อย่างไรก็ตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำทางวัฒนธรรมนั้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ 1) สนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย 2) เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้องดีงาม 3) มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น 4) หมั่นตรวจสอบผลงานเขียนของผู้อื่นอยู่เสมอ

นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังเห็นว่า การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรมในสถานศึกษานั้นควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้คือ 1) ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด ๆ 2) ต้องส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย 3) ต้องเป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง 4) ต้องมีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น

สำหรับ Lindsey (2005 ; อ้างถึงใน นฤชล ไหลงาม. 2556 : 109) ได้สรุปลักษณะสำคัญของผู้นำทางวัฒนธรรมไว้ว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการคือ 1) คำนึงถึงความลำเอียงของตนเอง 2) ดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง 3) แก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด ๆ 4) ตรวจสอบงานเขียนของผู้อื่นอยู่เสมอ

ผู้วิจัยยังได้ศึกษาต่อไปอีกพบว่า บทบาทของผู้นำเชิงวัฒนธรรมในฐานะผู้บริหารนั้น ยังต้องประกอบไปด้วยต้องเป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง ต้องมีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น

กล่าวโดยสรุป การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่ต้องคำนึงถึงความลำเอียงของตนเอง มีการดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง แก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด ๆ ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น และตรวจสอบงานเขียนของผู้อื่นอยู่เสมอ

## 2) การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายในมองเห็นได้ยาก ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะเกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรม พอสรุปเป็นแนวคิดของนักวิชาการต่าง เพื่อหาตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้

2.1) องค์ประกอบของด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ตามแนวคิดของ Glanz

Glanz (2006 : 45) กล่าวไว้ในหนังสือ What Every Principal Should Know About Cultural Leadership ตอนหนึ่งว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมควรมีความเป็นผู้นำทางวัฒนธรรมในเรื่องต่อไปนี้คือ 1) ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย 2) เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง 3) การดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง 4) ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด 5) มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น 6) ตรวจสอบงานเขียนของผู้อื่นอยู่เสมอ

2.2) องค์ประกอบของด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ตามแนวคิดของ Lindsey

Lindsey (2005) ; อ้างอิงมาจาก นฤชล ไหลงาม (2556 : 109) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมมีพฤติกรรมของการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ที่จะส่งผลต่อ การอนุรักษ์ ประเพณีวัฒนธรรม ให้มีความยั่งยืน ควรประกอบด้วย 1) คำนึงถึงความลำเอียงของตนเอง 2) ดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง 3) แก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด ๆ 4) ตรวจสอบงานเขียนของผู้อื่นอยู่เสมอ

2.3) องค์ประกอบของด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ตามแนวคิดของ Locke

Locke (1991 : 52-53) กล่าวไว้ในหนังสือ The Essence of Leadership ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) คำนึงถึงความลำเอียงของตนเอง 2) ดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง 3) แก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด ๆ 4) ตรวจสอบงานเขียนของผู้อื่นอยู่เสมอ 5) มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น 6) ตรวจสอบงานเขียนของผู้อื่นอยู่เสมอ



## 2.4) องค์ประกอบของด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ตามแนวคิดของ

Hodgetts

Hodgetts (1984 : 109-110) กล่าวไว้ในหนังสือ Modern Human Relation at Work ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย

- 1) คำนึงถึงความลำเอียงของตนเอง
- 2) ดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง
- 3) แก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด ๆ
- 4) ตรวจสอบงานเขียนของผู้อื่นอยู่เสมอ
- 5) มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น

## 2.5) องค์ประกอบของด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ตามแนวคิดของ

Robbins

Robbins (1979 : 23-32) กล่าวไว้ในหนังสือ Essentials of organizational behavior ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย

- 1) คำนึงถึงความลำเอียงของตนเอง
- 2) ดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง
- 3) แก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด ๆ

## 2.6) องค์ประกอบของด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ตามแนวคิดของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ (2557 : 90) กล่าวไว้ในหนังสือ ภาวะผู้นำโลกาภิวัตน์ ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมประกอบด้วย 1) ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย 2) เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง 3) การดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง 4) ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด 5) มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น

## 2.7) องค์ประกอบของด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ตามแนวคิดของ นฤชล ไหลงาม

นฤชล ไหลงาม (2556 : 109) กล่าวสรุปไว้ในรายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย 2) เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง 3) การดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง 4) ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด 5) มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น

2.8) องค์ประกอบของด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ตามแนวคิดของ  
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 26-27) กล่าวถึงผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในหนังสือ ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) คำนึงถึงความลำเอียงของตนเอง 2) ดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง 3) แก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิดๆ 4) ตรวจสอบงานเขียนของผู้อื่นอยู่เสมอ 5) มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น

2.9) องค์ประกอบของด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ตามแนวคิดของ  
ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 18) กล่าวสรุปไว้ในหนังสือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ ว่า ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย 2) เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง 3) การดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง 4) ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด 5) มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น

2.10) องค์ประกอบของด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ตามแนวคิดของ  
สุชาติ เปี่ยมกิจ

สุชาติ เปี่ยมกิจ (2541 : 27) กล่าวถึงผู้นำเชิงวัฒนธรรม ในหนังสือ ศิลปะทางวัฒนธรรม ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) คำนึงถึงความลำเอียงของตนเอง 2) ดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง 3) แก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด ๆ 4) ตรวจสอบงานเขียนของผู้อื่นอยู่เสมอ 5) มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น

ตารางที่ 17 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม  
เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้

ที่	แหล่งข้อมูล	ตัวบ่งชี้	Glanz (2006 : 45)	Lindsey (2005) ; อ้างอิงมาจาก นฤชด ไหลงาม (2556 : 109)	Locke (1991 : 52-53)	Hodgetts (1984 : 109-110)	Robbins (1979 : 23-32)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557 : 90)	นฤชด ไหลงาม (2556 : 109)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2550 : 26-27)	ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 18)	สุชาติ เป็ยเกิด (2541 : 27)	รวม
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
1	ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตาม วัฒนธรรมที่หลากหลาย		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2	เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3	การดำเนินการที่จะแก้ไขกับความ ลำเอียงของตนเอง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4	ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ ผิด		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	9
5	มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรม ของความใส่ใจดูแลผู้อื่น		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	8
6	ตรวจสอบงานเขียนของผู้อื่นอยู่เสมอ		✓		✓								2

จากตารางที่ 17 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย ด้านการเป็นผู้นำ  
ทางวัฒนธรรม เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม มี  
ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 6 ตัวบ่งชี้ จากแหล่งข้อมูลทั้งหมดจำนวน 10 แหล่ง ผู้วิจัยเลือกตัวบ่งชี้ที่มี  
ค่าความถี่สูง ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ส่งเสริมการศึกษาที่  
ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย 2) เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง 3) การดำเนินการ

ที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง 4) ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด 5) มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม” ได้ว่า การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมของเชิงวัฒนธรรมที่ต้องคำนึงถึงความลำเอียงของตนเอง มีการดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง แก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด ๆ ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น และตรวจสอบงานเขียนของผู้อื่นอยู่เสมอ ซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม” ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย 2) เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง 3) การดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง 4) ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด 5) มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น

จากการนำเสนอองค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วย การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม และการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ผู้วิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 18

**ตารางที่ 18** องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ / สาระหลักเพื่อการวัด
1. การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง	พฤติกรรมแสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่เป็นพลังสำคัญในชีวิตของคน การปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สร้างความหลากหลาย มีความต้องการและค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว	1) มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 2) มีการสอนให้ความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม 3) ส่งเสริมอนุรักษ์และสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) มีการสนับสนุนในการสร้างค่านิยม และความเชื่อที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ / สาระหลักเพื่อการวัด
2. การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม	พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำเชิงวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ให้ความรู้ คำแนะนำ คำนิยามถึงบทบาท สร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน มีความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเสริมสร้างวัฒนธรรม ที่ดีงาม	5) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดีงาม 6) ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศของกลุ่มทางสังคม 7) ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่า การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร
3. การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม	พฤติกรรมของผู้นำเชิงวัฒนธรรมที่ต้องคำนึงถึงความลำเอียงของตนเอง มีการดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง แก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด ๆ ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น และตรวจสอบงานเขียนของผู้อื่นอยู่เสมอ	8) ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย 9) เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง 10) การดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง 11) ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด 12) มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น

### การพัฒนาตัวบ่งชี้

ในการนำเสนอ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ได้แก่ 1) ความหมายของตัวบ่งชี้ 2) ลักษณะของตัวบ่งชี้ 3) ประเภทของตัวบ่งชี้ 4) ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ 5) เทคนิคในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ และ 6) กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ดังนี้

#### 1. ความหมายของตัวบ่งชี้

นางลักษณ วิรัชชัย (2541 : 1-2) ได้กล่าวเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ตามศัพท์บัญญัติของราชบัณฑิตยสถานว่า ตรงกับศัพท์ภาษาอังกฤษ ว่า “Indicator” ซึ่งดิกชันนารี Webster’s new twentieth century dictionary of English language : Unabridged และ Webster’s ninth new collegiate dictionary ได้ให้คำอธิบายว่า Indicator มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินคือ in = in, to + dicare = declare, point out หรือ indicare = to point out, to indicate เริ่มใช้ในภาษาอังกฤษครั้งแรก

แรกเมื่อปี ค.ศ. 1660 และให้ความหมายตัวบ่งชี้ หมายถึงเครื่องมือ (Device) เครื่องวัดระบุ ปริมาณ (Gauge) หน้าปัด (Dial) เครื่องบันทึก (Register) หรือ ตัวชี้ (Pointer) ใด ๆ สำหรับวัด หรือบันทึก หรือแสดง อีกนัยหนึ่งหมายถึงกลุ่มของค่าสถิติที่นำมารวมกันเพื่อระบุสภาพ เศรษฐกิจ ส่วนคำว่า Index นั้นมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Indicis = an informer that which points Out เริ่มใช้ในภาษาอังกฤษครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1571 มีความหมายถึง ตัวชี้ (Pointer) หรือ ตัวบ่งชี้ (Indicator) เช่น เข็มนาฬิกาบอกเวลาบนหน้าปัด ใช้บอกแสดง หรือแทนปริมาณ เช่น ดัชนีวัดความสามารถ (Index of Ability) ดังนั้น ตัวบ่งชี้จึงมีความหมายกว้างกว่าดัชนี ซึ่งเป็น ตัวบ่งชี้ชนิดหนึ่งที่มีลักษณะอยู่ในรูปของอัตราส่วนระหว่างปริมาณสองจำนวน แต่ตัวบ่งชี้ไม่มี ข้อจำกัดว่าจะต้องอยู่ในรูปอัตราส่วน (นงลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ. 2551 : 7) สำหรับภาษาไทย มีคำที่นำมาใช้ในความหมายเดียวกับคำว่า "ตัวบ่งชี้" อยู่หลายคำ เช่น ตัวชี้วัด ดัชนี ดัชนีบ่งชี้ ตัว ชี้ ตัวชี้้นำ เครื่องชี้ เครื่องชี้บอก และเครื่องชี้วัด เป็นต้น (วิลาวัลย์ มาคุ้ม. 2549 : 28) อย่างไรก็ตาม นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545 : 8) ได้สรุปจากลักษณะตัวบ่งชี้ 5 ประการ ของ Johnstone (1981) ว่า หมายถึง ตัวแปรองค์ประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของ สภาพที่ต้องการศึกษาหรือระบบ ณ ช่วงเวลาหนึ่ง โดยค่าของตัวแปรชี้แสดงถึงสภาพที่ต้องการ ศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้การเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลา ที่ต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" เป็นคำแปลของ "Indicator" เนื่องจากเป็นคำที่มีความหมายชัดเจนและ มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่กำลังศึกษา

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่า "ตัวบ่งชี้" ใกล้เคียงกัน เช่น วรรณิ แกมเกตุ (2540 : 32) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศหรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณ หรือ ค่าที่สังเกตได้เชิงคุณภาพซึ่งใช้บ่งบอกสถานะของสิ่งที่ต้องการจะวัด หรือสะท้อนลักษณะ รวมทั้งปัญหาหรืออุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง รุ่งรังษิ วิบูลย์ชัย (2544 : 44) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ เป็นสารสนเทศอย่างหนึ่งที่ได้มาจากการ ประมวลผลโดยใช้มาตรการทางสถิติคำนวณขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2546 : 32) กล่าวว่า ตัว บ่งชี้เป็นสารสนเทศเชิงปริมาณหรือสารสนเทศเชิงคุณภาพ บ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องการ ตรวจสอบ เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือปทัสสถานทีที่แสดงไว้ เพื่อแสดงว่าสูงหรือต่ำประการใด ซึ่งเป็นการสะท้อนลักษณะหรือการดำเนินงาน ทำให้สามารถวินิจฉัย ช่วยชี้บ่ทบาท หน้าที

ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง พิสนุ ฟองศรี (2549 : 148) และอภิชาติ พงษ์ศรีหดุลชัย (2550 : 33) ต่างให้ความหมายตัวบ่งชี้ว่าเป็นเครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในมิติต่าง ๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล ส่วน สุทธิรัช คนกาญจน์ (2547 : 47) ได้สรุปว่า ตัวบ่งชี้ น่าจะให้ความหมายที่สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ 1) ต้องกำหนดเป็นประมาณหรือคิดเป็นตัวเลขได้ มิใช่เป็นการบรรยายข้อความ และในการตีความหมาย ค่าตัวเลขของตัวบ่งชี้แต่ละตัวต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่จัดไว้มีฉะนั้นจะไม่สามารถบอกได้ว่าค่าตัวเลขที่ได้นั้นสูงหรือต่ำ 2) ค่าของตัวบ่งชี้จะบอกความหมายในตัวเอง 2 นัย คือ ความหมายที่บ่งบอกโดยมีเงื่อนไขของเวลากำกับ จะบ่งบอกเฉพาะในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับตัวแปรหรือข้อมูลว่าจัดเก็บในช่วงใด และระยะเวลาที่จะนำข้อมูลมาใช้ในการแปลความหมาย และความหมายที่บ่งบอกโดยมีเงื่อนไขสถานที่กำกับ กล่าวคือ ค่าตัวบ่งชี้จะบอกความหมายเฉพาะในเขตพื้นที่ หรือบริเวณ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ต้องการตรวจสอบขึ้นอยู่กับข้อมูลหรือตัวแปรที่จัดเก็บ

ส่วนอนุภาพ ชงภักดี (2543 : 42) ; นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545 : 66) ; สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547 : 42) ; ศิริชัย กาญจนวาสิ (2547 : 19) ; วิลาวัลย์ มากุ้ม (2549 : 32) และ สายสมร ศักดิ์คำดวง (2551 : 17) ได้ให้ความหมายตัวบ่งชี้ไว้คล้ายกันว่าเป็นตัวแปร ตัวประกอบ หรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะของระบบการดำเนินงานหรือปริมาณของระบบการศึกษาหรือสภาพที่ต้องการศึกษา ส่วนใดส่วนหนึ่ง ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มีลักษณะเชิงคุณภาพหรือปริมาณ โดยการนำข้อมูลหรือตัวแปร หรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะหรือสภาพการณ์นั้นได้และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาที่ต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรขององค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นค่าที่สังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่บอกความหมายหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ โดยอาจมีเงื่อนไขของเวลาหรือสถานที่กำกับ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการบริหารงาน การติดตามผลการดำเนินงานและการจัดลำดับการพัฒนาของหน่วยงานได้

## 2. ลักษณะของตัวบ่งชี้

มีนักการศึกษาได้อธิบายลักษณะของตัวบ่งชี้ไว้หลากหลาย รวมทั้ง Johnstone (1981 : 212) ได้สรุปลักษณะของตัวบ่งชี้ไว้ 5 ประการ ดังนี้คือ 1) ตัวบ่งชี้ต้องระบุสารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้าง ตัวบ่งชี้ต้องให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากนัก (More or Less Exactness) แต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำแน่นอนอย่างละเอียดถี่ถ้วน (Precise) ตามความหมายนี้ ตัวบ่งชี้มีความหมายเทียบเคียงได้กับกระดาษลิตมัสซึ่งเป็นอินดิเคเตอร์บ่งชี้สภาพความเป็นกรดหรือด่าง ในวิชาเคมี กระดาษลิตมัสสีแดงจะเปลี่ยนเป็นสีน้ำเงินในสารละลายที่มีฤทธิ์เป็นด่าง และกระดาษลิตมัสสีน้ำเงินจะเปลี่ยนเป็นสีแดงในสารละลายที่มีฤทธิ์เป็นกรด ดังนั้นนักเคมีจึงสามารถตรวจสอบสถานะความเป็นกรดหรือด่างได้โดยใช้อินดิเคเตอร์กระดาษลิตมัส โดยไม่จำเป็นต้องใช้กระบวนการทดสอบความเป็นกรดหรือด่างทางเคมี ด้วยวิธีการที่ซับซ้อนซึ่งให้ผลการวัดอย่างละเอียดถูกต้องแน่นอน 2) ตัวบ่งชี้แตกต่างจากตัวแปรถึงแม้ว่าตัวบ่งชี้จะให้สารสนเทศแสดงคุณลักษณะเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษา เหมือนตัวแปรซึ่งให้ค่าที่แสดงถึงปริมาณลักษณะของสิ่ง หรือปรากฏการณ์ที่นักวิจัยสนใจศึกษา แต่ตัวบ่งชี้ก็ไม่เหมือนตัวแปรเพราะตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา เฉพาะเพียงด้านเดียว ไม่สามารถสรุปสภาพโดยรวมได้ แต่ตัวบ่งชี้เป็นการรวมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกันนำเสนอเป็นภาพรวมกว้างๆ ของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา โดยความหมายนี้ ตัวบ่งชี้จึงเป็นตัวแปรประกอบ (Composition Variable) หรือ องค์ประกอบ (Factor) ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีตัวเดียว ตัวบ่งชี้อาจมี 20-30 ตัวที่สร้างจากตัวแปรหลายร้อยตัวก็ได้ในการศึกษาระบบการศึกษา 3) ค่าของตัวบ่งชี้ (Indicator value) แสดงถึงปริมาณ (Quantity) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือเป็นปริมาณเท่านั้น ไม่ว่าสิ่งที่จะศึกษาจะเป็นสภาพเชิงปริมาณหรือคุณภาพ และการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้ต้องแปลความหมายเปรียบเทียบเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วตอนสร้างตัวบ่งชี้ มีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน ซึ่งความหมายของตัวบ่งชี้ในประเด็นนี้แยกตามความแตกต่างระหว่างตัวแปรและตัวบ่งชี้ออกจากกัน ได้ชัดเจนขึ้น การวัดตัวแปรต้องได้ค่าที่มีความหมาย โดยไม่ต้องมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย แต่มีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานควบคู่กันกับการแปลความหมาย 4) ค่าของตัวบ่งชี้แสดงสารสนเทศ ณ จุดเวลาหรือช่วงเวลา (Time Point /Time Period) ตัวบ่งชี้แสดงค่าของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาที่กำหนด บางตัวอาจให้สารสนเทศเฉพาะปีใดปีหนึ่ง หรือเดือนใดเดือนหนึ่ง และบางตัวอาจให้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาหรือการดำเนินงานในช่วงเวลา 5 เดือน หรือ 3 ปีก็ได้



นอกจากนี้ตัวบ่งชี้อาจให้สารสนเทศประกอบด้วยค่าหลายค่าเป็นอนุกรมเวลา (Time Series) เมื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้จากจุดเวลา หรือช่วงเวลาต่างกันมาเปรียบเทียบกัน จะแสดงถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้และ 5) ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐาน (Basic Unit) สำหรับการพัฒนาทฤษฎีซึ่งการวิจัยเพื่อพัฒนาทฤษฎีใหม่มีการดำเนินงานที่สำคัญเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับตัวแปร ได้แก่ การบรรยายสภาพปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย การนิยามสังกัปหรือแนวคิดของปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย หรือการให้นิยามเชิงทฤษฎีเป็นภาพกว้าง การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของปรากฏการณ์วัดได้จากตัวแปรและวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูล และการสร้างตัวแปรปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย จะเห็นว่าการดำเนินงานทั้งสี่ขั้นตอนนี้ การกำหนดนิยามเชิงทฤษฎีและการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ควรจะต้องสอดคล้องและตรงกัน แต่ในความเป็นจริงมีความแตกต่างระหว่างนิยามทั้งสองแบบ นิยามเชิงทฤษฎีบอกความหมายของสังกัปอย่างกว้าง ๆ แต่นิยามเชิงปฏิบัติการบอกความหมายที่ชัดเจนของตัวแปร เมื่อนักวิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและพบความสัมพันธ์ นักวิจัยมักจะอนุมานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ซึ่งไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงเสนอแนะให้นักวิจัยเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ โดยใช้ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานสำหรับการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎี

จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะตัวบ่งชี้ สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำไปใช้ในการคัดเลือกองค์ประกอบตามลักษณะตัวบ่งชี้ที่ดี เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุด ถูกต้องและเหมาะสมกับการนำไปใช้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ต่อไป

### 3. ประเภทของตัวบ่งชี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2554 : 233-235) ได้ศึกษาผลงานของนักการศึกษาที่ได้กล่าวถึงการสร้างการพัฒนาและประเภทของตัวบ่งชี้การศึกษาไว้อย่างมากมาย เช่น (Johnstone. 1981 : 133 ; Bottani and Walberg. 1994 : 145 ; นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545 : 67 ; สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. 2546 : 44) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์สรุปแนวคิด โดยเฉพาะประเภทของตัวบ่งชี้ ได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้สามารถแบ่งออกเป็น 7 แบบ ดังนี้คือ 1) การจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Input Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปัจจัยป้อนของระบบการศึกษา เช่น ร้อยละของนักเรียนหญิงระดับประถมศึกษา ความเสมอภาคของการเข้ารับการศึกษา ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ในระบบการศึกษา เช่น ร้อยละของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาเทียบระดับประถมศึกษา การมีส่วนร่วม

ร่วมของสตรีในการจัดการศึกษา ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลลัพธ์ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษาเช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียน ความพึงพอใจต่อระบบการศึกษา 2) การจัดแยกประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้แบบอ้อม เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ในกรณีที่นักการศึกษายังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนัก หรือใช้ในสถานการณ์ที่มีการให้นิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวม ๆ ยังไม่ชัดเจน ใช้ในการศึกษาเฉพาะเรื่องการนิยามตัวบ่งชี้แบบอ้อมนี้มีส่วนที่นักการศึกษาต้องใช้วิจารณญาณพิจารณาตัดสินใจ ตัวบ่งชี้แบบปรนัยเป็นตัวบ่งชี้ที่มีการให้นิยามไว้ชัดเจน และไม่มีส่วนที่ต้องใช้วิจารณญาณของนักการศึกษาแต่อย่างใด ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักใช้ในการประเมินการติดตามและการเปรียบเทียบระบบการศึกษาที่เป็นการศึกษาาระดับนานาชาติ 3) การจัดแยกประเภทตามวิธีการสร้าง ได้แก่ ตัวบ่งชี้ตัวแทน เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียว ให้เป็นตัวแทนตัวแปรอื่น ๆ ที่บอกลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ เช่น สัดส่วนจำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา อัตราการไม่รู้หนังสือ ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้กันมากในการวิจัย การวางแผนและการบริหารการศึกษาในระยะแรก ๆ แต่ปัจจุบันนี้ใช้กันน้อยลง เนื่องจากตัวบ่งชี้ประเภทนี้มีความเที่ยงและความตรงต่ำ เพราะเป็นการใช้ตัวบ่งชี้เพียงตัวเดียวแสดงลักษณะสิ่งที่ต้องการศึกษาตัวบ่งชี้แยกเป็นตัวบ่งชี้ที่สถานะคล้ายกับตัวแปร หรือเป็นตัวบ่งชี้ย่อย โดยที่ตัวบ่งชี้ย่อยแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน และบ่งชี้ลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวรวมกันทั้งหมด การวิเคราะห์และนำเสนอตัวบ่งชี้ประเภทนี้จึงค่อนข้างยุ่งยากเสียเวลาเนื่องจากตัวบ่งชี้ทั้งหมดมีตัวบ่งชี้ย่อยจำนวนมาก จึงเป็นการบ่งชี้ลักษณะซ้ำซ้อนกัน และตัวบ่งชี้รวมหรือตัวบ่งชี้ประกอบเป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรทางการศึกษาหลาย ๆ ตัวเข้าด้วยกัน ให้น้ำหนักความสำคัญของตัวแปรตามจริง ตัวบ่งชี้ชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณค่า มีความเที่ยงและความตรงสูงกว่าตัวบ่งชี้สองประเภทแรกจึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการศึกษา การกำกับ ติดตามดูแล และการประเมินการศึกษา และเป็นที่ยอมรับใช้กันมากในปัจจุบัน 4) การจัดแยกประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ได้แก่การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้การศึกษาตามระดับการวัดของตัวแปรวิธีนี้จัดแยกได้เป็น ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ ตัวบ่งชี้อันตรภาค และตัวบ่งชี้อัตราส่วน ถ้าตัวบ่งชี้การศึกษาสร้างจากตัวแปรระดับใด ตัวบ่งชี้การศึกษาที่ได้จะมีระดับการวัดตามตัวแปรนั้นด้วย โดยทั่วไปตัวบ่งชี้การศึกษาที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ตัวบ่งชี้อันตรภาค ตัวบ่งชี้อัตราส่วน และตัวบ่งชี้เรียงอันดับ การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้การศึกษาตามประเภทของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น ตัวบ่งชี้สัตต

และตัวบ่งชี้การเลื่อนไหล ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสถานะ หรือปริมาณของระบบการศึกษา ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง ส่วนตัวบ่งชี้การเลื่อนไหลแสดงถึงสถานะที่เป็นพลวัตในระบบการศึกษา ณ ช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งการจัดแยกประเภทตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง และตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจงสร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติบอกลักษณะการกระจายของข้อมูลเช่น สัมประสิทธิ์การกระจาย เป็นต้น ส่วนตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง สร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นปริมาณ หรือเป็นค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลาง เช่น ค่าเฉลี่ยค่ามัธยฐาน หรือค่าสถิติประเภทค่าร้อยละอัตราส่วน 5) การจัดแยกประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้แบ่งได้เป็นตัวบ่งชี้สมบูรณ์ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้บอกปริมาณที่แท้จริง และมีความหมายในตัวเอง เช่น จำนวนโรงเรียน จำนวนครู และตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้เป็นปริมาณเทียบเคียงกับค่าอื่น เช่น จำนวนนักเรียนต่อครูหนึ่งคน สัดส่วนของครูวุฒิปริญญาโท ตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทนี้ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ใช้เปรียบเทียบได้เฉพาะระบบที่มีขนาด หรือ สักยภาพเท่าเทียมกัน ถ้าเป็นระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพต่างกัน ควรใช้ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ในการเปรียบเทียบ

6) การจัดแยกประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมายแบ่งได้เป็นตัวแปรเชิงอิงกลุ่ม หมายถึงตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่ม ตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ หมายถึงตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และตัวบ่งชี้อิงตน หมายถึงตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุด หรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน และ 7) การจัดแยกประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ประเภทตัวบ่งชี้ตามลักษณะการใช้ประโยชน์แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ 1) ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (Expressive Indicators) และ 2) ตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive Indicators) อย่างไรก็ตาม ตัวบ่งชี้ประเภทต่าง ๆ ที่ได้จากการจัดแยกประเภทที่กล่าวมา เป็นตัวบ่งชี้ที่พบและใช้กันอยู่ในวงการศึกษานี้แต่ยังมีการจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ที่สำคัญอีกแบบหนึ่งคือการจัดแยกประเภท ตัวบ่งชี้ตามสาขาวิชา หรือเนื้อหาสาระ เนื่องจากตัวบ่งชี้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในศาสตร์ทุกสาขา เมื่อจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามสาขาวิชา หรือตามเนื้อหาสาระแล้ว ได้เป็นตัวบ่งชี้ประเภทต่าง ๆ อีกหลายประเภท เช่น ตัวบ่งชี้การศึกษา (Education Indicators) ตัวบ่งชี้สังคม (Social Indicators) ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต (Quality of Live Indicators) ตัวบ่งชี้การพัฒนา (Development Indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับประถมศึกษา (Primary Education Indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับมัธยมศึกษา (Econdary Education Indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับอุดมศึกษา (Higher Education Indicators) และตัวบ่งชี้การศึกษานอกระบบ โรงเรียน (Non-Formal Education Indicators) เป็นต้น ซึ่งการจัดแยก

ประเภทตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับความสนใจ และจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้ การที่จะกำหนดว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมตัวบ่งชี้ย่อยประเภทใดต้องพิจารณาจากการกำหนดนิยาม และการใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้เป็นหลัก

จากการศึกษาข้อมูลการจัดแยกประเภทของตัวบ่งชี้ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่ามีความหลากหลายขึ้นอยู่กับประโยชน์ที่จะนำไปใช้ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ และการพัฒนาการศึกษา จึงเป็นประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ โดยดำเนินการพัฒนาตัวบ่งชี้เป็น 3 ระดับคือ 1) การวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบหลักของตัวบ่งชี้ 2) วิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักแต่ละตัว และ 3) วิเคราะห์องค์ประกอบย่อยแต่ละตัวเป็นตัวบ่งชี้ต่อไป

#### 4. ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545 : 68) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้ โดยการสังเคราะห์จากแนวคิดของ Johnstone (1981 : 210) ; Blank (1993 : 132) ; Burstein, Oakes and Guiton (1992 : 125) ซึ่งสรุปประโยชน์ของตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้คือ 1) ใช้บรรยายสภาพ และลักษณะของระบบการศึกษาได้อย่างแม่นยำเพียงพอที่จะทำให้เข้าใจการทำงานของระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี เปรียบเสมือนการฉายภาพระบบการศึกษา ณ จุดเวลาใดจุดหนึ่ง 2) ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลา ช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เปรียบเสมือนการศึกษาระยะยาว 3) ใช้ศึกษาเปรียบเทียบการศึกษาได้ทั้งที่เป็นการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือการเปรียบเทียบระหว่างระบบการศึกษาของประเทศต่าง ๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาคในประเทศใดประเทศหนึ่ง

จะเห็นว่าตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้น เพื่อสนองความต้องการใช้งานทั้ง 3 ประการดังกล่าวข้างต้นนั้น Johnstone (1981 : 232) สรุปไว้ว่านักการศึกษาสามารถนำตัวบ่งชี้การศึกษาไปใช้ประโยชน์ได้ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา 2) ด้านการกำกับและประเมินระบบการศึกษา 3) ด้านการจัดลำดับระดับหรือประเภทระบบการศึกษา และ 4) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา Burstein, Oakes and Guiton (1992 : 133) ได้เพิ่มเติมการใช้ประโยชน์ในด้านที่ 5 คือ ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ (Accountability) และการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) นอกจากนั้นยังกล่าวถึงการใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้ใน 6 ด้าน คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ (Benchmarking) ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้ คือ 1) การกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์การศึกษาในอดีต

เมื่อยัง ไม่มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษากำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา จึงเป็นการกำหนดในรูปข้อความบรรยายสภาพที่เป็นแนวทาง และจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ โดยอาศัยประสบการณ์ของผู้บริหารประกอบกับสารสนเทศจากการวิจัยเท่านั้น นอกจากนี้ นโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษาขาดความชัดเจน มีการตีความแตกต่างกัน ความหมายไม่คงเส้นคงวา ขาดต่อการตรวจสอบ หรือเป็นข้อความตามแบบเดิม แต่ขยายความโดยการกำหนดตัวบ่งชี้การศึกษา เพื่อให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ส่วนวิธีที่สอง เป็นการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา โดยบูรณาการตัวบ่งชี้ตลอดจนเกณฑ์ที่เป็นเป้าหมายเข้าไปในนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา วิธีนี้เป็นที่นิยมใช้กันมากขึ้น แต่ต้องใช้ด้วยความระมัดระวังไม่ให้ผู้ปฏิบัติที่ยึดถือตัวบ่งชี้การศึกษาเป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน เพราะจะทำให้เกิดความเสียหาย เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้ 2) การกำกับ และการประเมินระบบการศึกษาในสภาพปรากฏการณ์ของระบบการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยอาจเกิดขึ้นเนื่องมาจากการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ อาจเกิดจากสาเหตุทั้งภายในและภายนอกระบบการศึกษา หรือเกิดจากวิวัฒนาการโดยธรรมชาติของระบบการศึกษา สภาพการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จำเป็นต้องมีการกำกับดูแล ตรวจสอบเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เสมอมา จึงจะสามารถดำเนินการจัดการ ศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำกับดูแลสภาพการเปลี่ยนแปลงจะทำได้ดีต้องอาศัยตัวบ่งชี้การศึกษา การรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาค่าของตัวบ่งชี้การศึกษาแต่ละช่วงเวลาแล้วนำมาเปรียบเทียบกัน จะทำให้สามารถติดตามสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้การเปรียบเทียบค่าของตัวบ่งชี้การศึกษากับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ช่วยให้สามารถติดตามกำกับตรวจสอบได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ผลตามที่กำหนดไว้เพียงใดและมีผลกระทบที่มีได้คาดหมายไว้อย่างไรบ้างนอกจากการใช้ตัวบ่งชี้การศึกษาเป็นประโยชน์ต่อการกำกับแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการประเมินระบบการศึกษาด้วย การเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษากับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา จะทำให้ทราบว่า การดำเนินงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด ตัวบ่งชี้การศึกษาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินระบบการศึกษาต้องเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเป็นกลางไม่ขึ้นอยู่กับกลุ่มใด ๆ ควรเป็นตัวบ่งชี้ที่มีค่าเป็นไปได้ตามมาตรวัดแบบช่วงจากค่าต่ำสุดถึงสูงสุด และเมื่อตีความหมายตัวบ่งชี้ อาจตีความโดยการตัดสินใจเทียบกับเกณฑ์เฉพาะแต่ละกลุ่มได้ 3) การจัดลำดับ และการจำแนกประเภทของระบบการศึกษานักการเมือง นักบริหาร และนักการศึกษา จำเป็นต้องมีสารสนเทศเกี่ยวกับระดับการพัฒนาของระบบการศึกษาในประเทศของตน ตัวบ่งชี้การศึกษาเป็นประโยชน์มากใน

การบรรยายลักษณะ สภาพของระบบการศึกษาแต่ละประเทศ จัดลำดับระบบการศึกษาและ  
 จำแนกประเภทของระบบการศึกษาได้ว่าประเทศใดมีระบบการศึกษาอยู่ในลำดับการพัฒนา  
 ระดับเดียวกัน ประโยชน์ที่ได้จากการจำแนกประเภทของระบบการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญ  
 กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา และช่วยเอื้อให้มีการรวมกลุ่มประเทศที่มีระดับการพัฒนาใกล้เคียง  
 กันสร้างกลไกความร่วมมือเร่งรัดการพัฒนาให้เป็นไปได้โดยรวดเร็วมากขึ้น ประโยชน์ที่ได้จาก  
 การจัดลำดับระบบการศึกษาในแต่ละประเทศหรือในแต่ละภูมิภาค ช่วยให้เห็นภาพรวมว่า  
 ประเทศใด ภูมิภาคใดมีระดับการพัฒนาต่ำกว่าเกณฑ์ และมีความสำคัญจำเป็นต้องได้รับการ  
 พัฒนาอย่างเร่งด่วน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา การใช้ตัวแปรเดียวเป็นตัวแทน หรือ  
 ใช้ชุดของตัวแปรหลายตัวเป็นหน่วยพื้นฐานในการวิเคราะห์ วิจัยเพื่อสร้างทฤษฎี หรือเพื่อ  
 ศึกษาเปรียบเทียบระบบการศึกษาหรือเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการศึกษา  
 ระบบอื่น ๆ ในสังคมทำให้เกิดปัญหาเนื่องจากตัวแปรหรือชุดตัวแปรมีความเที่ยง หรือความ  
 ตรงต่ำ และทำให้ผลการวิจัยขาดความตรง การสร้างตัวบ่งชี้การศึกษาขึ้นใช้เป็นหน่วยพื้นฐาน  
 ในการวิเคราะห์จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวและทำให้ได้ผลการวิจัยที่มีความตรงมากขึ้น แม้ว่าตัว  
 บ่งชี้การศึกษาจะให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์  
 แต่ตัวบ่งชี้การศึกษาไม่สามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ ประโยชน์  
 ของตัวบ่งชี้การ ศึกษาต่อการวิจัยในอนาคต จึงเป็นแต่เพียงการให้ข้อเสนอแนะหรือให้  
 สมมุติฐานวิจัยสำหรับนักวิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวบ่งชี้การศึกษาใน  
 ระบบการศึกษาเท่านั้น 5) การแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ และการประกันคุณภาพ  
 ในอดีตที่ผ่านมา หลักการประเมินผลเป็นการใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดจากส่วนกลาง มุ่ง  
 ประเมินการบริหารการดำเนินงานว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดจากส่วนกลางหรือไม่  
 อย่างไร แต่การประเมินผลแบบใหม่เกิดจากแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษา มีการบริหาร  
 การศึกษาโดยใช้ผลผลิตเป็นตัวกำกับ หน่วยงานและองค์กรทุกระดับมีส่วนกำหนดเกณฑ์  
 เกี่ยวกับผลผลิตร่วมกัน และมีอิสระในการกำหนดวิธีการบริหาร การดำเนินงานให้ได้ผลตาม  
 เกณฑ์ที่กำหนดไว้ การประเมินผลเป็นหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงาน โดยบุคลากรเป็นผู้  
 กำหนดมาตรฐานและวิธีดำเนินงาน แนวคิดในการประเมินแบบใหม่จึงให้ความสำคัญกับ  
 หน่วยงานในระดับล่างทุกหน่วยงาน ได้สร้างระบบแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ และ  
 สร้างระบบประกันคุณภาพการดำเนินงานของตนว่าจะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด การสร้าง  
 ระบบดังกล่าวต้องอาศัยชุดของตัวบ่งชี้การศึกษาในการกำหนดเป้าหมาย หรือระดับคุณภาพ  
 ของหน่วยงานและใช้ชุดของตัวบ่งชี้เหล่านั้นเป็นเครื่องมือกำกับการดำเนินการของหน่วยงานและ

6) การกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ การประเมินผลระบบการศึกษาตามแนวคิดใหม่ที่ใช้ในการประกันคุณภาพ และการแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ เป็นการประเมินที่มีลักษณะแตกต่างกันไปตามหน่วยงานแต่ละระดับ แนวคิดนี้ได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานสำหรับ การประเมินด้วย ในการประเมินแบบเดิมทุกหน่วยงานใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบเดียวกันที่กำหนด โดยส่วนกลางแต่เกณฑ์มาตรฐานแบบใหม่จะถูกกำหนดโดยผู้มีส่วนได้เสียจากการประเมินทุก ฝ่าย ลักษณะเกณฑ์มาตรฐานจึงอาจแตกต่างกันได้ ยิ่งไปกว่านั้นหน่วยงานอาจกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานเป็นชั้นหลายระดับ ที่สามารถตรวจสอบได้ทุกระดับ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานจึง มีลักษณะเป็นการกำหนดเป้าหมายที่หน่วยงานตั้งจะปฏิบัติ การประเมินผลเป็นการพิจารณา ความแตกต่างระหว่างเป้าหมาย แต่ละชั้นกับผลการปฏิบัติจริง แนวความคิดดังกล่าวนี้เป็นที่มา ของการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานแบบเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ เกณฑ์มาตรฐานแบบใหม่นี้ไม่มี หน่วยการวัดที่เป็นกลางซึ่งใช้เปรียบเทียบระหว่างหน่วยงาน แต่หน่วยงานต้องบรรยายเกณฑ์ มาตรฐานของตนให้สามารถเปรียบเทียบกันได้ ระบบการกำหนดเป้าหมายหลายชั้นที่ตรวจสอบ ได้นี้ต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน และใช้ในการ ตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผลตามเป้าหมายแต่ละชั้นที่กำหนดไว้หรือไม่ และได้ผลตาม เกณฑ์มาตรฐานกลางหรือไม่ อย่างไร

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้การศึกษามีประโยชน์มากต่อการบริหารและการวิจัย ซึ่ง ในด้านการบริหารตัวบ่งชี้การศึกษาจะใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการ วางแผนการศึกษาการกำกับติดตามตรวจสอบ การดำเนินงาน และการประเมินผลการ ดำเนินงาน ทั้งในเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ การประกันคุณภาพ และการ กำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการจัดลำดับ ประเภทระบบการศึกษาเพื่อประโยชน์ ในการดำเนินงานพัฒนาในด้านการวิจัย ตัวบ่งชี้การศึกษาช่วยให้ผลการวิจัยมีความตรงสูง กว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียว

##### 5. เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

Fitz - Gibbon (1996 : 211) ; ศิริชัย กาญจนวาสิ (2540 : 38) และองค์การอนามัย โลก (2540 ; อ้างถึงใน นิตยา สำเร็จผล. 2547 : 45) ได้นำเสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ สรุปได้ดังนี้คือ 1) ความแกร่งแบบวิทยาศาสตร์ (Scientifically Robust) ตัวบ่งชี้ต้องมีความ ถูกต้อง (Validity) มีความไว (Sensitive) คงที่ (Stable) และสะท้อนให้เห็นสิ่งที่ต้องการจะวัด 2) ความถูกต้อง (Validity) ตัวบ่งชี้ต้องวัดองค์ประกอบ หรือสิ่งที่ต้องการจะวัดได้ตรงและ ถูกต้อง 3) เชื่อถือได้ (Reliable) ตัวบ่งชี้ต้องให้ค่าเดียวกันเมื่อใช้วิธีการวัดเหมือนกันประชากร

กลุ่มที่เหมือนกัน และในเวลาที่เกี่ยวข้องเป็นเวลาเดียวกัน 4) ความไว (Sensitive) ตัวบ่งชี้ต้องทำให้สามารถเห็นความเปลี่ยนแปลงแม้เพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในองค์ประกอบที่สนใจได้ 5) ความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงในประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น 6) ใช้ประโยชน์ได้ (Useful) 7) สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจนับ วัดหรือสังเกตได้ง่าย และแปลความหมายง่าย (Interpretability) ควรได้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุดเข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย 8) ความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องครอบคลุมทุกประเด็นหรือประชากรทุกกลุ่มที่คาดหวังให้ครอบคลุม 9) เข้าใจได้ (Understandable) ตัวบ่งชี้ต้องง่ายที่จะนิยาม และค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้ต้องแปลความหมายได้ง่าย 10) เข้าถึงได้ (Accessible) ข้อมูลที่ต้องการต้องหาได้ง่าย โดยใช้วิธีการเป็นข้อมูลที่สะดวก ทำได้จริง 11) คุณธรรม (Ethical) ตัวบ่งชี้ที่มีคุณธรรม ต้องเป็นไปอย่างมีคุณธรรมในรูปของสิทธิของบุคคล ความมั่นใจ เสรีภาพในการเลือกที่จะให้ข้อมูลหรือไม่ โดยต้องมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำข้อมูลไปใช้ 12) ความสอดคล้อง (Relevant) ตัวบ่งชี้ต้องบ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการทีมงานทุกคนมีส่วนและการให้ข้อมูลสื่อความหมาย (Information) เป็นไปตามบริบทและตัวบ่งชี้ให้ผลย้อนกลับไปยังหน่วยการจัดการได้ 13) ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

นอกจากนี้ Johnstone (1981 : 221) ยังได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ 3 ด้าน ดังนี้คือ 1) ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ (Internal Validity) หมายถึงระดับความสอดคล้องระหว่างมโนทัศน์ กับนิยามเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวข้องกับกระบวนการวัดในระหว่างที่กำลังดำเนินการวัดตัวแปร เปรียบเทียบกับที่ต้องการวัดกับทฤษฎี หรือจากตัวมโนทัศน์นั้น ซึ่งมักจะเกิดความแตกต่างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากความแตกต่างนี้มีขนาดใหญ่มากเกินไป คือสิ่งที่วัดได้ไม่สัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวัด กล่าวได้ว่า ตัวแปรนั้นถึงแม้จะวัดได้คงที่แต่ก็ไม่มีประโยชน์ในการใช้ คือมีความเที่ยงตรงภายในน้อยมาก สิ่งที่มีอิทธิพลในการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา มี 3 ประการ คือ 1) การวัดแบบเป็นส่วน ๆ (Fractional Measurement) กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมโนทัศน์ที่ต้องการวัด สามารถจำแนกออกเป็นหลาย ๆ ด้าน แต่วัดจริงเพียง 1-2 ด้าน ทำให้มีมโนทัศน์บางส่วนเท่านั้นที่วัดได้ โดยไม่ได้วัด



มโนทัศน์จริง ที่ต้องการวัดทั้งหมด ทำให้เกิดการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ขึ้น 2) ความผันแปรของมโนทัศน์ที่ต้องการวัด (Variability of Concept) หากมโนทัศน์ที่ต้องการวัดมีการเปลี่ยนแปลงในการนำไปปฏิบัติ อาจเปลี่ยนแปลงตามเวลา หรือเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา ถึงแม้จะมีการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของมโนทัศน์นั้น ไม่จำเป็นต้องมีความแตกต่างกัน เช่น มโนทัศน์เกี่ยวกับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ในทางปฏิบัติประเทศที่พัฒนาแล้วกับประเทศที่กำลังพัฒนาจะให้ความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปร เช่น จำนวนนักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนมาเปรียบเทียบกัน ทำให้ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ลดลงและ 3) การกำหนด ตัวแปรให้เป็นตัวแทนของมโนทัศน์ (The Definition of Variability to Represent a Concept) แม้จะรู้ว่าตัวแปรนั้นไม่ใช่ตัวแปรที่เหมาะสม ซึ่งการปฏิบัติแบบนี้เรียกว่าการแทนที่มโนทัศน์ (Concept Substitution) เช่น ในการวัดคุณภาพของผลลัพธ์ในระบบการศึกษา ความหมายของคุณภาพจะหมายถึง ระดับของการสัมฤทธิ์ผล โดยวัดจากคะแนนผลสัมฤทธิ์ในการสำเร็จการศึกษาระดับต่าง ๆ ซึ่งอาจไม่มีข้อมูลในบางระดับ จึงมีการกำหนดให้อัตราผู้สำเร็จการศึกษา เป็นตัวแทนของระดับผลสัมฤทธิ์ ทั้ง ๆ ที่ตัวแปรทั้งสองนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กัน เมื่อนำไปใช้ทำให้ผลการสรุปเปลี่ยนแปลงไปในการที่จะลดปัญหานี้ทางหนึ่งทำได้โดยการกำหนดนิยามมโนทัศน์ ในรูปของนิยามเชิงปฏิบัติการให้ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ต้องมีค่าสูงพอสำหรับสถานการณ์เฉพาะที่ต้องการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการประเมินความเที่ยงตรงภายใน ยังไม่มีวิธีทางสถิติอันใดที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ได้ในเชิงปริมาณแต่มีวิธีที่ไม่ใช้สถิติที่พอเป็นไปได้ คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตัดสินความสอดคล้องจึงทำให้เกิดปัญหาที่ว่า ถ้ามีความแตกต่างเล็กน้อย ระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ แสดงว่าตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงสามารถทำให้เกิดความสัมพันธ์หรือจัดจำแนกชั้นที่แตกต่างเล็กน้อย 2) ความเชื่อมั่น (Reliability) และความคงเส้นคงวา (Consistency) ของการวัด หมายถึง ระดับการวัดที่ตัวแปรให้ผลคงที่สม่ำเสมอ ถ้าเชื่อถือได้ หมายถึงในการวัดคุณลักษณะเดียวกัน ถ้าทำซ้ำกับบุคคลที่ต่างกันจะได้ผลเหมือนกัน แหล่งที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวัดทำให้ความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ลดลงคือ ความคงที่สม่ำเสมอในการนิยามเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการนิยามเชิงปฏิบัติการที่ไม่ชัดเจน ไม่สมบูรณ์ ทำให้ผู้ใช้แต่ละคนตีความหมายได้ต่างกัน ได้แก่ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล และ 3) ความเที่ยงตรงภายนอกและเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายถึง ความเป็น

จริงของสมมุติฐานในการที่จะนำไปใช้เพื่อจัดจำแนกประเภทในสถานการณ์อื่น ๆ เป็นคุณสมบัติของการวัดที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในของมโนทัศน์ ต้องทำหลังจากมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงภายในจนได้ค่าที่พอใจ รวมทั้งค่าความเชื่อมั่นของการวัดได้รับการยอมรับแล้ว คุณสมบัติของความเที่ยงตรงภายนอก ระบุว่า มโนทัศน์หนึ่งไม่ควรมีองค์ประกอบที่ถูกกำหนดอยู่ในมโนทัศน์อื่น ซึ่งก็คือความเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายความว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้หนึ่งจะต้องไม่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้อื่น ๆ ตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงภายนอกจะเป็นตัวแปรที่มีความสมบูรณ์ ครอบคลุม และสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ

จากข้อมูลข้างต้นเกี่ยวกับเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยมีเกณฑ์ จะต้องมีความตรง ความเที่ยง ความเป็นกลาง ความไว สะดวกต่อการนำไปใช้และมีความถูกต้องในเนื้อหา

## 6. กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

กระบวนการสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

### 6.1 การสร้างตัวบ่งชี้

การสร้างตัวบ่งชี้ มีวิธีการที่สำคัญ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีให้ข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้ (สุทธิรัช คนกาญจน์. 2547 : 54) วิธีที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self-Referenced Indicator Formation) เป็นการสร้างข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกัน เพื่อให้เห็นความ ก้าวหน้าของการดำเนินงานจากช่วงเวลาหนึ่งถึงอีกช่วงเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปีโดยกำหนดปีที่เริ่มต้น และ ปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงระยะเวลาดังกล่าว มีการดำเนินการที่นักวางแผนหรือผู้บริหารมีความประสงค์จะทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้คือข้อมูลระยะยาวโดยกำหนดข้อมูลในปีฐานเท่ากับ 100 แสดงว่า ระดับค่าของตัวบ่งชี้ในปีนั้นสูงกว่าในปีฐานของการอ้างอิง ค่าของความแตกต่างนี้ คือ ค่าที่ร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลาที่คิดจากปีฐาน วิธีที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ (Criterion - Referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมายวางไว้ เป้าหมายดังกล่าวประกอบกับระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผน จึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้วัดว่าการดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร วิธีที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน (Norm - Referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่าง ๆ ว่าอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบ

ระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบการศึกษาใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้างดัชนีชี้วัดโดยอิงปทัศฐานจึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้สำหรับการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงการสร้างตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การเลือกตัวแปรที่จะอธิบายสภาพที่มุ่งจะชี้วัด 2) การกำหนดตัวน้ำหนักและความสำคัญของตัวแปรและ 3) วิธีการสังเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

กล่าวโดยสรุป วิธีการสร้างตัวบ่งชี้มี 3 วิธี คือ 1) การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า 2) การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ และ 3) การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัศฐาน ซึ่งในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้หลักการสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัศฐาน เนื่องจากการสร้างตัวบ่งชี้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ต่อไป

## 6.2 การพัฒนาตัวบ่งชี้

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีปัจจุบันช่วยให้โลกติดต่อสื่อสารคมนาคมกันได้สะดวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ และระบบต่าง ๆ ในสังคมมากขึ้น ในอดีตการบริหารและการจัดการศึกษาเพียงแต่อาศัยข้อมูลการศึกษาที่จัดทำอยู่ในรูปของสถิติการศึกษา ก็นับว่าเพียงพอต่อการใช้งานและการใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา แต่เมื่อเวลาผ่านไป ผู้บริหารการศึกษาเริ่มตระหนักว่า ระบบฐานข้อมูลและสถิติการศึกษามิสามารถใช้ประโยชน์ได้ดีเท่าที่ควร UNESCO (1993 : 59) ได้ตระหนักถึงข้อจำกัดของสถิติการศึกษาดังกล่าว จึงได้พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาชุดแรกนำเสนอไว้ในรายงานการศึกษาโลก ค.ศ. 1991 และต่อมาในเดือนมิถุนายน ค.ศ. 1992 ได้จัดการประชุมเพื่อปรับปรุงตัวบ่งชี้การศึกษาชุดแรกให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ในการประชุม UNESCO ได้สรุปประเด็นที่เป็นข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของข้อมูลการศึกษา และสถิติการศึกษาที่ใช้กันมาแต่เดิมไว้ 3 ประการ คือ 1) การขาดสมดุลในระบบฐานข้อมูลระหว่างประเทศสมาชิก หลายประเทศขาดข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการพัฒนาระบบการศึกษา ทำให้ไม่สามารถวางแผนและจัดการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ 2) การขาดลักษณะความเป็นกลางที่สามารถใช้ได้กับทุกระบบการศึกษา ระบบการศึกษาของประเทศสมาชิกแต่ละประเทศมีลักษณะแตกต่างกัน ทำให้สถิติการศึกษาจากฐาน ข้อมูลแต่ละประเทศไม่สามารถใช้

เปรียบเทียบกันได้ การแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างระบบทำได้ยาก และมีปัญหาในการตีความ เนื่องจากระบบฐานข้อมูลที่แตกต่างกัน และ 3) ความพยายามที่จะพัฒนาสถิติการศึกษานานาชาติให้ใช้ตรงกันทุกประเทศทำได้เฉพาะแต่มิติเกี่ยวกับประชากร ยังขาดสารสนเทศเกี่ยวกับระบบการศึกษาอีกหลายมิติ UNESCO จึงใช้ข้อสรุปสามประการนี้เป็นฐานในการปรับปรุงให้ตัวบ่งชี้การศึกษาโลก มีคุณสมบัติความเป็นกลาง ทันสมัย และตรงตามความต้องการใช้งานของนานาชาติซึ่งความพยายามช่วงทศวรรษที่ผ่านมาของ UNESCO องค์กรนานาชาติและหน่วยงานทั้งของภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อนำมาใช้แทนระบบฐานข้อมูลและสถิติการศึกษาที่ใช้กันมาแต่เดิม ส่งผลให้วิธีวิทยาด้านการพัฒนาระบบตัวบ่งชี้การศึกษาก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีงานวิจัยเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้การศึกษาทั้งที่เป็นการวิจัยระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติจำนวนมาก ตัวบ่งชี้การศึกษาที่ได้รับการพัฒนาขึ้นนั้นได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร การพัฒนา ตลอดจนการวิจัยการศึกษาอย่างกว้างขวางโดยที่ตัวบ่งชี้การศึกษาเป็นค่าสถิติ หรือตัวแปรรวม หรือตัวแปรประกอบ (Composite Variable) หรือองค์ประกอบ (Factor) ที่ถูกสร้างขึ้นโดยการรวมตัวแปรย่อยทางการศึกษาหลายๆ ตัวให้ได้สารสนเทศที่ต้องการไปใช้ประโยชน์ ดังนั้นกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาจึงมีขึ้นบางตอนบางส่วนเป็นแบบเดียวกับกระบวนการวัดตัวแปร ซึ่ง Kerlinger (1982 : 119) ให้นิยามว่า กระบวนการวัดตัวแปร เป็นกระบวนการกำหนดค่าที่เป็นตัวเลข (Numerals) ให้กับสิ่งของ (Objects) หรือเหตุการณ์ (Events) ที่ต้องการวัดโดยใช้กฎเกณฑ์ (Rules) ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในการวัดตัวแปรนั้น นักวิจัยมิได้วัดสิ่งของหรือเหตุการณ์นั้น โดยตรงแต่มุ่งวัดตัวที่ชี้บ่งชี้ (Indicants = Something Serves to Indicate) ลักษณะ (Characteristics) หรือคุณสมบัติ (Properties) ของสิ่งที่ต้องการวัดตามหลักการวัด ลักษณะหรือคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัด เรียกว่า ตัวแปร โครงสร้าง (Constructs) ส่วนตัวที่ชี้บ่งชี้คุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัด หรือผลที่ได้จากการวัด เรียกว่า ตัวแปร (Variables) ในกระบวนการวัดตัวแปรทุกครั้ง นักวิจัยต้องกำหนดนิยามทั้งนิยามตัวแปร โครงสร้าง และนิยามตัวแปรให้ชัดเจน การกำหนดนิยามของตัวแปร โครงสร้าง หรือ การนิยามเชิงโครงสร้าง (Constitutive Definition) เป็นการให้ความหมายตัวแปรในระดับทฤษฎี หรือระดับนามธรรมซึ่งทำได้โดยอาศัยทฤษฎีและผลงานวิจัยเป็นพื้นฐาน การกำหนดนิยามของตัวที่ชี้บ่งชี้ หรือการนิยามปฏิบัติการ (Operational Definition) เป็นการให้ความหมายตัวแปรในระดับรูปธรรม ซึ่งทำได้โดยระบุรายละเอียด ได้แก่กฎเกณฑ์การวัดเพื่อกำหนดค่าเป็นตัวเลขแทนคุณลักษณะสิ่งของหรือเหตุการณ์ที่ต้องการวัด อันจะช่วยให้ นักวิจัยสามารถรวบรวม

ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้ ด้วยเหตุนี้กระบวนการวัดตัวแปรจึงแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายการวัด 2) การกำหนดนิยามของตัวแปร ได้แก่การกำหนด นิยามทฤษฎีในระดับนามธรรมสำหรับตัวแปร โครงสร้าง และการกำหนดนิยามปฏิบัติการในระดับรูปธรรมสำหรับตัวแปรที่จะรวบรวมข้อมูล 3) การดำเนินการวัด ได้แก่การสร้างเครื่องมือสำหรับวัด การทดลองใช้และการปรับปรุงเครื่องมือ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพเครื่อง การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การรวบรวมข้อมูลและการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล และ 4) การนำเสนอผลการวัดจะเห็นว่ากระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษานั้นมีขั้นตอนคล้ายกับกระบวนการวัดตัวแปร แต่มีขั้นตอนเพิ่มมากขึ้นในส่วนที่เกี่ยวกับการรวมตัวแปรเข้าเป็นตัวบ่งชี้การศึกษา และการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้น มีนักการศึกษาหลายท่านได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาไว้คล้ายคลึงกันมีส่วนแตกต่างกันในบางขั้นตอน เช่น นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545 : 71) ได้นำแนวคิดของ Blank (2010 : 125) ; Johnstone (1981 : 111) ; Burstein Oakes and Guiton (1992 : 132) ; Bottani and Salberg (1994 : 125) สรุปรวมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษารวม 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Statement of Purposes) เป็นขั้นตอนที่นักวิจัยต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไร และอย่างไร วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา คือเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ให้ได้ตัวบ่งชี้การศึกษาที่จะนำไปใช้ประโยชน์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ การบรรยายสภาพของระบบการศึกษา การแสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาและการเปรียบเทียบระบบการศึกษากับเกณฑ์รวมทั้งการเปรียบเทียบระหว่างระบบการศึกษา การใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้การศึกษาทั้งสามประการนี้ทำโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการบริหาร การพัฒนา และการวิจัยการศึกษาในด้านต่างๆ ที่สำคัญรวม 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา 2) ด้านการกำกับและการประเมินระบบการศึกษา 3) ด้านการจัดลำดับ และการจำแนกประเภทระบบการศึกษา ทั้งที่เป็นประจำแนกประเภทภายในชาติ และนานาชาติ 4) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา รวมทั้งการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการศึกษากับระบบอื่น ๆ ในสังคม 5) ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ (Accountability) และการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ของหน่วยปฏิบัติ และ 6) ด้านการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่ตรวจสอบได้ (Benchmarking) ตามแนวคิดและหลักการประเมินผลระบบการศึกษาแบบใหม่โดยตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ต่างกัน มีลักษณะแตกต่างกัน เช่น ตัวบ่งชี้การศึกษาที่

พัฒนาขึ้นเพื่อประเมินแผน พัฒนาการศึกษาระดับชาติ ควรเป็นตัวบ่งชี้ประเภทของตน และให้สารสนเทศที่มีความเฉพาะเจาะจงตามเป้าหมายของแผนพัฒนาฯ ซึ่งจะใช้เปรียบเทียบระบบการศึกษาในปีที่ประเมินกับระบบการศึกษาปีที่เริ่มใช้แผนพัฒนาฯ นั้นได้ ในขณะที่ตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้จัดจำแนกระบบการศึกษาของประเทศต่าง ๆ หลายประเทศ ควรเป็นตัวบ่งชี้การศึกษาประเภทอิงกลุ่ม และมีความเป็นกลางสูงที่ประเทศจะสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกัน และเปรียบเทียบกันได้ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ นักวิจัยที่ต้องการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาจึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาให้ชัดเจนว่า จะพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาไปใช้ประโยชน์ทำอะไรและเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างไร การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาที่ชัดเจนย่อมส่งผลให้ได้ ตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีคุณภาพสูง และเป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ขั้นตอนที่ 2 การนิยามตัวบ่งชี้การศึกษา (Definition) หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาแล้ว งานสำคัญในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา คือ การกำหนดนิยามตัวบ่งชี้การศึกษา เพราะนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาที่กำหนดขึ้นนั้นจะเป็นตัวชี้แนวทางที่จะต้องใช้ในการขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา เนื่องจากตัวบ่งชี้การศึกษา หมายถึงองค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ๆ รวมกันเพื่อแสดงสารสนเทศของระบบการศึกษา หรือคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการชี้วัด ดังนั้นในขั้นตอนการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษานี้ นอกจากจะเป็นการกำหนดนิยามแบบเดียว กับการนิยามตัวแปรในการวิจัยทั่วไป และรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ อย่างไรก็ตาม Burstein, Oakes and Gupton (1992 : 112) แยกการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาเป็น 2 ส่วน คือ 1) การกำหนดกรอบความคิด หรือการสร้างสัจกัณฑ์ (Conceptualization) การนิยามในส่วนนี้เป็นการให้ความหมายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการจะชี้วัดในรูปแบบหรือโมเดลแนวคิด (Conceptual Model) ของสิ่งที่ต้องการชี้วัดก่อนว่ามีส่วนประกอบแยกย่อยเป็นกัณฑ์มิติ (Dimension) และแต่ละมิติประกอบด้วยสัจกัณฑ์ (Concept) อะไรบ้าง และ 2) การพัฒนา ตัวแปรส่วนประกอบหรือตัวแปรย่อย (Development of Component Measures) และการสร้างและการกำหนดมาตรา (Construction and Scaling) การนิยามในส่วนนี้ เป็นการกำหนดนิยามปฏิบัติการตัวแปรย่อยตามโมเดลแนวคิดและการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้การศึกษา

จากการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษา นักวิจัยจะได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้าง (Structural Relationship Model) ของตัวบ่งชี้การศึกษา ซึ่งเป็น โครงสร้าง (Structure) ที่อธิบายว่าตัวบ่งชี้การศึกษาประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร ตัวแปรย่อยมีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้การศึกษาอย่างไรและตัวแปรย่อยแต่ละตัวมีน้ำหนักความสำคัญต่อตัว

บ่งชี้การศึกษาต่างกันอย่างไร ดังนั้น การกำหนดนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาจึงประกอบด้วย การกำหนดรายละเอียด 3 ประการ (Burstein, Oakes and Guiton (1992 : 129) ; Johnstone (1981 : 214) คือ 1) การกำหนดส่วนประกอบ (Components) หรือตัวแปรย่อย (Component Variables) ของตัวบ่งชี้การศึกษา นักวิจัยต้องอาศัยความรู้จากทฤษฎี และประสบการณ์ ศึกษาตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Relate) และตรง (Relevant) กับตัวบ่งชี้การศึกษา แล้วตัดสินใจคัดเลือกตัวแปรย่อยเหล่านั้นว่าจะใช้ตัวแปรย่อยจำนวนเท่าใด และประเภทใดในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา 2) การกำหนดวิธีการรวม (Combination Method) ตัวแปรย่อยนักวิจัยต้องศึกษา และตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปรย่อย ให้ได้ตัวบ่งชี้การศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปทำได้เป็น 2 แบบ คือ การรวมตัวแปรย่อยด้วยการบวก (Addition) และการคูณ (Multiplication) และ 3) การกำหนดน้ำหนัก (Weight) การรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้การศึกษา นักวิจัยต้องกำหนดน้ำหนัก ความสำคัญของตัวแปรย่อยแต่ละตัวในการสร้างตัวบ่งชี้การศึกษา โดยอาจกำหนดให้ตัวแปรย่อยทุกตัวมีน้ำหนักเท่ากันหรือต่างกันก็ได้ การกำหนดรายละเอียดทั้งสามประการสำหรับ การนิยามตัวบ่งชี้ศึกษานั้นทำได้ 3 วิธี แต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับสถานการณ์แตกต่างกัน ดังนี้ (Burstein, Oakes and Guiton, 1992 : 130 ; Johnstone, 1981 : 215) วิธีที่ 1 การพัฒนา ตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติ (Pragmatic Definition) เป็นนิยามที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว มีฐานข้อมูลแล้วหรือมีการสร้าง ตัวแปรประกอบจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ และนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาวิธีนี้อาศัยการตัดสินใจ และประสบการณ์ของนักวิจัยเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้ได้ นิยามที่ลำเอียงเพราะไม่มีการอ้างอิงทฤษฎี หรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่อย่างใด นิยามเชิงปฏิบัติจึงเป็นนิยามที่มีจุดอ่อนมากที่สุดเมื่อเทียบกับนิยามแบบอื่น และไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ในกรณีที่จำเป็น ต้องใช้ นักวิจัยควรพยายามปรับปรุงจุดอ่อนโดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือการใช้กรอบทฤษฎีประกอบกับวิจารณ์ญาณในการเลือกตัวแปรและกำหนดนิยาม วิธีที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้นิยามเชิงทฤษฎี (Theoretical Definition) เป็นนิยามที่นักวิจัยใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจ และใช้วิจารณ์ญาณของนักวิจัยน้อยกว่าการนิยามแบบอื่น การนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้การนิยามเชิงทฤษฎีนั้น นักวิจัยอาจทำได้สองแบบ แบบแรกเป็นการใช้ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมดตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยนั้นคือ นักวิจัยใช้โมเดลหรือสูตรในการสร้างตัวบ่งชี้

การศึกษาตามที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วทั้งหมด แบบที่สอง เป็นการใช้ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนในการการคัดเลือกตัวแปรย่อย และการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยเท่านั้น ส่วนในขั้นตอนการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยแต่ละตัวนั้น นักวิจัยใช้ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญประกอบในการตัดสินใจ วิธีแบบนี้ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนด สูตรหรือ โมเดลตัวบ่งชี้การศึกษาไว้ก่อน วิธีที่ 3 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (Empirical Definition) เป็นนิยามที่มีลักษณะใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี เพราะเป็นนิยามที่นักวิจัยกำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้โดยมีทฤษฎีเอกสารวิชาการ หรืองานวิจัยเป็นพื้นฐานแต่การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษานั้น มิได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีโดยตรง แต่อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ การนิยามแบบนี้มีความเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับกันอยู่มาจนถึงทุกวันนี้ในจำนวนวิธีการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาทั้ง 3 วิธีที่กล่าวข้างต้นนั้น วิธีการนิยาม เชิงประจักษ์ เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุด (Johnstone, 1981 : 216) ประเด็นที่น่าสังเกตเกี่ยวกับการกำหนดนิยามเชิงประจักษ์ คือ การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยนั้น ในความเป็นจริงมิใช่การกำหนดนิยามจากการศึกษาเอกสาร และทฤษฎี แต่เป็นการดำเนินการวิจัยโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อเปรียบเทียบวิธีการกำหนดนิยามเชิงประจักษ์ซึ่งต้องใช้การวิจัยในการนิยาม กับการวิจัยที่มีการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง หรือลิสเรล (Linear Structural Relationship Model or LISREL Model) จะเห็นได้ว่าการสอดคล้องกัน เนื่องจากการกำหนดนิยามเชิงประจักษ์ ของตัวบ่งชี้การศึกษามีงานสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) เป็นการกำหนดโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ว่าตัวบ่งชี้การศึกษาประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไรบ้าง และอย่างไร โดยมีทฤษฎีเป็นพื้นฐานรองรับ โมเดลที่ได้เป็นโมเดล ลิสเรลแบบโมเดลการวัด (Measurement Model) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยซึ่งเป็น ตัวแปรแฝง (Latent Variables) นั้นเอง และ 2) การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย จากข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิจัยเป็นการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล กล่าวคือ นักวิจัยต้องรวบรวมข้อมูลได้แก่ตัวแปรย่อย ทั้งหลายตามโมเดลที่พัฒนาขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์ให้ได้ค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่จะใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้การศึกษา วิธีการวิเคราะห์ที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ใช้เมื่อนักวิจัยมีทฤษฎีรองรับ โมเดลแบบหลวมๆ ส่วนที่สอง คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ใช้เมื่อนักวิจัยมีทฤษฎีรองรับโมเดลแบบหนักแน่นเข้มแข็ง และสามารถตรวจสอบ



ความตรงของโมเดล โดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามทฤษฎีกับข้อมูล เมื่อพบว่าโมเดลมีความตรง จึงนำสมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อยมาสร้างตัวแปรแฝงต่อไป ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) เป็นการรวบรวมข้อมูลในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาคือการดำเนินการวัดตัวแปรย่อย ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับวัดการทดลองใช้และการปรับปรุงเครื่องมือ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อยซึ่งจะนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้การศึกษา ในขั้นตอนนี้มีวิธีการดำเนินงานคล้ายกับกระบวนการวัดตัวแปรที่ได้กล่าวมาแล้ว ขั้นตอนที่ 4 การสร้าง ตัวบ่งชี้การศึกษา (Construction) ขั้นตอนนี้ นักวิจัยสร้างสเกล (Scaling) ตัวบ่งชี้การศึกษาโดยนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์รวมให้ได้เป็นตัวบ่งชี้การศึกษา โดยวิธีการรวมตัวแปรย่อยและการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยตามที่ได้นิยามตัวบ่งชี้การศึกษาได้ ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพ ตัวบ่งชี้ (Quality Check) การศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมถึงการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อย และตัวบ่งชี้การศึกษาด้วย โดยตรวจสอบทั้งความเที่ยง (Reliability) ความตรง (Validity) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเหมาะสม (Appropriateness) และความเชื่อถือได้ (Credibility) อย่างไรก็ตามในการนำตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีคุณภาพไปใช้เป็นสารสนเทศในการบริหารและการจัดการระบบการศึกษานั้น UNESCO (1993 : 130) กล่าวว่าควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) ตัวบ่งชี้การศึกษาควรมีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ เหมาะสมกับเวลาและสถานที่ สารสนเทศที่ได้จากตัวบ่งชี้การศึกษาต้องสามารถบอกถึงสถานะ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง หรือสภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ทันเวลา ให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้ทันเวลาที่ 2) ตัวบ่งชี้การศึกษาควรตรงกับความต้องการ หรือจุดมุ่งหมายของการใช้งาน ตัวบ่งชี้การศึกษาที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายการศึกษาไม่ควรจะมีลักษณะเป็นแบบเดียวกับตัวบ่งชี้การศึกษาที่สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการบรรยายสภาพของระบบการศึกษา แต่อาจจะมีตัวบ่งชี้ย่อยบางตัวเหมือนกันได้ 3) ตัวบ่งชี้การศึกษาควรมีคุณสมบัติตามคุณสมบัติของการวัด คือมีความตรง ความเที่ยง ความเป็นปรนัย และใช้ปฏิบัติได้จริง คุณสมบัติข้อนี้มีความสำคัญมาก และ 4) ตัวบ่งชี้การศึกษาควรมีกฎเกณฑ์การวัด (Measurement Rules) ที่มีความเป็นกลาง ความเป็นทั่วไป และให้สารสนเทศเชิงปริมาณที่ใช้เปรียบเทียบกันได้ไม่ว่าจะเป็นการเปรียบเทียบระหว่างจังหวัด ระหว่างเขตในประเทศใดประเทศหนึ่ง หรือการเปรียบเทียบ

ระหว่างประเทศ ขั้นตอนที่ 6 การจัดเข้าบริหารและการนำเสนอรายงาน (Contextualization and Presentation) เป็นขั้นตอนในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นการสื่อสาร (Communication) ระหว่างนักวิจัยที่ผู้พัฒนากับผู้ใช้ตัวบ่งชี้การศึกษา หลังจากที่ได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้การศึกษาแล้ว นักวิจัยต้องวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้การศึกษาที่เหมาะสมกับบริบท (Context) โดยอาจวิเคราะห์ตีความแยกตามระดับเขตการศึกษา จังหวัด อำเภอ โรงเรียน หรือแยกตามประเภทของบุคลากร หรืออาจจะวิเคราะห์ตีความในระดับมหภาค แล้วจึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้การศึกษาให้ผู้บริโภค ผู้บริหารนักวางแผนนักวิจัย ตลอดจนนักการศึกษาทั่วไปได้ทราบและใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้การศึกษาได้อย่างถูกต้องต่อไป

นอกจากนี้ ยังมีรูปแบบของตัวบ่งชี้ที่น่าสนใจ ที่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในการดำเนินงานของตัวบ่งชี้การศึกษา คือ ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน ซึ่งนงลักษณ์ วิรัชชัย (2545 : 62) ได้เสนอไว้ดังนี้ คือ 1) ตัวบ่งชี้การดำเนินงานหมายถึง ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเทียบเสมือนเป็นเครื่องมือวัดหรือตัวชี้บอกถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ว่าเป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร เป็นการให้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ และการคาดการณ์เพื่อการวางแผนในอนาคต 2) บทบาทของตัวบ่งชี้การดำเนินงานต่อการนำไปใช้งาน ได้แก่การติดตามภารกิจ (Monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์กรการประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใดการเป็นบทสนทนา (Dialogue) ที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็นที่ไปอย่างมีความหมาย แสดงให้เห็นถึงการดำเนินภารกิจขององค์กรที่เป็นอยู่การเป็นเหตุผล (Rationalization) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ให้เป็นที่ไปอย่างมีระบบ มีเหตุผล 3) คุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้การดำเนินงานควรมาจากเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม คือ ความเป็นกลางของตัวบ่งชี้ (Neutrality) การสะท้อนภาพที่สมดุล (Balanced Perspectives) ความเป็นวัตถุวิสัยของตัวบ่งชี้ (Objectivity) ความไวต่อความแตกต่างของตัวบ่งชี้ (Sensitivity) ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้ควรมีความหมายหรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness and Interpretability) ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Content Validity) ความเหมาะสมทางเทคนิค และความถูกต้องในการสร้างตัวบ่งชี้ (Technical Adequacy and Construct Validity) ความมีมาตรฐานที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบ (Appropriate Standard for Comparison) ความมีอำนาจต่อรองทางนโยบาย

(Policy Leverage) ความสอดคล้องต่อการดำเนินการกิจขององค์กร (Relevance to Institutional Mission Statements) และความสามารถในการแสดงข้อมูลช่วงเวลา (Time series) และ

4) รูปแบบการนำตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาใช้เริ่มจากวงการศึกษาระดับประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงาน มาตั้งแต่ต้นปี 1970 เนื่องจากการเผชิญกับปัญหาการถูกตัดทอนงบประมาณด้านการศึกษา เป็นเหตุให้ต้องมีการรัดเข็มขัด ประหยัดค่าใช้จ่าย และต้องเพิ่มมาตรการตรวจสอบการทำงานของสถาบันการศึกษา เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณที่จำกัดให้แก่สถาบันต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด จึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะเพิ่ม ภาระรับผิดชอบ หรือ ความสามารถตรวจสอบได้ของ สถาบันการศึกษา ด้วยการผลักดันให้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานอย่างจริงจัง จนเป็นที่แพร่หลายมาถึงปัจจุบันโดยพบว่า มี รูปแบบใหญ่ ๆ ได้แก่รูปแบบ Input / Process / Output-Outcome Model เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการตรวจสอบการดำเนินงานทางการศึกษา โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา แนวเหตุผลของรูปแบบนี้ คือ กระบวนการผลิต และ ผลผลิตเบื้องต้นที่ถูกวัดเป็นมูลค่าเพิ่ม (Value Added) รูปแบบ Quality Definition Model เป็นรูปแบบในลักษณะการจัดอันดับองค์กร (Transcendent) โดยให้ความสำคัญกับองค์กรที่ได้รับความสำเร็จทางการศึกษาสูงสุด ตามนิยามนี้ กล่าวถึง คุณภาพที่เน้นทรัพยากรมากกว่าการดำเนินงานรูปแบบ Comprehensive Indicator System Model ตัวบ่งชี้จากรูปแบบนี้จัดทำเพื่อติดตามการดำเนินงานทางการศึกษา ที่เน้นการให้ ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นสารสนเทศสำคัญ ๆ ตามความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลที่มีคุณภาพสูง สามารถวิเคราะห์ประเด็น และนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจหรือจัดทำนโยบายได้ ทั้งให้ความสำคัญกับคุณค่าและเป้าหมายของระบบการศึกษาของชาติเป็นหลัก และมุ่งเน้นตัวบ่งชี้ที่ให้สารสนเทศเพื่อการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรได้

จากรูปแบบของการประยุกต์ใช้ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน ในการจัดการศึกษาดังกล่าวมาแล้วจะพบว่าในวงการศึกษาระดับชาติของไทยนิยมใช้รูปแบบ Input / Process / Output Model เนื่องจากสอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาของไทย เพราะเป็นรูปแบบที่สำคัญต่อการดำเนินงานในระยะแรก และมีระบบการดำเนินงานชัดเจนกว่ารูปแบบอื่น ๆ เพราะระบบนี้จะพิจารณาว่าปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยผลผลิต (Output) คืออะไร เช่น ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรคน ทรัพยากรเงิน สภาพแวดล้อม ปัจจัยเกี่ยวเนื่อง เป็นต้น กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการวิจัย

กระบวนการให้บริการทางวิชาการ เป็นต้น ปัจจัยผลผลิต ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของผู้จบ การศึกษาศรัทธาของประชาชน เป็นต้น (อุทุมพร จามรมาน. 2541 : 78)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การนำเสนอข้อมูลในด้านหลักการ แนวคิด และทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นหลักในการ สร้าง และพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี โดยเริ่มจากความหมายของตัว บ่งชี้ ทำให้ผู้วิจัยสรุปประเด็นของคำว่า "ตัวบ่งชี้" ได้ชัดเจน รวมถึงการเน้นที่ลักษณะ ประเภท คุณสมบัติ และเกณฑ์ของตัวบ่งชี้ที่ติดต่อจนได้แนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมอย่างถูกต้อง เหมาะสม และที่เป็นประโยชน์สูงสุด ก็คือ กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ถูกต้อง ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การ พัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (Empirical Definition) ซึ่งเป็นนิยามที่มี ลักษณะใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี เพราะเป็นนิยามที่นักวิจัยกำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วย ตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้โดยมีหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเอกสารวิชาการ หรืองานวิจัยเป็นพื้นฐานและนำไปทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

สำหรับการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวทาง วิธีการสร้างและ พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ได้จากศึกษามา เป็นแนวทางในการดำเนินการ และถือว่าผู้บริหาร เป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหาร สถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศในลำดับต่อไป และจาก การศึกษารูปแบบวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการ สร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อทำการทดสอบ ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ระยะที่ 2 ทดสอบและยืนยันความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของ บุคลากร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ดังรายละเอียดที่นำเสนอไว้ใน บทที่ 3

## ความรู้เกี่ยวกับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### 1. พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2550

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2550

เป็นปีที่ 62 ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

มาตรา 1 พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2550”

มาตรา 2 พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา 3 ให้ยกเลิกพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2550

มาตรา 4 ให้รวมสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2541 วิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์ วิทยาลัยนาฏศิลป์จันทบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่ วิทยาลัยนาฏศิลป์นครศรีธรรมราช วิทยาลัยนาฏศิลป์นครราชสีมา วิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง วิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด วิทยาลัยนาฏศิลป์ลพบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์สุโขทัย วิทยาลัยนาฏศิลป์สุพรรณบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์อ่างทอง วิทยาลัยช่างศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลป์นครศรีธรรมราช และวิทยาลัยช่างศิลป์สุพรรณบุรี มาจัดตั้งเป็นสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ตามพระราชบัญญัตินี้ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์เป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ในสังกัดกระทรวงวัฒนธรรม

มาตรา 5 ในพระราชบัญญัตินี้

“สถาบัน” หมายความว่า สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

“สภาสถาบัน” หมายความว่า สภาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

“สภาวิชาการ” หมายความว่า สภาวิชาการสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

“สภาคณาจารย์และบุคลากร” หมายความว่า สภาคณาจารย์และบุคลากรสถาบัน บัณฑิตพัฒนศิลป์

“วิทยาเขต” หมายความว่า เขตการศึกษาของสถาบันที่มีคณะ สำนัก วิทยาลัย ศูนย์ หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ตั้งแต่สองส่วนราชการขึ้นไป ตั้งอยู่ในเขตการศึกษานั้นตามที่สภาสถาบันกำหนด

“กระทรวง” หมายความว่า กระทรวงวัฒนธรรม

“รัฐมนตรี” หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 6 เพื่อประโยชน์และความสอดคล้องในการบริหารงานบุคคลสำหรับ คณาจารย์ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบัน ให้สภาสถาบันมีอำนาจหน้าที่ ในการบริหารงานบุคคลของสถาบันตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา เว้นแต่พระราชบัญญัตินี้บัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น

มาตรา 7 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรมรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ และให้มีอำนาจออกกฎกระทรวงและประกาศเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ กฎกระทรวงและประกาศนั้น เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้ หมวด 1 และบททั่วไป

มาตรา 8 ให้สถาบันเป็นสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาและส่งเสริม วิชาการตั้งแต่ระดับพื้นฐานวิชาชีพถึงวิชาชีพชั้นสูง ด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ กีฬาศิลป์ ช่าง ศิลป์ ทั้งไทยและสากล รวมทั้งศิลปวัฒนธรรมระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ทำการสอน ทำการ แสดง ทำการวิจัยและให้บริการทางวิชาการ ตลอดจนส่งเสริม สืบสาน สร้างสรรค์ ทะนุบำรุง และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ และศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลายของ ชุมชนในท้องถิ่น

มาตรา 9 สถาบันอาจแบ่งส่วนราชการ ดังนี้ 1) สำนักงานอธิการบดี 2) สำนักงานวิทยาเขต 3) บัณฑิตวิทยาลัย 4) คณะ 5) สำนัก 6) วิทยาลัย 7) ศูนย์

สถาบันอาจมีส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เพื่อ ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 8 เป็นส่วนราชการของสถาบันอีกก็ได้

สำนักงานอธิการบดีและสำนักงานวิทยาเขตอาจแบ่งส่วนราชการเป็นกองหรือ ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

บัณฑิตวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี กองหรือส่วน ราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

คณะอาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี ภาควิชา กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาหรือกอง

สำนัก ศูนย์ และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ อาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานผู้อำนวยการ กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

วิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานผู้อำนวยการ ภาควิชา กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาหรือกอง

สำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการ กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง อาจแบ่งส่วนราชการเป็นงานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างาน

มาตรา 10 การจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สำนัก วิทยาลัย และศูนย์หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ให้ออกเป็นกฎกระทรวง

การแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการ ภาควิชา และกอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาหรือกอง ให้ทำเป็นประกาศกระทรวง

การแบ่งส่วนราชการเป็นงานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างาน ให้ทำเป็นประกาศของสถาบัน

มาตรา 11 ภายใต้วัตถุประสงค์ตามมาตรา 8 สถาบันอาจรับสถาบันการศึกษาชั้นสูง หรือสถาบันอื่นเข้าสมทบในสถาบันก็ได้ และมีอำนาจให้ปริญญา อนุปริญญา หรือประกาศนียบัตรชั้นหนึ่งชั้นใดแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันสมทบนั้นได้

การรับเข้าสมทบหรือการยกเลิกการสมทบซึ่งสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันอื่น ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน และประกาศในราชกิจจานุเบกษา

การควบคุมสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันอื่นที่เข้าสมทบในสถาบัน ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 12 นอกจากเงินที่กำหนดไว้ในงบประมาณแผ่นดิน สถาบันอาจมีรายได้ดังนี้ 1) เงินผลประโยชน์ ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ ค่าปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของสถาบัน 2) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้หรือจัดหาประโยชน์ในทรัพย์สินซึ่งสถาบันปกครองดูแล ใช้ หรือจัดหาประโยชน์ 3) เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้อุทิศให้แก่

สถาบัน 4) เงินอุดหนุนจากราชการส่วนท้องถิ่น หรือเงินอุดหนุนอื่นที่สถาบัน ได้รับเพื่อใช้ในการดำเนินงานกิจการของสถาบัน 5) รายได้หรือผลประโยชน์อื่นให้สถาบันมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของสถาบัน ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น บรรดารางได้และผลประโยชน์ของสถาบันรวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการ โดยใช้เงินงบประมาณ ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

มาตรา 13 บรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่สถาบัน ได้มาจากการให้ หรือซื้อจากเงินรายได้ของสถาบันหรือแลกเปลี่ยนกับทรัพย์สินของสถาบัน หรือได้มาโดยวิธีอื่นตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ไม่ถือว่าเป็นที่ราชพัสดุและให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถาบัน

มาตรา 14 บรรดารางได้และทรัพย์สินของสถาบัน จะต้องจัดการเพื่อประโยชน์ภายใต้วัตถุประสงค์ของสถาบันตามมาตรา 8 เงินและทรัพย์สินที่มีผู้ทูลเกล้าฯ ให้แก่สถาบันจะต้องจัดการตามเงื่อนไขที่ผู้ทูลเกล้าฯ ให้กำหนดไว้และต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน แต่ถ้ามีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขดังกล่าว สถาบันต้องได้รับความยินยอมจากผู้ทูลเกล้าฯ ให้หรือทายาท หากไม่มีทายาทหรือทายาทไม่ปรากฏจะต้องได้รับอนุมัติจากสภาสถาบัน หมวด 2 และการดำเนินการ

มาตรา 15 ให้มีสภาสถาบันประกอบด้วย

- (1) นายกสภาสถาบัน ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
- (2) กรรมการสภาสถาบัน โดยตำแหน่ง ได้แก่ ปลัดกระทรวงวัฒนธรรม เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อธิบดีกรมศิลปากร ประธานสภาคณาจารย์และบุคลากร และอธิการบดี
- (3) กรรมการสภาสถาบันจำนวนสี่คน ซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี คณบดีผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
- (4) กรรมการสภาสถาบันจำนวนสามคน ซึ่งเลือกจากคณาจารย์ประจำสถาบันข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบัน ซึ่งมีใช้ผู้ดำรงตำแหน่งตาม (3)
- (5) กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสิบสามคน ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกสถาบัน โดยคำแนะนำของนายกสภาสถาบัน และ



กรรมการสภาสถาบันตาม (2) (3) และ (4) ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านศิลปวัฒนธรรมซึ่งอยู่ในท้องถิ่น เพื่อร่วมเป็นกรรมการดังกล่าวด้วย

ให้สภาสถาบันแต่งตั้งรองอธิการบดีคนหนึ่งซึ่งมิใช่กรรมการสภาสถาบันเป็นเลขานุการสภาสถาบัน โดยคำแนะนำของอธิการบดี

ให้สภาสถาบันแต่งตั้งกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่งเป็นอุปนายกสภาสถาบันและให้อุปนายกสภาสถาบันทำหน้าที่แทนนายกสภาสถาบัน เมื่อนายกสภาสถาบันไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้หรือเมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบัน

คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มา ซึ่งนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันตาม (3) (4) และ (5) ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 16 นายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันตามมาตรา 15 (3) (4) และ (5) มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี แต่จะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งหรืออาจได้รับเลือกใหม่อีกได้

นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระตามวรรคหนึ่ง นายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันตามมาตรา 15 (3) (4) และ (5) พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) ขาดคุณสมบัติของการเป็นนายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันในประเภทนั้น
- (4) สภาสถาบันให้ออกเพราะมีความประพฤติเสื่อมเสีย บกพร่องต่อหน้าที่ หรือหย่อนความสามารถ

(5) ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

(6) เป็นบุคคลล้มละลาย

(7) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

การพ้นจากตำแหน่งตาม (4) ต้องมีคะแนนเสียงลงมติไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนกรรมการสภาสถาบันทั้งหมดเท่าที่มีอยู่

ในกรณีที่ตำแหน่งนายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันว่างลงไม่ว่าด้วยเหตุใดและยังไม่ได้ดำเนินการให้ได้มาซึ่งนายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันแทนตำแหน่งที่ว่าง ให้สภาสถาบันประกอบด้วยกรรมการสภาสถาบันเท่าที่มีอยู่

ในกรณีที่นายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันตามมาตรา 15 (3) (4) และ (5) พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ และได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งหรือได้มีการเลือกผู้ดำรงตำแหน่งแทนแล้ว ให้ผู้ซึ่งได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งหรือได้รับเลือกอยู่ในตำแหน่งเพียงเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน แต่ถ้าวาระการดำรงตำแหน่งเหลืออยู่น้อยกว่าเก้าสิบวัน จะไม่ดำเนินการให้มีผู้ดำรงตำแหน่งแทนก็ได้

ในกรณีที่นายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันพ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้ดำเนินการให้ได้มาซึ่งนายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันใหม่ ให้นายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันซึ่งพ้นจากตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ต่อไปพลางก่อนจนกว่าจะมีนายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันใหม่แล้ว

มาตรา 17 สภาสถาบันมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบันและโดยเฉพาะให้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (1) วางนโยบายของสถาบันเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และสนับสนุนกิจการของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนในท้องถิ่นเกี่ยวกับงานด้านศิลปวัฒนธรรม
- (2) วางระเบียบ ออกข้อบังคับและประกาศของสถาบัน และอาจมอบให้ส่วนราชการใดในสถาบันเป็นผู้วางระเบียบ ออกข้อบังคับและประกาศสำหรับส่วนราชการนั้นเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้
- (3) อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญาและประกาศนียบัตร
- (4) พิจารณาการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกส่วนราชการของสถาบันตามมาตรา 9 รวมทั้งการแบ่งส่วนราชการของส่วนราชการดังกล่าว
- (5) อนุมัติรับสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันอื่นเข้าสมทบในสถาบัน และการยกเลิกการสมทบ
- (6) พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด และการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- (7) พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง และถอดถอนนายกสภาสถาบัน กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ

(8) แต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ และหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ

(9) อนุมัติงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ของสถาบัน

(10) วางระเบียบและออกข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงาน การเงิน การจัดการรายได้และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถาบัน

(11) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด เพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือมอบหมายให้ปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภาสถาบัน

(12) พิจารณาและให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับกิจการของสถาบันตามที่อธิการบดีเสนอ และอาจมอบหมายให้อธิการบดีปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภาสถาบันได้

(13) ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในกิจการของสถาบันต่ออธิการบดี

(14) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถาบันที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ

มาตรา 18 การประชุมสภาสถาบัน ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 19 ให้มีสภาวิชาการ ประกอบด้วย

(1) ประธานสภาวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี

(2) รองประธานสภาวิชาการ ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

(3) กรรมการสภาวิชาการจำนวนไม่เกินห้าคน ซึ่งเลือกจากคณบดี

(4) กรรมการสภาวิชาการจำนวนไม่เกินห้าคน ซึ่งเลือกจากผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

(5) กรรมการสภาวิชาการจำนวนไม่เกินห้าคน ซึ่งเลือกจากคณาจารย์ประจำสถาบันข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบัน

(6) กรรมการสภาวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่เกินเก้าคน ซึ่งแต่งตั้งจากผู้ซึ่งเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการการอุดมศึกษาจำนวนหนึ่งคน และบุคลากร

ภายนอกที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ กิตศิลป์ ช่างศิลป์ หรือด้านศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่นอย่างน้อยด้านละหนึ่งคน

ให้สภาวิชาการแต่งตั้งคณาจารย์ประจำสถาบัน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบัน โดยคำแนะนำของอธิการบดีคนหนึ่งเป็นเลขานุการสภาวิชาการ และอาจแต่งตั้งบุคคลใดอีกไม่เกินสองคนเป็นผู้ช่วยเลขานุการด้วยก็ได้

คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการ ได้มา วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการสภาวิชาการ ตลอดจนการประชุมและการดำเนินงานของสภาวิชาการให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 20 สภาวิชาการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) พิจารณาเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย การวัดผลการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด เพื่อเสนอต่อสภาสถาบัน

(2) เสนอความเห็นเกี่ยวกับการรวมและการยกเลิกสาขาวิชาต่อสภาสถาบัน

(3) เสนอความเห็นเกี่ยวกับการเปิดสอนตามหลักสูตรของสถาบันต่อสภา

สถาบัน

(4) พิจารณาให้ความเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับวิชาการของสถาบันต่อสภา

สถาบัน

(5) ส่งเสริมการวิจัยที่สอดคล้องกับภารกิจของสถาบันและความต้องการ

ของชุมชน

(6) แต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพื่อ

ดำเนินการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภาวิชาการ

(7) ปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการตามที่สภาสถาบัน

มอบหมาย

มาตรา 21 ให้มีสภาคณาจารย์และบุคลากรประกอบด้วย ประธานและกรรมการซึ่งมาจากคณาจารย์ประจำสถาบัน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันซึ่งปฏิบัติงานในสถาบันจำนวน คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการ ได้มา วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของประธานและกรรมการ ตลอดจนการประชุมและการดำเนินงานของสภาคณาจารย์และบุคลากรให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 22 สภาคณาจารย์และบุคลากรมีหน้าที่ ดังนี้

- (1) ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่อสภาสถาบัน และอธิการบดีในกิจการต่าง ๆ ของสถาบัน
- (2) ส่งเสริมจริยธรรมและวัฒนธรรมการทำงานที่ดีของคณาจารย์ประจำสถาบัน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันซึ่งปฏิบัติงานในสถาบัน
- (3) สร้างและส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณาจารย์ประจำสถาบัน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันซึ่งปฏิบัติงานในสถาบัน
- (4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภาสถาบันหรืออธิการบดีมอบหมาย

มาตรา 23 ให้อธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานของสถาบัน และจะให้มิรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดี หรือจะมีทั้งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีตามจำนวนที่สภาสถาบันกำหนด เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการบดีมอบหมายก็ได้

มาตรา 24 อธิการบดีนั้นจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง โดยคำแนะนำของสภาสถาบันจากผู้มีคุณสมบัติตามมาตรา 25 วรรคหนึ่ง

หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดีให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน อธิการบดีมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี และจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระไม่ได้

นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระตามวรรคสาม อธิการบดีพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๒๕
- (4) สภาสถาบันให้ออกเพราะมีความประพฤติเสื่อมเสีย บกพร่องต่อหน้าที่หรือหย่อนความสามารถ
- (5) ถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรงหรือถูกให้ออกจากราชการเพราะเหตุมีมลทินหรือ มัวหมองในกรณีถูกสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง
- (6) ได้รับความจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก
- (7) เป็นบุคคลล้มละลาย
- (8) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

การพ้นจากตำแหน่งตาม (4) ต้องมีคะแนนเสียงลงมติไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนกรรมการสภาสถาบันทั้งหมดเท่าที่มีอยู่

รองอธิการบดีนั้น ให้สภาสถาบันแต่งตั้งโดยคำแนะนำของอธิการบดีจากผู้มีคุณสมบัติตามมาตรา 25 วรรคหนึ่ง

ผู้ช่วยอธิการบดีนั้น ให้อธิการบดีแต่งตั้งจากคณาจารย์ประจำสถาบันข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบัน ซึ่งมีคุณสมบัติตามมาตรา 25 วรรคสอง เมื่ออธิการบดีพ้นจากตำแหน่ง ให้รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีพ้นจากตำแหน่งด้วย

มาตรา 25 อธิการบดีและรองอธิการบดีต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จากสถาบันหรือสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอื่นที่สภาสถาบันรับรอง และได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปีในสถาบันหรือสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอื่น ที่สภาสถาบันรับรอง หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบัน

ผู้ช่วยอธิการบดีต้องสำเร็จการศึกษา ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจากสถาบันหรือสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอื่นที่สภาสถาบันรับรอง และได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปีในสถาบันหรือสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอื่นที่สภาสถาบันรับรอง

นอกจากคุณสมบัติตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสองแล้วแต่กรณี อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดีต้องมีคุณสมบัติอื่นและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดในข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 26 อธิการบดีมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) บริหารกิจการของสถาบันให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการและของสถาบัน รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถาบัน

(2) ควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถาบันให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการและของสถาบัน

(3) จัดทำแผนพัฒนาสถาบันและปฏิบัติตามแผนงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถาบัน

(4) แต่งตั้งและถอดถอนผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการศูนย์ รองหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มี

ฐานะเทียบเท่าคณะ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้ากอง รองหัวหน้ากอง หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา และอาจารย์พิเศษ

(5) รักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และมารยาทแห่งวิชาชีพของคณาจารย์ประจำสถาบัน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบัน

(6) เสนอแผนดำเนินงานและงบประมาณประจำปี ตลอดจนรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการด้านต่าง ๆ ของสถาบันต่อสภาสถาบัน

(7) ส่งเสริม สนับสนุนกิจการนักศึกษา และปฏิบัติการกิจร่วมกับสถาบันอื่น

(8) เป็นผู้แทนของสถาบันในกิจการทั่วไป

(9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามระเบียบ ข้อบังคับและประกาศของสถาบัน หรือตามที่สภาสถาบันมอบหมาย

มาตรา 27 ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองอธิการบดีเป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้ามีรองอธิการบดีหลายคน ให้รองอธิการบดีซึ่งอธิการบดีมอบหมายเป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าอธิการบดีมิได้มอบหมาย ให้รองอธิการบดีซึ่งมีอาวุโสสูงสุดเป็นผู้รักษาราชการแทน

ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีหรือไม่มีผู้รักษาราชการแทน อธิการบดีตามวรรคหนึ่งหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้สภาสถาบันแต่งตั้งกรรมการสภาสถาบันตามมาตรา 15 (3) คนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทนอธิการบดี และให้นำความในมาตรา 41 วรรคสอง มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 28 ในวิทยาเขตหนึ่งให้มีรองอธิการบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานของวิทยาเขตนั้นแทนอธิการบดีตามที่ได้รับมอบหมาย และจะให้มีผู้ช่วยอธิการบดีตามจำนวนที่สภาสถาบันกำหนดเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการบดีและรองอธิการบดีมอบหมาย ก็ได้

มาตรา 29 ในวิทยาเขตหนึ่งให้มีคณะกรรมการประจำวิทยาเขต ประกอบด้วยรองอธิการบดี ประจำวิทยาเขตเป็นประธานกรรมการ และกรรมการอื่นอีกจำนวนหนึ่งให้คณะกรรมการประจำวิทยาเขตแต่งตั้งกรรมการคนหนึ่งเป็นเลขานุการของคณะกรรมการ จำนวน คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการได้มา วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ ตลอดจนการประชุมและการดำเนินงานของคณะกรรมการประจำวิทยาเขต และการจัดระบบบริหารในวิทยาเขต ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 30 คณะกรรมการประจำวิทยาเขตมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (1) กำกับดูแลให้วิทยาเขตปฏิบัติตามนโยบายและแผนพัฒนาวิทยาเขตตามที่สภาสถาบันกำหนด
- (2) ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ของวิทยาเขตแก่อธิการบดี
- (3) ประสานงานระหว่างบัณฑิตวิทยาลัย คณะ สำนัก วิทยาลัย ศูนย์ และส่วนราชการ ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะภายในวิทยาเขต
- (4) พิจารณาเสนอการออกระเบียบปฏิบัติของวิทยาเขตต่ออธิการบดีและวางระเบียบหรือออกข้อบังคับอื่นตามที่สภาสถาบันมอบหมาย
- (5) พิจารณาเสนอแผนพัฒนา แผนงาน และงบประมาณประจำปีของส่วนราชการต่าง ๆ ของวิทยาเขตต่ออธิการบดี
- (6) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพื่อดำเนินการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการประจำวิทยาเขต
- (7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่อธิการบดีมอบหมาย

มาตรา 31 ในบัณฑิตวิทยาลัย ให้มีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของบัณฑิตวิทยาลัย และจะให้มีรองคณบดีตามจำนวนที่สภาสถาบันกำหนด เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่คณบดีมอบหมายก็ได้

คณบดีนั้น ให้สภาสถาบันแต่งตั้งโดยการสรรหาตามข้อบังคับของสภาสถาบันจากผู้สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจากสถาบันหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภาสถาบันรับรองและได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปีในสถาบันหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภาสถาบันรับรอง

รองคณบดีนั้น ให้อธิการบดีแต่งตั้งโดยคำแนะนำของคณบดีจากผู้มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับคณบดีและให้อธิการบดีมีอำนาจถอดถอนรองคณบดีโดยคำแนะนำของคณบดี

คณบดีมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี และอาจได้รับแต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระไม่ได้ และให้นำความในมาตรา 24 วรรคสี่และวรรคห้า มาใช้บังคับแก่การพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระของคณบดีโดยอนุโลม

การรักษาราชการแทนคณบดี ให้นำความในมาตรา 27 วรรคหนึ่ง มาใช้บังคับโดยอนุโลมในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี หรือไม่มีผู้รักษาราชการแทนคณบดี



หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณาจารย์ประจำสถาบัน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันที่มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับคณบดีเป็นผู้รักษาราชการแทน คณบดีเป็นการชั่วคราว

เมื่อคณบดีพ้นจากตำแหน่ง ให้รองคณบดีพ้นจากตำแหน่งด้วย

มาตรา 32 ในบัณฑิตวิทยาลัย ให้มีคณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วย คณบดีเป็นประธานกรรมการ และกรรมการอื่นอีกจำนวนหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย

จำนวน คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการได้มา วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย ตลอดจนการประชุมและการดำเนินงานของคณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย และการจัดระบบบริหารในบัณฑิตวิทยาลัย ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 33 ในคณะหนึ่ง ให้มีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของคณะ และจะให้มีรองคณบดีตามจำนวนที่สภาสถาบันกำหนด เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่คณบดีมอบหมายก็ได้

คุณสมบัติ การแต่งตั้ง วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของคณบดีและรองคณบดีตามวรรคหนึ่ง และการรักษาราชการแทนให้นำความในมาตรา 31 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 34 ในคณะหนึ่ง ให้มีคณะกรรมการประจำคณะ ประกอบด้วยคณบดีเป็นประธานกรรมการ และกรรมการอื่นอีกจำนวนหนึ่ง

จำนวน คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการได้มา วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการประจำคณะ ตลอดจนการประชุมและการดำเนินงานของคณะกรรมการประจำคณะ และการจัดระบบบริหารในคณะ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 35 คณะกรรมการประจำคณะมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (1) วางนโยบายและแผนงานของคณะให้สอดคล้องกับนโยบายของสถาบัน
- (2) พิจารณาหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรสำหรับคณะเสนอต่อสภาวิชาการ
- (3) พิจารณาวางระเบียบและออกข้อบังคับภายในคณะตามที่สภาสถาบันมอบหมาย

(4) พิจารณาให้ความเห็นชอบการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการก่อนเสนอสภาวิชาการ

(5) จัดการวัดผล ประเมินผล และควบคุมคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของคณะ

(6) ส่งเสริมงานวิจัย งานบริการวิชาการแก่สังคม และงานทะนุบำรุง

ศิลปวัฒนธรรม

(7) ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นแก่คณบดี

(8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของคณะหรือตามที่อธิการบดีมอบหมาย

(9) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพื่อดำเนินการใด ๆ

อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการประจำคณะ

มาตรา 36 ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็น อาจแบ่งภาควิชาหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาในคณะก็ได้ โดยให้มีหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของภาควิชาหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา

หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา ให้อธิการบดีแต่งตั้งจากคณาจารย์ประจำสถาบัน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบัน โดยการสรรหาตามข้อบังคับของสถาบันจากผู้มีคุณสมบัติ เช่นเดียวกับคณบดี และให้อธิการบดีมีอำนาจถอดถอนหัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา โดยคำแนะนำของคณบดี

คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาตามวรรคสอง และการรักษาราชการแทนให้นำมาตรา 31 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 37 ในสำนัก ศูนย์ หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ให้มีผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของสำนัก ศูนย์ หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ แล้วแต่กรณี และจะให้มีรองผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการศูนย์ หรือรองหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะตามจำนวนที่สภาสถาบันกำหนดเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะมอบหมายก็ได้

คุณสมบัติ การแต่งตั้ง วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าคณะ รวมทั้งผู้ดำรงตำแหน่งรองของตำแหน่งดังกล่าวตามวรรคหนึ่ง และการรักษา ราชการแทนให้นำความในมาตรา 31 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 38 ในสำนัก ศูนย์ หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า คณะ แต่ละแห่งให้มีคณะกรรมการประจำสำนัก ศูนย์ หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มี ฐานะเทียบเท่าคณะแล้วแต่กรณี

องค์ประกอบ จำนวน คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการได้มา อำนาจและหน้าที่ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการประจำสำนัก กรรมการประจำ ศูนย์ หรือกรรมการประจำส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ตลอดจนการ ประชุมและการดำเนินงานของคณะกรรมการประจำสำนัก คณะกรรมการประจำศูนย์ และ คณะกรรมการประจำส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และการจัดระบบ บริหารงานในสำนัก ศูนย์ หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะให้เป็นไป ตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 39 ในวิทยาลัยให้มีผู้อำนวยการวิทยาลัยเป็นผู้บังคับบัญชาและ รับผิดชอบงานของวิทยาลัย และจะให้มีรองผู้อำนวยการวิทยาลัยตามจำนวนที่สภาสถาบัน กำหนด เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยมอบหมายก็ได้

คุณสมบัติ การแต่งตั้ง วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของ ผู้อำนวยการวิทยาลัยและรองผู้อำนวยการวิทยาลัย และการรักษาราชการแทนให้นำความใน มาตรา 31 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

ในกรณีที่มีการแบ่งภาควิชาหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าภาควิชาในวิทยาลัยให้นำความในมาตรา 36 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 40 ในวิทยาลัยหนึ่งให้มีคณะกรรมการประจำวิทยาลัย

องค์ประกอบ จำนวน คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการได้มา อำนาจและหน้าที่ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการประจำ วิทยาลัย ตลอดจนการ ประชุมและการดำเนินงานของคณะกรรมการประจำวิทยาลัย และการจัดระบบบริหารงานใน วิทยาลัยให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 41 ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชาและหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะหรือภาควิชา รวมทั้งผู้ดำรงตำแหน่งรองและผู้ช่วยของตำแหน่งดังกล่าว จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวเกินหนึ่งตำแหน่งในขณะเดียวกันมิได้ผู้ดำรงตำแหน่งตามวรรคหนึ่งอยู่หนึ่งตำแหน่งแล้ว จะรักษาราชการแทนตำแหน่งอื่นอีกหนึ่งตำแหน่งก็ได้ แต่ต้องไม่เกินหนึ่งร้อยแปดสิบวัน

มาตรา 42 การสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชาและหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะหรือภาควิชา ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 43 เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการในวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สำนักวิทยาลัย ศูนย์ และภาควิชา หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะหรือภาควิชาอำนาจในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติการหรือการดำเนินการอื่นใดที่อธิการบดีจะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องใด ถ้ากฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องนั้นมีได้กำหนดเรื่องการมอบอำนาจไว้เป็นอย่างอื่นหรือมิได้ห้ามเรื่องการมอบอำนาจไว้ อธิการบดีจะมอบอำนาจโดยทำเป็นหนังสือให้ผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีประจำวิทยาเขต คณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะหรือภาควิชาปฏิบัติราชการแทนอธิการบดีเฉพาะในราชการของส่วนราชการนั้นก็

ให้ผู้ปฏิบัติราชการตามวรรคหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่ตามที่อธิการบดีกำหนด

มาตรา 44 ให้ผู้รักษาราชการแทนตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้มีอำนาจและหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ซึ่งตนแทน

ในกรณีที่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งหรือมติคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งให้ผู้ดำรงตำแหน่งใดเป็นกรรมการหรือให้มีอำนาจและหน้าที่อย่างใด ให้ผู้รักษาราชการแทนทำหน้าที่กรรมการหรือมีอำนาจและหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ดำรงตำแหน่งนั้นในระหว่างที่รักษาราชการแทนด้วย

หมวด 3

ตำแหน่งทางวิชาการ

มาตรา 45 คณาจารย์ประจำสถาบันมีตำแหน่งทางวิชาการ ดังนี้

- (1) ศาสตราจารย์
- (2) รองศาสตราจารย์

(3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์

(4) อาจารย์

ศาสตราจารย์นั้น จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภาสถาบันคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการแต่งตั้งและถอดถอนคณาจารย์ประจำสถาบันตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

มาตรา 46 ศาสตราจารย์พิเศษนั้น จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภาสถาบันจากผู้ซึ่งมิได้เป็นคณาจารย์ประจำสถาบัน

คุณสมบัติและหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งศาสตราจารย์พิเศษ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 47 ศาสตราจารย์ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเป็นพิเศษ และพ้นจากตำแหน่งไปโดยไม่มีความผิด สภาสถาบันอาจแต่งตั้งให้เป็นศาสตราจารย์เกียรติคุณในสาขาที่ศาสตราจารย์ผู้นั้นมีความเชี่ยวชาญเพื่อเป็นเกียรติยศและเป็นประโยชน์แก่สถาบัน

คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการแต่งตั้งศาสตราจารย์เกียรติคุณ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 48 สภาสถาบันอาจแต่งตั้งผู้ซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมและมีได้เป็นคณาจารย์ประจำสถาบันเป็นรองศาสตราจารย์พิเศษและผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษได้โดยคำแนะนำของอธิการบดี อธิการบดีอาจแต่งตั้งผู้ซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมและมีได้เป็นคณาจารย์ประจำสถาบันเป็นอาจารย์พิเศษได้ โดยคำแนะนำของคณบดี ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

คุณสมบัติและหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งรองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และอาจารย์พิเศษ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 49 ให้ผู้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ ศาสตราจารย์เกียรติคุณรองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ มีสิทธิใช้ตำแหน่งศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ แล้วแต่กรณี เป็นคำนำหน้านาม เพื่อแสดงวิทยฐานะได้ตลอดไป

การใช้คำนำหน้านามตามความในวรรคหนึ่งให้ใช้อักษรย่อดังนี้

ศาสตราจารย์ ใช้อักษรย่อ ศ.

ศาสตราจารย์พิเศษ ใช้อักษรย่อ ศ.(พิเศษ)

ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ใช้อักษรย่อ ศ.(เกียรติคุณ)

รองศาสตราจารย์ ใช้อักษรย่อ รศ.

รองศาสตราจารย์พิเศษ ใช้อักษรย่อ รศ.(พิเศษ)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ใช้อักษรย่อ ผศ.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ใช้อักษรย่อ ผศ.(พิเศษ)

#### หมวด 4

ปริญญาและเครื่องหมายวิทยฐานะ

มาตรา 50 ปริญญามีสามชั้น คือ

ปริญญาเอก เรียกว่า ดุษฎีบัณฑิต ใช้อักษรย่อ ด.

ปริญญาโท เรียกว่า มหาบัณฑิต ใช้อักษรย่อ ม.

ปริญญาตรี เรียกว่า บัณฑิต ใช้อักษรย่อ บ.

มาตรา 51 สถาบันมีอำนาจให้ปริญญาในสาขาวิชาที่มีการสอนในสถาบันการ  
กำหนดให้สาขาวิชาใดมีปริญญาชั้นใด และจะใช้อักษรย่อสำหรับสาขาวิชานั้นอย่างไรให้ตรา  
เป็นพระราชกฤษฎีกา

มาตรา 52 สถานศึกษานอกระบบออกข้อบังคับให้ผู้สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาตรี  
ได้รับปริญญาตรีเกียรตินิยมอันดับหนึ่ง หรือปริญญาตรีเกียรตินิยมอันดับสองก็ได้

มาตรา 53 สถานศึกษานอกระบบออกข้อบังคับกำหนดให้มีประกาศนียบัตรชั้นต่าง ๆ  
และอนุปริญญาได้ ดังนี้

(1) ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ออกให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชา  
ใดสาขาวิชาหนึ่ง ภายหลังจากที่ได้รับปริญญาโทหรือเทียบเท่าแล้ว

(2) ประกาศนียบัตรบัณฑิต ออกให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาใด  
สาขาวิชาหนึ่งภายหลังจากที่ได้รับปริญญาตรีแล้ว

(3) อนุปริญญา ออกให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรในสาขาวิชาใด  
สาขาวิชาหนึ่งก่อนถึงขั้นได้รับปริญญาตรี

(4) ประกาศนียบัตร ออกให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษาเฉพาะวิชา และตาม  
หลักสูตรที่ต่ำกว่าอนุปริญญา

มาตรา 54 สถาบันมีอำนาจให้ปริญญาเกิตติมศักดิ์แก่บุคคลซึ่งสภาสถาบันเห็นว่าทรงคุณวุฒิและคุณธรรม มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเป็นประโยชน์ต่อสังคมสมควรแก่ปริญญานั้น ๆ แต่จะให้ปริญญาดังกล่าวแก่ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในสถาบัน นายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันในขณะที่ดำรงตำแหน่งนั้นมีได้

ชั้น สาขาของปริญญาเกิตติมศักดิ์ และหลักเกณฑ์การให้ปริญญาเกิตติมศักดิ์ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 55 สถาบันอาจกำหนดให้มีครูวิทยฐานะหรือเต็มวิทยฐานะเป็นเครื่องหมายแสดงวิทยฐานะของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญาและประกาศนียบัตร และอาจกำหนดให้มีครูประจำตำแหน่งนายกสภาสถาบัน กรรมการสภาสถาบันครูประจำตำแหน่งผู้บริหาร และครูประจำตำแหน่งคณาจารย์ของสถาบันก็ได้

การกำหนดลักษณะ ชนิด ประเภท และส่วนประกอบของครูวิทยฐานะ เต็มวิทยฐานะ และครูประจำตำแหน่ง ให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

ครูวิทยฐานะ เต็มวิทยฐานะ และครูประจำตำแหน่งจะใช้ในโอกาสใดโดยมีเงื่อนไขอย่างไรให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน

มาตรา 56 สภาสถาบันอาจกำหนดให้มีตรา เครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ของสถาบันหรือส่วนราชการของสถาบันก็ได้ โดยทำเป็นข้อบังคับของสถาบันและประกาศในราชกิจจานุเบกษา

การใช้ตรา เครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ตามวรรคหนึ่งเพื่อการค้า หรือการใช้สิ่งดังกล่าวที่มีใช้เพื่อประโยชน์ของสถาบันหรือสภาสถาบัน ต้องได้รับอนุญาตเป็นหนังสือจากสถาบัน

สภาสถาบันอาจกำหนดให้มีเครื่องแบบ เครื่องหมาย และเครื่องแต่งกายนักศึกษาได้ โดยทำเป็นข้อบังคับของสถาบันและประกาศในราชกิจจานุเบกษา

หมวด 5

บทกำหนดโทษ

มาตรา 57 ผู้ใดใช้ตรา เครื่องหมาย สัญลักษณ์ ครูวิทยฐานะ เต็มวิทยฐานะ ครูประจำตำแหน่ง เครื่องแบบ เครื่องหมาย หรือเครื่องแต่งกายของสถาบันโดยไม่มีสิทธิที่จะใช้หรือแสดงด้วยประการใด ๆ ว่าตนเป็นนักศึกษา หรือมีตำแหน่ง ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา หรือประกาศนียบัตรของ

สถาบันโดยที่ตนไม่มี ถ้าได้กระทำเพื่อให้บุคคลอื่นเชื่อว่าตนมีสิทธิจะใช้ หรือมีตำแหน่งหรือมี วิทยฐานะเช่นนั้น ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหกเดือน หรือปรับไม่เกินห้าหมื่นบาท หรือทั้งจำ ทั้งปรับ

#### มาตรา 58 ผู้ใด

(1) ปลอม หรือทำเลียนแบบซึ่งตรา เครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ของสถาบัน หรือส่วนราชการของสถาบันไม่ว่าจะเป็นสีใด หรือทำด้วยวิธีใด ๆ

(2) ใช้ตรา เครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ของสถาบันหรือส่วนราชการของ สถาบัน ปลอมหรือซึ่งทำเลียนแบบ หรือ

(3) ใช้หรือทำให้ปรากฏซึ่งตรา เครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ของสถาบันหรือ ส่วนราชการของสถาบันที่วัตถุหรือสินค้าใด ๆ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากสถาบัน

ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำ ทั้งปรับถ้าผู้กระทำความผิดตาม (1) เป็นผู้กระทำความผิดตาม (2) ด้วย ให้ลงโทษตาม (2) แต่ กระทบเดียวความผิดตาม (3) เป็นความผิดอันยอมความได้

#### บทเฉพาะกาล

มาตรา 59 ให้โอนบรรดากิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ หนี้ สิทธิ ข้าราชการลูกจ้าง และอัตรากำลังของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยนาฏ ศิลปกาฬสินธุ์ วิทยาลัยนาฏศิลป์จันทบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่ วิทยาลัยนาฏศิลป์ นครศรีธรรมราช วิทยาลัยนาฏศิลป์นครราชสีมา วิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง วิทยาลัยนาฏศิลป์ ร้อยเอ็ด วิทยาลัยนาฏศิลป์ลพบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์สุโขทัย วิทยาลัยนาฏศิลป์สุพรรณบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์อ่างทอง วิทยาลัย ช่างศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลป์นครศรีธรรมราช และวิทยาลัย ช่างศิลป์สุพรรณบุรี สังกัดกรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรมมาเป็นของสถาบัน ตาม พระราชบัญญัตินี้

ให้ข้าราชการซึ่งโอนไปเป็นข้าราชการของสถาบันตามพระราชบัญญัตินี้ ยังคงดำรงตำแหน่งหรือตำแหน่งที่มีวิทยฐานะเดิม และรับเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงิน ประจำตำแหน่ง รวมทั้งสิทธิประโยชน์ไม่น้อยกว่าเดิมต่อไปจนกว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งใหม่ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือตาม พระราชบัญญัตินี้ แล้วแต่กรณี



มาตรา 60 ให้ผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และกรรมการสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี ในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2541 อยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ปฏิบัติหน้าที่นายกสภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบันตามพระราชบัญญัตินี้ต่อไป จนกว่าจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ และมีการเลือกกรรมการสภาสถาบันตามพระราชบัญญัตินี้ ทั้งนี้ ต้องไม่เกินหนึ่งปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา 61 ให้ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2541 อยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ คงดำรงตำแหน่งอธิการบดีตามพระราชบัญญัตินี้ต่อไปจนกว่าจะครบวาระ

ให้ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี หัวหน้าภาควิชา และหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะหรือภาควิชาของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2541 อยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ดำรงตำแหน่งต่อไปจนกว่าจะมีการแบ่งส่วนราชการและแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัตินี้ และมีให้นับวาระการดำรงตำแหน่งของบุคคลดังกล่าวเป็นวาระการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องในการนับวาระตามพระราชบัญญัตินี้

ให้ผู้ดำรงตำแหน่งรองหรือผู้ช่วยของผู้ดำรงตำแหน่งตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสองอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ดำรงตำแหน่งต่อไปจนกว่าผู้ดำรงตำแหน่งตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสองจะพ้นจากตำแหน่ง

มาตรา 62 เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของวิทยาลัย ให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้บริหารวิทยาลัยต่าง ๆ อยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ยังคงดำรงตำแหน่งหรือตำแหน่งที่มีวิทยฐานะเดิมต่อไป จนกว่าจะพ้นจากตำแหน่งหรือได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 63 การนับวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีตามมาตรา 61 ให้นับวาระ การดำรงตำแหน่งเป็นวาระการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องในการนับวาระตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 64 ให้ผู้ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และอาจารย์ประจำของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบัน

บัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2541 อยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ มีฐานะเป็นศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และอาจารย์ประจำของสถาบันตามพระราชบัญญัตินี้

ให้ผู้ซึ่งเป็นอาจารย์พิเศษของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ตามพระราชบัญญัติ การจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2541 อยู่ในวันที่ พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับเป็นอาจารย์พิเศษของสถาบันต่อไปตามพระราชบัญญัตินี้จนครบ กำหนดที่ได้รับแต่งตั้ง

มาตรา 65 ในระหว่างไม่มีสภาวิชาการตามมาตรา 19 ให้สภาสถาบันตามมาตรา 60 ทำหน้าที่สภาวิชาการจนกว่าจะได้มีสภาวิชาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 66 ผู้ที่ได้รับปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตรตาม พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2541 และผู้ ได้รับอนุปริญญาและประกาศนียบัตรของวิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์ วิทยาลัยนาฏศิลป์จันทบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่ วิทยาลัยนาฏศิลป์นครศรีธรรมราช วิทยาลัยนาฏศิลป์นครราชสีมา วิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง วิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด วิทยาลัยนาฏ ศิลปพนบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์สุโขทัย วิทยาลัยนาฏศิลป์สุพรรณบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์อ่างทอง วิทยาลัยช่างศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลป์นครศรีธรรมราช และวิทยาลัยช่างศิลป์สุพรรณบุรี ก่อนวันที่ พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้มีศักดิ์และสิทธิเท่ากับผู้ที่ได้รับปริญญา อนุปริญญา และ ประกาศนียบัตรของสถาบันตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 67 ในระหว่างที่ยังไม่มีพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ประกาศ ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ ให้นำพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ประกาศ ระเบียบ และข้อบังคับ ตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2541 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ที่ใช้อยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ มาใช้บังคับโดยอนุโลม เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับพระราชบัญญัตินี้ ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์

นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่

กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้จัดใน มหาวิทยาลัย สถาบัน วิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น และให้สถานศึกษาของรัฐที่จัด

การศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล สามารถดำเนินการได้โดยอิสระ พัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบันศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ สมควรมีกฎหมายรับรองให้สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีฐานะเป็นนิติบุคคลในกระทรวงวัฒนธรรม เพื่อจัดการศึกษาด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตกศิลป์ และช่างศิลป์ สืบสาน สร้างสรรค์ ศิลปะและมรดกทางศิลปวัฒนธรรมทั้งระดับท้องถิ่นและระดับชาติอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ และส่งเสริมการผลิตบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ช่างศิลปกรรม ศิลปินอาชีพ ครูศิลปะ นักวิชาการ และนักวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนส่งเสริมสุนทรียศาสตร์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

## 2. ประวัติ

วิทยาลัยนาฏศิลป์ เดิมมีชื่อว่า “โรงเรียนนาฏดุริยางค์ศาสตร์” เปิดสอนครั้งแรกเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2477 นับเป็นสถาบันของชาติแห่งแรกที่ทำให้การศึกษา ทั้งวิชาสามัญ และวิชาศิลปะ ขึ้นอยู่กับกรมศิลปากร กระทรวงศึกษาธิการ ผู้ก่อตั้งโรงเรียนนี้คือ พลตรีหลวงวิจิตรวาทการ อธิบดีคนแรกของกรมศิลปากร ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2478 ทางกรมมีความประสงค์ที่จะให้วิชาศิลปะทางโขน – ละคร และดนตรี มารวมอยู่ในสังกัดเดียวกัน จึงได้โอนครูอาจารย์ ทางนาฏศิลป์และดุริยางค์ศิลป์ กับศิลปะประจำราชสำนักของพระมหากษัตริย์ รวมทั้งเครื่องดนตรี เครื่องโขน เครื่องละครของหลวงบางส่วนจากกระทรวงวัง ให้มาสังกัดกรมศิลปากร กรมศิลปากรจึงได้แก้ไขปรับปรุงการศึกษาของโรงเรียนนาฏดุริยางค์ศาสตร์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ในวันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2478 ได้มีคำสั่งตั้งโรงเรียนศิลปากร สอนวิชาช่างปั้น ช่างเขียน และช่างรักขึ้นอยู่กับกรมศิลปากร และให้โรงเรียนนาฏดุริยางค์ศาสตร์ไปรวมเป็นแผนกหนึ่งของโรงเรียนศิลปากร เรียกชื่อเฉพาะแผนกนี้ว่า “โรงเรียนศิลปากรแผนก นาฏดุริยางค์” ให้การศึกษาวิชาศิลปะทางดนตรี ปี่พาทย์และละครแต่ยังไม่มีโขน ต่อมาวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2485 ได้ยุบกองโรงเรียนและให้ “แผนกช่าง” ของโรงเรียนศิลปากรไปขึ้นอยู่กับมหาวิทยาลัยศิลปากร และโอนกรมศิลปากรไปสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ตั้งแต่วันที่ 28 เมษายน พ.ศ. 2485 กรมศิลปากรปรับปรุงกองดุริยางคศิลป์ เปลี่ยนชื่อใหม่เป็นกองการสังคีต และโอนแผนกนาฏดุริยางค์จากโรงเรียนศิลปากรขึ้นกับกองการสังคีต เปลี่ยนเป็น “โรงเรียนสังคีตศิลป์” ขึ้นอยู่กับแผนกศิลป์ แต่เนื่องจากอุปสรรคและสงครามโลกครั้งที่ 2 รวมทั้งราชการได้คืนสถานที่ไปใช้ราชการอย่างอื่น ระหว่าง พ.ศ. 2485 – 2487 การศึกษาของโรงเรียนสังคีตศิลป์ จึงหยุดชะงักไปชั่วระยะหนึ่ง พ.ศ. 2488 หลังสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 นายกรัฐมนตรีบัญชาให้ แก้ไข

ปรับปรุงการศึกษาของโรงเรียนสังกัดศิลปไปใหม่และเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนนาฏศิลป์” เมื่อเปิดโรงเรียนนาฏศิลป์ ปี พ.ศ. 2488 มีนักเรียนเก่าเหลืออยู่ในโรงเรียนสังกัดศิลป จำนวน 33 คน เป็นนักเรียนหญิงทั้งสิ้น จึงเปิดรับสมัครนักเรียนชายเข้าฝึกหัดโขน จำนวน 60 คน นับแต่นั้นมาโรงเรียนนาฏศิลป์ก็ขยายการศึกษาทั้งนาฏดุริยางค์ศิลป์ไทยและสากล กองการสังกัดมาขึ้นกับกองศิลปศึกษา และได้รับการยกฐานะให้เป็น “วิทยาลัยนาฏศิลป์” เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2515

ในปีการศึกษา 2519 ได้ขยายการศึกษาถึงระดับปริญญาตรี โดยสมทบกับสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในขณะนาฏศิลป์และดุริยางค์ รับผิดชอบสำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยนาฏศิลป์ในระดับนาฏศิลป์ชั้นสูง เข้าศึกษาต่ออีก 2 ปี ได้รับปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) ต่อมาในปีการศึกษา 2541 กรมศิลปากรได้จัดตั้ง “สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” ขึ้น โดยจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี ด้านช่างศิลป์ นาฏศิลป์ ดุริยางค์ศิลป์ ทั้งไทยและสากล รับนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาในระดับนาฏศิลป์ชั้นสูง เข้าศึกษาต่ออีก 2 ปี ในขณะศิลปนาฏดุริยางค์ และคณะศิลปศึกษา

วิทยาลัยนาฏศิลป์มีภารกิจในการสืบทอดนาฏศิลป์และดนตรีจากราชสำนัก อีกทั้งคนตรีนาฏศิลป์พื้นบ้านในถิ่นต่าง ๆ ในขณะเดียวกันต้องดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียน นักศึกษาได้มีโอกาสได้ศึกษานาฏศิลป์ดนตรีตะวันตก เพื่อให้สามารถนำความรู้มาใช้ในการประสานประโยชน์ที่ดีที่สุดให้เกิดขึ้น และเกิดความกว้างไกลในโลกทัศน์ของการศึกษาวิชาศิลปะอันเป็นแบบอย่างที่น่ามาอารยประเทศทั้งหลายนิยมปฏิบัติสืบมา วิทยาลัยนาฏศิลป์ทั่วประเทศมีด้วยกันทั้งหมด 12 แห่ง ได้แก่

- |                                  |                        |
|----------------------------------|------------------------|
| 1. วิทยาลัยนาฏศิลป์กรุงเทพ       | จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2477 |
| 2. วิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่     | จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2514 |
| 3. วิทยาลัยนาฏศิลป์นครศรีธรรมราช | จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2521 |
| 4. วิทยาลัยนาฏศิลป์อ่างทอง       | จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2522 |
| 5. วิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด      | จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2522 |
| 6. วิทยาลัยนาฏศิลป์สุโขทัย       | จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2522 |
| 7. วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์     | จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2525 |
| 8. วิทยาลัยนาฏศิลป์ลพบุรี        | จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2526 |
| 9. วิทยาลัยนาฏศิลป์จันทบุรี      | จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2527 |
| 10. วิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง       | จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2527 |
| 11. วิทยาลัยนาฏศิลป์สุพรรณบุรี   | จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2536 |

12. วิทยาลัยนาฏศิลป์นครราชสีมา จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2537

วิทยาลัยนาฏศิลป์ทั้ง 12 แห่งนี้ มีภาระหน้าที่ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ดังนี้ (กรมศิลปากร. 2535 : 12)

1. เพื่อผลิตครู ศิลปิน และบุคลากรผู้ทำหน้าที่อนุรักษ์ พัฒนาส่งเสริม เผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏศิลป์ดนตรี
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ค้นคว้า รวบรวมข้อมูล เพื่อการอนุรักษ์ พัฒนา ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและพื้นบ้านด้านนาฏศิลป์ดนตรี
3. เพื่อให้บริการทางวิชาการด้านนาฏศิลป์ดนตรีแก่ชุมชนและสังคม
4. เพื่อให้วิทยาลัยนาฏศิลป์เป็นหน่วยจัดการแสดงเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ด้านนาฏศิลป์ดนตรี ของกรมศิลปากรทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

จากการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาของวิทยาลัยนาฏศิลป์ เดิมที่สังกัดสถาบันนาฏดุริยางคศิลป์ กรมศิลปากร กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อมีการปฏิรูประบบราชการ ปี พ.ศ. 2545 วิทยาลัยนาฏศิลป์ทุกแห่งจึงต้องโอนไปสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม ตั้งแต่วันที่ 9 ตุลาคม 2545 ซึ่งเป็นส่วนราชการสังกัดกรมศิลปากร ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการในสังกัดกรมศิลปากร ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2541 สำหรับนามของสถาบันนั้น สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้พระราชทานนามว่า สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี ด้านช่างศิลป์ นาฏศิลป์และดุริยางค์ทั้งไทยและสากล ใน 3 คณะวิชานี้ คณะศิลปวิจิตร คณะศิลปนาฏดุริยางค์ คณะศิลปศึกษา มี 12 สาขาวิชา หลักสูตรทั้ง 12 หลักสูตรของสถาบัน ได้ผ่านการเห็นชอบ โดยคณะกรรมการสถาบัน และทบวงมหาวิทยาลัย บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาทั้ง 12 หลักสูตร ได้รับการรับรองวุฒิจากคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และได้รับการรับรองและการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูจากคณะกรรมการข้าราชการครู

ตั้งแต่วันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2542 เป็นหลักสูตรปริญญาตรี (ต่อเนื่อง 2 ปี) สำหรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรนาฏศิลป์ชั้นสูง (ปนส.) จากวิทยาลัยนาฏศิลป์ทุกแห่ง และผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรศิลปกรรมวิชาชีพชั้นสูง (ศ.ปวส.) จากวิทยาลัยช่างศิลป์ทุกแห่งในปีการศึกษา 2547 ได้ขยายการผลิตบัณฑิต โดยเปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรี (4 ปี) ในคณะศิลปวิจิตร และคณะศิลปนาฏดุริยางค์ เปิดหลักสูตรปริญญาตรี (5 ปี) ในคณะศิลปศึกษา และเปิดห้องเรียนเครือข่ายคณะศิลปศึกษาในวิทยาลัยนาฏศิลป์ทุกแห่งในภูมิภาค ในปีการศึกษา 2548 คณะศิลปวิจิตรได้ขยายการผลิตบัณฑิตและเปิดห้องเรียนเครือข่ายใน

วิทยาลัยช่างศิลปสุพรรณบุรี และปีการศึกษา 2554 เปิดห้องเรียนเครือข่ายเพิ่มขึ้นที่วิทยาลัยช่างศิลป์ และในปีการศึกษา 2550 คณะศิลปนาฏดุริยางค์ ได้ขยายการผลิตบัณฑิตและห้องเรียนเครือข่ายในวิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์ และวิทยาลัยนาฏศิลปร้อยเอ็ด ปัจจุบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์เป็นสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงวัฒนธรรม ดำเนินการตามพระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์พ.ศ. 2550 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 124 ตอนที่ 32 วันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2550 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2550 ส่งผลให้สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์เปลี่ยนสถานะเป็นนิติบุคคล สามารถจัดการเรียนการสอนได้ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานวิชาชีพเฉพาะถึงระดับปริญญาเอก และมีอำนาจหน้าที่ตามที่ระบุในวัตถุประสงค์ของสถาบัน มาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2550 ที่ว่า “การศึกษาและส่งเสริมวิชาการ ตั้งแต่ระดับพื้นฐานวิชาชีพ ถึงวิชาชีพชั้นสูง ด้านนาฏศิลป์ดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ทั้งไทยและสากล รวมทั้งศิลปวัฒนธรรมระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ทำการสอนการแสดง การวิจัย และให้บริการทางวิชาการ ตลอดจนอนุรักษ์ สืบสานสร้างสรรค์ ส่งเสริม ทำนุบำรุง และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ และศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลายของชุมชนในท้องถิ่น” ดังนั้น สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จึงมีภารกิจสำคัญในการจัดการเรียนการสอนทั้งในหลักสูตรปริญญาตรี (ต่อเนื่อง) ปริญญาตรี (5 ปี) และปริญญาตรี (4 ปี) ในคณะวิชา ในห้องเรียนเครือข่ายภูมิภาค และการจัดการศึกษาระดับพื้นฐานวิชาชีพเฉพาะด้านและระดับต่ำกว่าปริญญาตรีในวิทยาลัยนาฏศิลป์ และวิทยาลัยช่างศิลป์ รวม 15 แห่งด้วย โดยมีส่วนราชการที่จัดการศึกษาในสังกัด จำนวน 18 แห่ง ตามกฎกระทรวงจัดตั้งส่วนราชการในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2551 วันที่ 11 เมษายน พ.ศ. 2551 ดังนี้

1. คณะศิลปนาฏดุริยางค์
2. คณะศิลปศึกษา
3. คณะศิลปวิจิตร
4. วิทยาลัยช่างศิลป์
5. วิทยาลัยช่างศิลปนครศรีธรรมราช
6. วิทยาลัยช่างศิลปสุพรรณบุรี
7. วิทยาลัยนาฏศิลป์
8. วิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์
9. วิทยาลัยนาฏศิลปจันทบุรี

10. วิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่
11. วิทยาลัยนาฏศิลป์นครราชสีมา
12. วิทยาลัยนาฏศิลป์นครศรีธรรมราช
13. วิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง
14. วิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด
15. วิทยาลัยนาฏศิลป์ลพบุรี
16. วิทยาลัยนาฏศิลป์สุโขทัย
17. วิทยาลัยนาฏศิลป์สุพรรณบุรี
18. วิทยาลัยนาฏศิลป์อ่างทอง

ต่อมา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ได้มีนโยบายขยายโอกาสให้แก่บัณฑิตจากสถาบัน ๆ และสถาบันอื่นที่จะเลือกศึกษาต่อในระดับปริญญาโทมาบัณฑิตเฉพาะด้านนาฏศิลป์ ดุริยางค์ ศิลป์ กิตศิลป์ และช่างศิลป์ และพัฒนาบุคลากรของสถาบันให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญใน ศาสตร์ด้านศิลปะเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะได้นำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาต่อไปพัฒนาการจัด การศึกษาแก่หน่วยงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น จึงได้ดำเนินการ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย และเริ่มจัดทำหลักสูตรระดับปริญญาโท มาตั้งแต่ปีการศึกษา 2550 ต่อมาในปีการศึกษา 2552 การจัดหลักสูตรศิลปมหาบัณฑิต สาขานาฏศิลป์ไทย และหลักสูตรศิลปมหาบัณฑิต สาขาดุริ ยางคศิลป์ไทยได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ในการประชุมครั้งที่ 7/2552 วันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2552 และได้รับคำรับรองจากคณะกรรมการการอุดมศึกษาว่าเป็น หลักสูตรที่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2548 ตามหนังสือที่ ศษ 0506(2)/2249 และในปีการศึกษา 2553 จึงได้เริ่มเปิดรับนักศึกษาระดับปริญญาโท 2 สาขาวิชา คือ สาขานาฏศิลป์ไทย และสาขาดุริยางคศิลป์ไทย

จากรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานด้านการปฏิรูปการศึกษา ของ คณะอนุกรรมการปฏิรูปการศึกษา กรมศิลปากร กล่าวว่า ได้แต่งตั้งคณะทำงาน 8 คณะ เพื่อ ดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ให้เป็นไปตามหลักการและมีประสิทธิภาพได้ดำเนินการจัดระบบ การศึกษา ทั้งขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี) ตลอดจนการศึกษาระดับปริญญา ตรี โดยยึดแนวทางตามที่ได้รับวิเคราะห์จากคณะกรรมการกฤษฎีกา ให้การจัดการศึกษา ของวิทยาลัยนาฏศิลป์เป็นการจัดการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

ดังนั้น การจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านช่างศิลป์ นาฏศิลป์และดุริยางค์ ทั้งไทยและสากล ตลอดจนศิลปวัฒนธรรม เป็นอำนาจหน้าที่ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยตรง ส่วนวิทยาลัยนาฏศิลป์ มีอำนาจการบริหารการศึกษาตั้งแต่ระดับขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี) มีหน้าที่จัดการศึกษา อบรม วิจัย ทำนุ บำรุง รักษา ศึกษา ค้นคว้า ตลอดจนการให้บริการทางวิชาการและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ด้านนาฏศิลป์ดนตรี ซึ่งคณะกรรมการด้านหลักสูตร วัตถุประสงค์ ประเมินผลและเทียบโอน ของกรมศิลปากร ได้กล่าวถึง การจัดการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ตามโครงสร้างหลักสูตร แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. การจัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน
  - 1.1 หลักสูตรนาฏศิลป์ขั้นต้น (ม.1 ถึง ม.3)
  - 1.2 หลักสูตรนาฏศิลป์ชั้นกลาง (ปวช.1 ถึง ปวช.3)
  - 1.3 หลักสูตรศิลปกรรม ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.1 ถึง ปวช.3)
2. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี)
  - 2.1 หลักสูตรนาฏศิลป์ขั้นสูง
  - 2.2 หลักสูตรศิลปกรรม ระดับประกาศนียบัตรชั้นสูง
3. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา (ปริญญาตรี)
  - 3.1 หลักสูตรศิลปบัณฑิต (ต่อเนื่อง)
  - 3.2 หลักสูตรศิลปบัณฑิต (4,5 ปี)
  - 3.3 ปรัชญา ปณิธาน อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ พันธกิจ เป้าหมายสู่

ความสำเร็จ และวัตถุประสงค์

### 3. ปรัชญา ปณิธาน อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ พันธกิจ

#### 3.1 ปรัชญา

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นสถาบันการศึกษาด้านศิลปะ ที่มุ่งสร้างสรรค์ ศาสตร์แห่งศิลป์ ผลิตบัณฑิตให้มีความเป็นเลิศทางศิลปะควบคู่คุณธรรม เพื่อผดุงรักษาและสืบสานศิลปวัฒนธรรมของชาติ

#### 3.2 ปณิธาน

มุ่งมั่นศึกษา ส่งเสริม อนุรักษ์ สืบสาน สร้างสรรค์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม วิทยุทัศน์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นองค์กรชั้นนำด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และนำสถาบันฯ สู่นานาชาติ



### 3.3 อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์

อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

อัตลักษณ์สถาบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ คือ สืบสาน สร้างสรรค์งานศิลป์

อัตลักษณ์ของบัณฑิตสถาบัน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ คือ มืออาชีพงานศิลป์

เอกลักษณ์สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ คือ เป็นผู้นำด้านงานศิลป์

### 3.2 พันธกิจ

3.2.1 จัดการศึกษาด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ และทัศนศิลป์

ระดับพื้นฐานวิชาชีพถึงวิชาชีพชั้นสูงที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับระดับชาติและนานาชาติ

3.2.2 สร้างงานวิจัย งานสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่เป็นองค์ความรู้ด้าน

ศิลปวัฒนธรรมอย่างมีคุณค่าแก่สังคม

3.2.3 เป็นศูนย์กลางบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม

3.2.4 อนุรักษ์ พัฒนา สืบสาน และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

3.2.5 บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

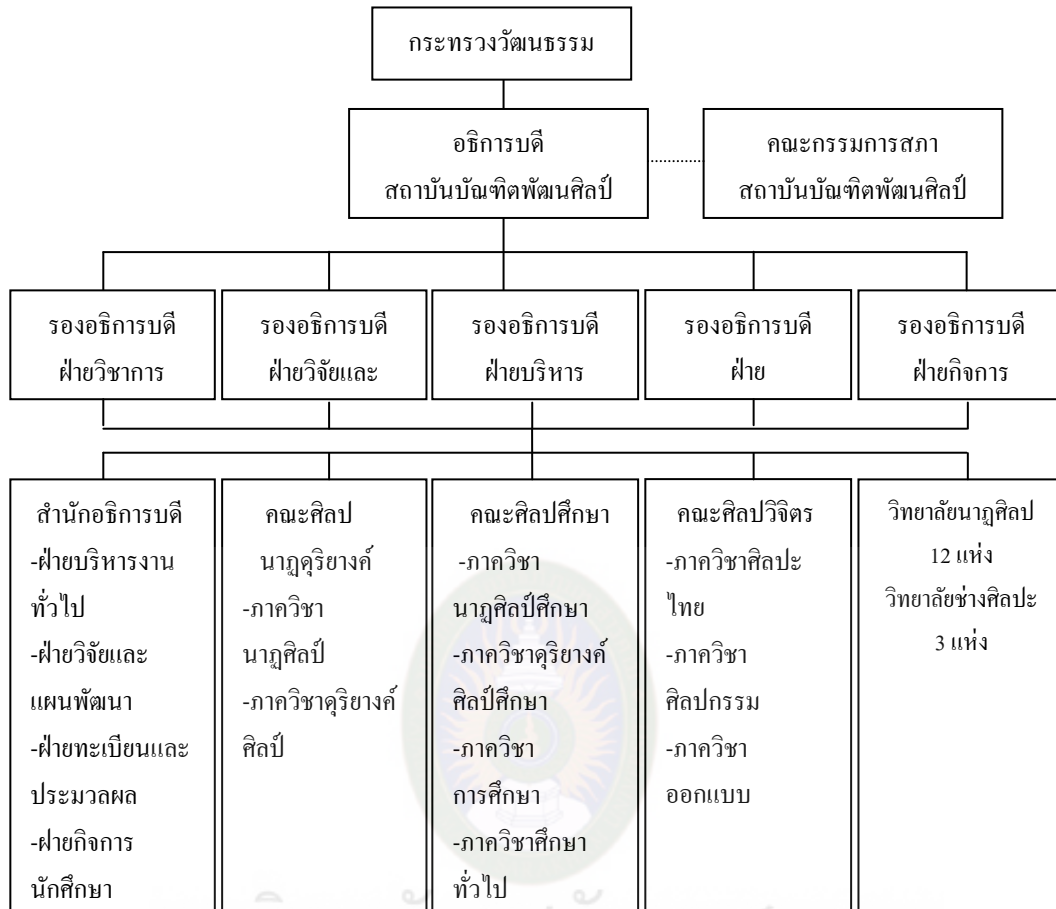
### 3.3 เป้าหมายสู่ความสำเร็จ

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ ที่มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับระดับชาติและนานาชาติ

### 3.4 วัตถุประสงค์

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีอำนาจหน้าที่ให้การศึกษาและส่งเสริมวิชาการ ตั้งแต่ระดับพื้นฐานวิชาชีพ ถึงวิชาชีพชั้นสูงด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ ทั้งไทยและสากล รวมทั้งศิลปวัฒนธรรมระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ทำการสอนการแสดง การวิจัย และให้บริการทางวิชาการ ตลอดจนอนุรักษ์ สืบสาน สร้างสรรค์ ส่งเสริม ทำนุบำรุง และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ และศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลายของ ชุมชนในท้องถิ่น

### โครงสร้างองค์กรของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



#### แผนภาพที่ 11 โครงสร้างองค์กรของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ที่มา : สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ (2557 : 25)

#### 3.5 โครงสร้างองค์กรของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

โครงสร้างองค์กรของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ตามพระราชบัญญัติการศึกษา ระดับปริญญาตรี สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2541 โดยมีคณะกรรมการสถาบันมีอำนาจหน้าที่ วางนโยบายและกำกับแผนพัฒนาของสถาบันเกี่ยวกับการศึกษาการวิจัยสภา การให้บริการทางวิชาการ แก่สังคมและการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม วางระเบียบและออกข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนิน กิจการของสถาบัน มีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดและมีรองอธิการบดี 5 ฝ่าย ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่หลักในการจัดการเรียน

การสอน รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลนโยบายด้านการวิจัย รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรมมีหน้าที่ในการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบ ดูแลนโยบายด้านการบริหารทั่วไป รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบ ดูแลนโยบายด้านกิจการ นักศึกษา และแบ่งงานออกเป็น สำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วยฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายวิจัยและ แผนพัฒนา ฝ่ายทะเบียนและประมวลผล ฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะศิลปนาฏดุริยางค์ประกอบด้วย ภาควิชานาฏศิลป์ และภาควิชาดุริยางค์ศิลป์ คณะศิลปศึกษา ประกอบด้วย ภาควิชานาฏศิลป์ศึกษา ภาควิชาดุริยางค์ศิลป์ศึกษา ภาควิชาการศึกษา ภาควิชาศึกษาทั่วไปและคณะศิลปปริทัศน์ ประกอบด้วย ภาควิชาศิลป์ไทย ภาควิชาศิลปกรรม ภาควิชาออกแบบ วิทยาลัยนาฏศิลป์ทั้ง 18 แห่ง และวิทยาลัยช่างศิลป์ 3 แห่ง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



แผนภาพที่ 12 โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### 3.6 โครงสร้างองค์กรและการบริหาร

โครงสร้างองค์กรของวิทยาลัยนาฏศิลป์ มีสมาคมครู ผู้ปกครอง/ศิษย์เก่า ผู้ชำนาญการ คณะกรรมการสถานศึกษา เป็นผู้มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งมี ศูนย์ ประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐาน มีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุด และ แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลนโยบายด้านการบริหารทั่วไป มีสายงานที่ รับผิดชอบ ได้แก่ งานธุรการและ สารบรรณ งานบุคลากร งานสวัสดิการข้าราชการและลูกจ้างงาน การเงินและบัญชี งานแผนงานและ งบประมาณ งานสารสนเทศ งานพัสดุ งานยานพาหนะ งานอาคาร สถานที่ งานรักษาความปลอดภัย งานประชาสัมพันธ์ 2) ฝ่ายวิชาการมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน มี สายงานที่ รับผิดชอบ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนภาควิชาสามัญ การจัดการเรียนการสอน ภาควิชานาฏศิลป์ ไทย การจัดการเรียนการสอนภาควิชาดุริยางค์ไทย การจัดการเรียนการสอน ภาควิชาศิลปะสากล งาน ส่งเสริมและบริการวิชาการ งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน งานทะเบียน และสถิติ งานวัดผล งานแนะแนว งานห้องสมุด งานเทคโนโลยีทางการศึกษา งานวิจัยและ พัฒนาหลักสูตร 3) ฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบ ดูแลนโยบายด้านกิจการ นักเรียน นักศึกษา มีสายงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ งานระเบียบวินัยนักเรียนนักศึกษา งานอาจารย์ที่ปรึกษา งาน สุขอนามัยและพยาบาล งานโภชนาการ งานหอพักนักเรียน นักศึกษา งานกิจกรรมสหการ งานป้องกันและแก้ไขปัญหาสารเสพติด งานกิจการพิเศษ 4) ฝ่ายศิลปวัฒนธรรมมีหน้าที่ในการ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมมีสายงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ งานเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม งานอนุรักษ์ สร้างสรรค์และวิจัยศิลปวัฒนธรรม งานเครื่องแต่งกาย งานเครื่องดนตรี งานเทคนิคเวที

### 4. ระบบบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลปะ

ระบบบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์แต่ก่อน ได้ใช้ หลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กำหนด (ที่ ศธ 1502/ว 11 ลงวันที่ 25 สิงหาคม 2524 เรื่อง หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเลื่อน ข้าราชการครูขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น สำหรับตำแหน่ง ผู้บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา) ความว่า

บัดนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้พิจารณาเห็นว่าเพื่อให้การ บริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูในขณะนี้ได้ดำเนินไปโดยสะดวก รวดเร็วและเป็นไป ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2525 สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครู จึงกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการเลื่อนข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

และให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา ดังต่อไปนี้ 1) การเลื่อนข้าราชการครูขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งรับเงินเดือนในระดับสูงสำหรับตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษาตามมาตรา 30 (ข) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งนั้น 2) ให้คณะอนุกรรมการข้าราชการครูกรม หรือคณะอนุกรรมการข้าราชการครูจังหวัด แล้วแต่กรณีเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือกทั้งนี้ตามมาตรา 47 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 3) ในการคัดเลือคนั้นให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกพิจารณาจากผู้ที่มิคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่จะแต่งตั้งโดยพิจารณาให้กว้างขวาง แต่ถ้าไม่สามารถที่จะหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่งที่จะแต่งตั้งหรือในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นที่จะคัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติแตกต่างไปจากคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกพิจารณาของอนุมัติสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ก่อนที่จะทำการคัดเลือก การพัฒนาบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และต้องได้รับการฝึกอบรมตามโครงการอบรมผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

ต่อมาปี พุทธศักราช 2542 ได้มีการยกเว้นคุณสมบัติด้านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา (ศช 1302 (สมต.) / ว 1 เรื่อง การยกเว้นคุณสมบัติด้านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาลงวันที่ 19 มกราคม 2542) ความว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู พิจารณาเห็นว่าปัจจุบัน ข้าราชการครูสังกัดกรมต่าง ๆ ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีเป็นจำนวนมาก แต่เนื่องจาก ภาวะเศรษฐกิจของประเทศประสบปัญหาวิกฤต สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูจึงมีมติ ยกเว้นคุณสมบัติ ด้านการฝึกอบรมของผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ไว้เป็นการชั่วคราวเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยมีเงื่อนไขว่าให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 42 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 แต่งตั้งข้าราชการครูผู้มีคุณสมบัติด้านอื่นครบถ้วน ให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยไม่ต้องผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรและวิธีการที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กำหนดและให้กรมเจ้าสังกัดดำเนินการฝึกอบรมผู้ที่ได้รับ การแต่งตั้งแล้วภายใน 1 ปี นับตั้งแต่วันที่ให้มีคำสั่งแต่งตั้ง

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การคัดเลือกผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์นั้นใช้ หลักเกณฑ์ การแต่งตั้งของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและต้องมีคุณสมบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด คือ ได้รับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา และ

ภายหลังได้มีมติยกเว้นคุณสมบัติด้านนี้ไป โดยให้กรมเจ้าสังกัดดำเนินการฝึกอบรมผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งแล้วภายใน 1 ปี นับตั้งแต่วันที่ให้มีคำสั่งแต่งตั้ง

จากระบบบริหารงานบุคคลที่จะพัฒนาข้าราชการครูให้เลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์นั้นมีด้วยกัน 2 วิธีคือ 1) วิธีการแต่งตั้ง โดยใช้หลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูตามที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด และมีคณะกรรมการข้าราชการครู ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกเพื่อนำรายชื่อเสนอให้อธิบดีกรมศิลปากร โดยอนุมัติสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครูเป็นผู้มีอำนาจสั่งและบรรจุแต่งตั้งตามมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการครู พ.ศ. 2523 เป็นผู้ลงนามแต่งตั้ง 2) วิธีการสอบคัดเลือก ซึ่งเริ่มใช้เมื่อปี พ.ศ. 2542 โดยมีการกำหนดเกณฑ์และ วิธีการคัดเลือกผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ 2.1) มีคุณสมบัติเกี่ยวกับความรู้ความสามารถทั่วไป 2.2) มีคุณสมบัติเกี่ยวกับความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง 2.3) มีคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารสถานศึกษา

ต่อมาเมื่อมีการปฏิรูประบบราชการปีพุทธศักราช 2545 วิทยาลัยนาฏศิลป์ทุกแห่งจึงต้องโอนไปสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม ตั้งแต่วันที่ 9 ตุลาคม 2545 ตามคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ 306/2545 เรื่องแต่งตั้งข้าราชการครูซึ่งสังกัดวิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลป์และสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กรมศิลปากร กระทรวงศึกษาธิการ ไปดำรง ตำแหน่งในสังกัดสำนักปลัดกระทรวงและกรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม (วิทยาลัยนาฏศิลป์ ลพบุรี. 2545 : 1) ความว่าให้ข้าราชการครูซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนและข้าราชการครู ซึ่งมีหน้าที่บริหาร และให้การศึกษาในวิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กรมศิลปากร กระทรวงศึกษาธิการตามบัญชีแนบท้ายคำสั่งนี้ ไปดำรงตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่ เป็นผู้สอนหรือผู้บริหาร และให้การศึกษาในวิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงและกรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรมแล้วแต่กรณี การเบิกจ่ายเงินเดือนและเงิน ประจำตำแหน่งของข้าราชการครูตาม ข้อ 1 ให้เบิกจ่ายกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 9 ตุลาคม 2545 เป็นต้นไป

จากระบบการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารของวิทยาลัยนาฏศิลป์ จะเห็นได้ว่าระบบบริหารงานบุคคลที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์นั้นมีด้วยกัน 2 วิธีคือวิธีการที่ 1 ใช้วิธีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โดยมีคณะกรรมการข้าราชการครู ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกเพื่อนำรายชื่อเสนอให้อธิบดีกรมศิลปากร โดยอนุมัติสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูเป็นผู้มีอำนาจสั่งและบรรจุแต่งตั้ง ตามมาตรา 42 แห่ง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 เป็นผู้ลงนามแต่งตั้ง วิธีการที่ 2 ใช้วิธีการสอบคัดเลือก ซึ่งเริ่มใช้เมื่อปี พ.ศ. 2542 โดยมีการกำหนดเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้ที่จะดำรงตำแหน่ง ผู้บริหาร ต้องมีคุณสมบัติเกี่ยวกับความรู้ความสามารถทั่วไป ความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะ ตำแหน่ง และมีคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารสถานศึกษา

การสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัย พ.ศ. 2551 ตามข้อบังคับของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 17(2) และมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ.2550 สภาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ในการประชุมครั้งที่ 4/2551 เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2551 จึงมีมติให้ออกข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ว่าด้วยการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัย พ.ศ.2551”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในข้อบังคับนี้

“คณะกรรมการสรรหา” หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัย

“เลขานุการ” หมายความว่า เลขานุการคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัย

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ข้อ 4 ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย ต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

(1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจากสถาบันหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภาสถาบันรับรอง

(2) ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปีในสถาบันหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภาสถาบันรับรอง

(3) มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นที่ยอมรับในสังคม

(4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และวิสัยทัศน์ในการพัฒนาวิชาการหรือ

วิชาชีพ

(5) มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการหรือวิชาชีพ หรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ข้อ 5 ให้มีคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัย ประกอบด้วย

(1) อธิการบดี เป็นประธานกรรมการ



(2) กรรมการสภาสถาบันซึ่งคณะกรรมการสภาสถาบันมอบหมายจำนวนสามคน

(3) ผู้แทนจากคณาจารย์ประจำ ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของวิทยาลัยจำนวนสามคน ซึ่งเลือกกันเอง

ให้ประธานกรรมการเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นเลขานุการ

ข้อ 6 การได้มาซึ่งรายชื่อผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย ให้ดำเนินการดังนี้

(1) หัวหน้าภาควิชา หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาหรือกองในวิทยาลัย เสนอชื่อผู้เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยต่อประธานกรรมการสรรหาได้รวมกันไม่เกินสองชื่อ

(2) คณาจารย์ประจำ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัย เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยต่อประธานกรรมการสรรหาได้รวมกันไม่เกินสามชื่อ

ข้อ 7 ให้คณะกรรมการสรรหารวบรวมรายชื่อตามข้อ 6 และพิจารณากลับกรองเพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมจำนวนไม่เกินสามคน แล้วจัดทำบัญชีรายชื่อตามลำดับอักษร พร้อมประวัติรายละเอียด ที่ระบุเหตุผลสนับสนุนว่าเป็นผู้เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งและหนังสือยินยอมเสนอต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณา

ข้อ 8 ให้สภาสถาบันพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลตามบัญชีรายชื่อในข้อ 7 คนหนึ่งเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัย

ข้อ 9 คณาจารย์ประจำ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยตามข้อ 6 ซึ่งเป็นคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัย ไม่มีสิทธิเสนอรายชื่อผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย

ข้อ 10 ในกรณีที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยจะครบวาระ ให้ดำเนินการสรรหาผู้อำนวยการใหม่ให้แล้วเสร็จภายในหกสิบวันก่อนการสิ้นสุดวาระของผู้อำนวยการวิทยาลัย

ข้อ 11 ในกรณีที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยว่างลงก่อนครบวาระ ให้ดำเนินการสรรหาผู้อำนวยการวิทยาลัยตามข้อบังคับนี้ให้แล้วเสร็จภายในหกสิบวัน นับแต่วันที่ตำแหน่งว่างลง

ข้อ 12 การติดตามข้อบังคับนี้หรือการดำเนินการอื่นใดที่ไม่มีระบุไว้ในข้อบังคับนี้ ให้คณะกรรมการสรรหาเป็นผู้วินิจฉัย และรายงานให้สภาสถาบันทราบ

ข้อ 13 ในข้ออธิการบดีรักษาการตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

(ศาสตราจารย์ วิษณุ เครืองาม)

นายกสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

การสรรหาอธิการบดี ผู้วิจัยได้เสนอข้อบังคับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ว่าด้วย  
คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2550 ดังนี้

โดยที่เป็นการสมควรให้มีข้อบังคับว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการ  
สรรหาอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 17(2)  
มาตรา 24 และมาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ.2550 สภาสถาบัน  
บัณฑิตพัฒนศิลป์ในการประชุม ครั้งที่ 4/2550 เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2550 จึงมีมติให้ออก  
ข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ว่าด้วย  
คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2550”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในข้อบังคับนี้

“กรรมการสภาสถาบัน” หมายความว่า กรรมการสภาสถาบันบัณฑิต  
พัฒนศิลป์

“คณะกรรมการสรรหา” หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี  
สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

“คณาจารย์ประจำ ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา” หมายความว่า  
คณาจารย์ประจำ ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ข้อ 4 ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 25 แห่ง  
พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ.2550 และไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

(1) คุณสมบัติ

(ก) มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการบริหาร ด้าน  
การศึกษา และด้านศิลปวัฒนธรรม

(ข) มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็นผู้นำ และเป็นที่ยอมรับในสังคม

(ค) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถาบัน  
วิชาการและวิชาชีพ

(2) ลักษณะต้องห้าม

(ก) สถานสถาบันให้ออกเพราะมีความประพฤติเสื่อมเสีย บกพร่องต่อ  
หน้าที่หรือหย่อนความสามารถ

(ข) ถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรงหรือถูกให้ออกจากราชการเพราะ  
มีมลทินหรือมัวหมองในกรณีถูกสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง

(ค) ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

(ง) เป็นบุคคลล้มละลาย

(จ) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

ข้อ 5 ให้สถานสถาบันแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ประกอบด้วย

(1) ประธานกรรมการซึ่งสถานสถาบันแต่งตั้งจากกรรมการสถานสถาบัน  
ผู้ทรงคุณวุฒิ

(2) กรรมการ โดยตำแหน่ง ได้แก่ ประธานสภาคณาจารย์และบุคลากร

(3) กรรมการซึ่งกรรมการสถานสถาบันตามมาตรา 15(3) แห่ง  
พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2550 เลือกกันเองจำนวนสองคน

(4) กรรมการซึ่งกรรมการสถานสถาบันตามมาตรา 15(4) แห่ง  
พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ.2550 เลือกกันเองจำนวนหนึ่งคน

(5) กรรมการซึ่งกรรมการสถานสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิตามมาตรา 15(5) แห่ง  
พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ.2550 เลือกกันเองจำนวนสองคน

ให้อธิการบดีแต่งตั้งรองอธิการบดีคนหนึ่งเป็นเลขานุการ

ข้อ 6 การได้มาซึ่งรายชื่อผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ให้คณะ สำนัก วิทยาลัย  
ศูนย์ และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เสนอชื่อผู้เหมาะสมที่จะดำรง  
ตำแหน่งอธิการบดีต่อประธานกรรมการสรรหา ส่วนราชการละไม่เกินหนึ่งชื่อ ตามหลักเกณฑ์  
และวิธีการที่คณะกรรมการสรรหากำหนด

สำหรับสำนักงานอธิการบดีนั้น ให้คณาจารย์ประจำ ข้าราชการครู และ  
บุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดีมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อได้หนึ่งชื่อ ทั้งนี้ ตาม  
หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่คณะกรรมการสรรหากำหนด

ข้อ 7 ให้คณะกรรมการสรรหา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ได้รับการเสนอชื่อตามข้อ 6 ให้เป็นไปตาม มาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2550 และให้มีการทาบตามเป็น ลายลักษณ์อักษรว่าได้รับการเสนอชื่อด้วยความสมัครใจ ยอมรับ หรือปฏิเสธการเข้ารับการสรรหา

(2) ดำเนินการพิจารณาและคัดเลือกให้ได้รายชื่อ ข้อมูล และรายละเอียด ของผู้ได้รับการเสนอชื่อจำนวนไม่น้อยกว่าสามคน แต่ไม่เกินห้าคน

(3) จัดลำดับรายชื่อตามตัวอักษรของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกตาม (2) พร้อม ประวัติ ข้อมูล และรายละเอียด รวมทั้งเหตุผลสนับสนุนว่าเป็นผู้เหมาะสม เสนอต่อสภา สถาบัน

ให้คณะกรรมการสรรหาคำเนินการตาม (1) (2) และ (3) ให้แล้วเสร็จ ภายในสี่สิบห้าวัน

ข้อ 8 ให้สภาสถาบันพิจารณาเลือกบุคคลตามข้อ 7 คนหนึ่งซึ่งจะดำรง ตำแหน่งอธิการบดี และให้สถาบันดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งต่อไป

ข้อ 9 เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีตาม ข้อบังคับ ให้คณะกรรมการสรรหากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มเติมได้เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้ง กับข้อบังคับนี้ และประกาศก่อนดำเนินการสรรหาไม่น้อยกว่าสิบห้าวัน

ข้อ 10 การตีความตามข้อบังคับนี้หรือการดำเนินการอื่นใดที่ไม่มีระบุไว้ใน ข้อบังคับนี้ ให้คณะกรรมการสรรหาเป็นผู้วินิจฉัย และรายงานให้สภาสถาบันทราบ

ข้อ 11 ในระยะเริ่มแรกที่ใช้ข้อบังคับฉบับนี้ ให้กรรมการสรรหา ประกอบด้วย กรรมการสภาสถาบันตามมาตรา 60 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒน ศิลป์ พ.ศ. 2550 จำนวนห้าคนที่สภาสถาบันแต่งตั้ง ดังต่อไปนี้

- (1) กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสองคน
- (2) กรรมการสภาสถาบัน โดยตำแหน่งจำนวนสองคน
- (3) กรรมการสภาสถาบันจากผู้แทนคณาจารย์จำนวนหนึ่งคน

ให้คณะกรรมการเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานกรรมการ

ให้ส่วนราชการของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งประกอบด้วย

สำนักงานอธิการบดี คณะศิลปนาฏดุริยางค์ คณะศิลปวิจิตร คณะศิลปศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์ วิทยาลัยนาฏศิลปจันทบุรี วิทยาลัยนาฏศิลปเชียงใหม่ วิทยาลัยนาฏ

ศิลปนครศรีธรรมราช วิทยาลัยนาฏศิลป์นครราชสีมา วิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง วิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด วิทยาลัยนาฏศิลป์ลพบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์สุโขทัย วิทยาลัยนาฏศิลป์สุพรรณบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์อ่างทอง วิทยาลัยช่างศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลปนครศรีธรรมราช วิทยาลัยช่างศิลป์สุพรรณบุรี เป็นผู้เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีส่วนราชการละหนึ่งชื่อ  
ข้อ 12 ให้นายกสภาสถาบันรักษาการตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ.2550

(ศาสตราจารย์ วิษณุ เครืองาม)

นายกสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### 5. ภารกิจของวิทยาลัยนาฏศิลป์

วิทยาลัยนาฏศิลป์มีภารกิจในการสืบทอดนาฏศิลป์และดนตรีจากราชสำนัก อีกทั้งคนตรีนาฏศิลป์พื้นบ้านในถิ่นต่าง ๆ ในขณะเดียวกันต้องดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียน นักศึกษาได้มีโอกาสได้ศึกษานาฏศิลป์ดนตรีตะวันตก เพื่อให้สามารถนำความรู้มาใช้ในการ ประสานประโยชน์ที่ดีที่สุดให้เกิดขึ้น และเกิดความกว้างไกลในโลกทัศน์ของการศึกษาวิชาศิลปะ อันเป็นแบบอย่างที่น่าอนุอาชยประเทศทั้งหลายนิยมปฏิบัติสืบมา ภารกิจของวิทยาลัยนาฏศิลป์ 4 ด้าน ได้แก่ ภารกิจด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริการสังคม และด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ซึ่งภารกิจในแต่ละด้านมีดังนี้

ภารกิจด้านการเรียนการสอนของวิทยาลัยนาฏศิลป์มีการจัดการเรียนการสอน ดังนี้

1. การจัดการการสอน แบ่งเป็น 2 สาย ได้แก่ สายวิชาสามัญและสายศิลปะ สายสามัญ มีหมวดวิชาต่าง ๆ คือ หมวดภาษาไทย หมวดสังคม หมวดคณิตศาสตร์ หมวดวิทยาศาสตร์ และหมวด วิชาการศึกษา สายศิลปะมีสาขาวิชาต่าง ๆ คือ สาขาวิชานาฏศิลป์ไทย สาขาวิชาดุริยางค์ไทย สาขาวิชา กิตศิลป์ไทย สาขาวิชาดุริยางค์สากล สาขาวิชาคีตศิลป์สากล และสาขาวิชานาฏศิลป์สากล

2. การจัดแผนการสอน อาจารย์ในหมวดวิชาต่าง ๆ จะเป็นผู้จัดทำเพื่อเป็นแนวทาง ในการสอนให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของหลักสูตร

3. การจัดอาจารย์เข้าสอนในรายวิชาต่าง ๆ แบ่งเป็น 2 สาย ได้แก่ สายวิชาสามัญ และ สายวิชาศิลปะ อาจารย์สายวิชาสามัญจะรับผิดชอบในหนึ่งชั้นเรียนตามเกณฑ์ คือ นักศึกษา 30 คน ต่อครู 1 คน ชั่วโมงสอนประมาณ 12-15 คาบต่อสัปดาห์ สายวิชาศิลปะ จัดอาจารย์ตามความสามารถและความ ถนัดของแต่ละสาขาวิชา เกณฑ์ชั่วโมงสอนของศิลปะ 25

คาบต่อสัปดาห์

4. การจัดบริการอุปกรณ์การเรียนการสอน วิทยาลัยจัดหาอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับ ธรรมชาติของแต่ละสาขาวิชา เช่น สาขาวิชานาฏศิลป์ไทย อุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการเรียนการสอน เป็น เครื่องเทพ บันทึกลเสียง และแถบบันทึกเสียง สาขาวิชาดุริยางค์ไทยมีระนาด ฆ้อง กลอง ซอ จะเข้ เป็นต้น

5. การใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน ส่วนมากจะเป็นการอภิปรายประกอบการสาธิต และขึ้นอยู่กับเทคนิคการสอนของอาจารย์ในแต่ละสาขาวิชา นอกจากนี้สิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดแล้ว ยังมี ปัจจัยอีก 2 อย่างที่จะช่วยให้การเรียนการสอน ของวิทยาลัยนาฏศิลป์ ประสบผลสัมฤทธิ์ได้ คือ ผู้สอนหรืออาจารย์ และนักศึกษาหรือผู้เรียน

ภารกิจด้านการบริการสังคมของวิทยาลัยนาฏศิลป์ ของภาคการจั้ดบริการ สังคม ได้แก่

1. การบรรยายและบรรเลงดนตรีไทยทางวิทยุกระจายเสียงกรมประชาสัมพันธ์ ให้เวลาเดือนละครั้งสำหรับการบรรยายในละครเรื่องต่าง ๆ ประกอบการบรรเลงและขับร้องเพลง ไทย และทุกสัปดาห์ของสถานีวิทยุของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

2. การบริการวิชาการแก่นักศึกษาในการแสดงนาฏศิลป์และดนตรี เป็นการศึกษา ทางอ้อมที่ช่วยสร้างเสริมประสบการณ์และความรู้ทางด้านวิชาชีพ เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วม ในการแสดงความสามารถในการทำงาน การตัดสินใจ การปรับตัว มีความสามัคคี กิจกรรมวิชาการ ทางด้านการแสดงนาฏศิลป์ไทยมี ดังนี้

2.1 งานการแสดงของรัฐบาลจัดโดยสำนักพระราชวัง จัดขึ้นเนื่องในวโรกาสที่ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ ทรงมีพระราชอาคันตุกะ จากต่างประเทศเสด็จมาเยือนเป็นการส่วนพระองค์

2.2 งานการแสดงของรัฐบาลจัด โดยสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อต้อนรับแขกชาวต่างชาติ

2.3 งานแสดงของรัฐบาลจัด โดยคณะนายทหาร เพื่อต้อนรับทหารต่างประเทศที่มาเยือนประเทศไทย

2.4 งานแสดงเพื่อเผยแพร่สำหรับประชาชนทั่วไป ตามนโยบายของกรมศิลปากร การแสดงจัดขึ้น ณ โรงละครแห่งชาติ

2.5 งานการแสดงเพื่อเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีกับต่างประเทศ เนื่องในวาระและโอกาสต่างๆ ที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2.6 งานสาธิตการแสดงนาฏศิลป์ไทย เมื่อมีสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ขอความร่วมมือหรือขอความอนุเคราะห์

2.7 งานแสดงทั่วไป เป็นงานที่บริษัทเอกชนต่าง ๆ รวมถึงประชาชนทั่วไป จัดขึ้นและติดต่อขอให้ทางวิทยาลัยฯ จัดการแสดงไปร่วมงาน

3. การบริการวิชาการแก่เยาวชนทั่วไป วิทยาลัยจัดปีละหนึ่งครั้งในเดือนเมษายนสำหรับเยาวชนที่สนใจศึกษาวิชานาฏศิลป์และดนตรีไทย

4. การบริการวิชาการแก่ประชาชนทั่วไป โดยเปิดอบรมให้สำหรับประชาชนและครูอาจารย์ที่สนใจศึกษาวิชานาฏศิลป์และดนตรีไทย

5. การบริการด้านตำรา การผลิตตำราทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติขาดแคลนทุกสาขาวิชา

ภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของวิทยาลัยนาฏศิลป์ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการอนุรักษ์ ส่งเสริม และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมทางด้านนาฏศิลป์ดนตรีสู่ประชาชน ตระหนักถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศิลปะเหล่านี้ นอกจากนี้หัวใจที่สำคัญของการจัดการศึกษาทางด้านนาฏศิลป์และดนตรีของวิทยาลัยนาฏศิลป์นั้นจัดเพื่อสืบทอดมรดกวัฒนธรรมทางด้านนาฏศิลป์และดนตรี ของชาติโดยจัดกิจกรรมการแสดงสู่ประชาชนให้เป็นที่ยอมรับของสังคม และทำการวิจัยนาฏศิลป์และดนตรีพื้นบ้าน มาเป็นงานวิจัยพื้นบ้าน และนำสิ่งที่ประดิษฐ์คิดค้นขึ้นใหม่นี้บรรจุไว้ในหลักสูตรการศึกษา ในวิทยาลัยนาฏศิลป์ทั้ง 12 แห่งในหลักสูตร วิชานาฏศิลป์พื้นเมือง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพของสังคมไทยและมีให้ศาสตร์นี้สูญหายไป

จะเห็นได้ว่า ภารกิจของวิทยาลัยนาฏศิลป์มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตนักศึกษาให้มีอาชีพเป็นครู เป็นศิลปิน และมีหน้าที่ที่จะต้องอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชาติมิให้สูญหายไป ตลอดจนเป็นผู้ให้บริการทางสังคมเกี่ยวกับนาฏศิลป์ดนตรีอีกด้วย นับว่าเป็นภารกิจที่มีความสำคัญยิ่ง ของประเทศชาติ

#### 6. ภารกิจของผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลปะ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำสถานศึกษาโดยตำแหน่ง จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งของวิทยาลัยนาฏศิลป์ ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีภารกิจที่แตกต่างจากสถานศึกษาอื่น เนื่องจากการจัดการศึกษาเฉพาะทางซึ่งมีการจัดการศึกษาทั้งวิชา สามัญและศิลปะ ดังนั้นสมรรถนะของผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์จึงมีความ

แตกต่างกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอื่นๆ ดังเช่น การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมศิลปากร ได้กำหนดคุณสมบัติดังนี้

- 6.1 มีคุณสมบัติเกี่ยวกับความรู้ความสามารถทั่วไป
- 6.2 มีคุณสมบัติเกี่ยวกับความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง
  - 6.2.1 ความรู้เกี่ยวกับงานศิลปวัฒนธรรม
  - 6.2.2 ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับแนวคิดและการจัดการศึกษาในปัจจุบัน
  - 6.2.3 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
  - 6.2.4 บทบาทและภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 6.2.5 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาด้านนาฏศิลป์
  - 6.2.6 การบริหารและการจัดองค์กรของกรมศิลปากร
  - 6.2.7 การวางแผนและการจัดระบบแผนงานการจัดการศึกษาของกรม

#### ศิลปากร

6.2.8 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ งบประมาณ การเงิน พัสดุ การบริหารงานอาคารสถานที่และ สิ่งแวดล้อม การบริหารงานสวัสดิการ การบริหารงานกิจการนักเรียน นักศึกษาการบริหารงานโครงการ พิเศษ การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน

- 6.3 คุณสมบัติเกี่ยวกับคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหาร ได้แก่
  - 6.3.1 ประวัติการศึกษา
  - 6.3.2 ประวัติการทำงาน
  - 6.3.3 ประสบการณ์ในการบริหาร
  - 6.3.4 บุคลิกภาพและท่วงท่าวาจา
  - 6.3.5 วุฒิภาวะทางอารมณ์
  - 6.3.6 การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์
  - 6.3.7 ความมีน้ำใจและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
  - 6.3.8 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
  - 6.3.9 การยึดมั่นในศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
  - 6.3.10 อดทนอดกลั้น หลักการทำงาน และจรรยาบรรณ
  - 6.3.11 สร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรในการปฏิบัติงาน
  - 6.3.12 วิสัยทัศน์กว้างไกล



6.3.13 ผลงานเกี่ยวกับงานในหน้าที่ เช่น งานวิจัย การได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติ จากคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ต่างจากสถานศึกษาอื่น ๆ รวมทั้งภารกิจของผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์ ซึ่งได้แก่ การบริหารจัดการ ภารกิจของวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และ กระทรวง วัฒนธรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด โดยเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผน และติดตามงาน ตาม โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ งานในฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายศิลปวัฒนธรรม และงานในฝ่ายจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี ห้องเรียนเครือข่ายสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ นอกจากนี้ยังมีภารกิจ ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐ และ ภาคเอกชน

## องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

### 1. ความหมายของการจัดสนทนากลุ่ม

การจัดสนทนากลุ่ม “Focus group Discussion” หมายถึงการรวบรวมข้อมูล จากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนา เพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่มประมาณ 6-10 คน ซึ่งเลือกมาจากประชากรเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

การจัดสนทนากลุ่มเป็นวิธีอย่างหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการเรียกชื่อที่แตกต่าง กัน เช่น “Focus Group Interviews” “Focus Interviews” “Focus Group Research” ในแต่ละคำมีความหมายต่างกันเล็กน้อย การวิจัยและจัดสนทนากลุ่ม เป็นการวิจัยที่มีการใช้กระบวนการกลุ่มใน การเก็บข้อมูล กำหนดบุคคลที่เข้าร่วมกระบวนการเทคนิคการจัดกลุ่มและกำหนดประเด็นวิจัยที่จะสนทนาร่วมกันระหว่างนักวิจัยและสมาชิกที่อยู่ในกลุ่ม สำหรับเทคนิคการจัดสนทนากลุ่มนั้น เป็นการจัดประชุมกลุ่มให้สมาชิกมาสนทนากันในประเด็นที่นักวิจัยเจาะจงล่วงหน้าว่าจะสนทนากันเรื่องอะไร ในหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนใช้คำว่า “เทคนิคการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Technique) และเรียกชื่อย่อเป็นภาษาอังกฤษว่า FGT

ตามความคิดของ Morgan (1988 ; อ้างถึงใน สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม, 2547 : 116) การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่ม ในการเก็บข้อมูล โดยการฟังและเรียนรู้จากกลุ่มผู้เข้าประชุม เทคนิคการจัดสนทนากลุ่ม จึงเป็นวิธีการ

เก็บข้อมูลที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมและดำเนินการมีปฏิสัมพันธ์ โดยการเผชิญหน้ากัน ให้เกิดพลวัตของกลุ่ม ไปกระตุ้นความคิดเห็นของตนเองและความคิดเห็นของผู้อื่นออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจ ในขณะที่ดำเนินการ ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียด ลึกซึ้ง กลุ่มเล็ก และมีแง่มุมต่าง ๆ ของความคิดและประสบการณ์ของคนในกลุ่ม เทคนิคนี้สามารถดำเนินการได้รวดเร็ว ประหยัดเวลา กระบวนการกลุ่มจะทำให้เกิดการสื่อสารกันภายในกลุ่มระหว่างสมาชิก ผู้เข้าร่วมกับผู้ดำเนินการอภิปรายและระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง กระบวนการที่ใช้ในการประชุมแบบนี้ประกอบด้วย การสื่อสาร 3 ส่วน 1) เป็นการสื่อสารเพื่อกำหนดประเด็นที่ต้องการฟังจากสมาชิกที่เข้าร่วม 2) เป็นการสื่อสารภายในระหว่างสมาชิกภายใต้ประเด็นที่กำหนด 3) เป็นการสรุปสาระที่นักวิจัยได้เรียนรู้จากกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม

กระบวนการจัดสนทนากลุ่มถือว่าเป็นวิธีวิจัยที่ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การอภิปรายของกลุ่มเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมแสดงประสบการณ์และความเชื่อของตน ดังนั้นจะเห็นว่ามีการใช้ประโยชน์จากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อกำหนดปัญหา การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล เทคนิคนี้จะใช้ได้ในทุกขั้นตอนของการวิจัย และสามารถนำไปใช้กับการวิจัยเชิงวิชาการ การตลาด การวิจัยเชิงประเมินการพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น

Morgan (1988) ยังชี้ให้เห็นว่า ไม่มีวิธีเก็บข้อมูลวิธีใดที่สมบูรณ์ที่สุด การใช้กระบวนการจัดสนทนากลุ่มก็ไม่ใช่ว่าเทคนิคการเก็บข้อมูลที่ดีที่สุด แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือบริบทของประเด็นที่จะศึกษา ผู้ดำเนินการเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการประชุมกลุ่ม เป็นบุคคลที่มีส่วนในการทำให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสม แต่เชื่อว่าผู้ดำเนินการอภิปรายจะเป็นบุคคลสำคัญที่สุด ผู้ร่วมวิจัยในกระบวนการกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดบันทึก ผู้วิเคราะห์ข้อมูลหรือเนื้อหาจากการประชุม ผู้จัดทำรายงานต่างเป็นบุคคลที่ต้องทำงานเป็นทีม เพื่อให้การประชุมกลุ่มออกมาได้ผลดีที่สุด นอกจากนี้ Morgan ยังเน้นว่า คณะนักวิจัยสามารถเรียนรู้ได้จากสมาชิกในกลุ่ม ไม่ใช่เป็นผู้สอนให้สมาชิกเป็นอย่างที่ผู้วิจัยอยากให้เป็น

## 2. ขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนในการใช้เทคนิคการจัดสนทนากลุ่ม ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การนิยามปัญหาและกำหนดประเด็นคำถามในการศึกษา การกำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษาอาจจะเกิดมาจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่สนใจ โดยนำประเด็นปัญหาซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการศึกษามากำหนดเป็นตัวแปร แล้วสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลมากที่สุด

**ขั้นที่ 2** การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ขนาดของกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนานั้น ควรมีพอเหมาะ หากน้อยเกินไปจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมสนทนา มีน้อย และหากผู้เข้าร่วมสนทนามีมากเกินไป โอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงก็จะ มีน้อย การเลือกตัวอย่างที่เข้าร่วมกระบวนการ ควรคำนึงถึงภูมิหลังของผู้เข้าร่วมสนทนาให้มี ลักษณะใกล้เคียงกัน

**ขั้นที่ 3** การกำหนดผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำ และกำกับการสนทนา ให้ดำเนินไปตามหัวข้อการวิจัยและตามแนวทางการสนทนา เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่ตรงกันความเป็นจริงและครอบคลุมภายในเวลาที่กำหนดไว้

**ขั้นที่ 4** การกำหนดแนวทาง คู่มือการสนทนา และทดลองใช้ โดยการศึกษา จุดมุ่งหมายและตัวแปรที่ต้องการศึกษา มีการจัดลำดับความคิดและแนวทางการสนทนาไว้ ล่วงหน้าเป็นขั้นตอน ช่วยให้ผู้ดำเนินการ สามารถดำเนินการสนทนาในขอบเขตที่เหมาะสม

**ขั้นที่ 5** การคัดเลือกผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม พยายามใช้ทรัพยากรของ หน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนให้มีการจัดสนทนากลุ่มเป็นแหล่งคัดเลือก อาจใช้วิธีการสุ่ม เพื่อคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนา โดยคำนึงถึงต้นทุนและคุณภาพของผู้เข้าร่วมสนทนา ต้องระวัง ไม่ให้เกิดอคติในการเลือกกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนา

**ขั้นที่ 6** การดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม ผู้ดำเนินการสนทนาสร้างบรรยากาศให้ ผู้เข้าร่วมสนทนา มีความคุ้นเคย มีการแนะนำตัว การเสนอจุดประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่ม การขออนุญาตบันทึกข้อมูล โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง การดำเนินการสนทนาให้ครอบคลุม ประเด็นที่ต้องการ ให้เกิดการอภิปรายครบถ้วน ควบคุมการสนทนาให้อยู่ในประเด็น เปิด โอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยไม่ชี้นำคำตอบที่ต้องการให้เกิด

**ขั้นที่ 7** การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงจะถูกถอด ออกมาเป็นสนทนา เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย แต่ส่วนใหญ่ มักใช้การทำเครื่องหมายในข้อความสำคัญ แล้วมีการจัดหมวดหมู่ ปัจจุบันมีความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี มีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล เช่น “The Ethnograph” “Hyper Research” หรือ “Nudist” เป็นต้น

**ขั้นที่ 8** การจัดทำรายงานผลสนทนา การเขียนรายงานผลการจัดสนทนากลุ่ม ก็เหมือนกับการจัดทำรายงานการวิจัยทั่วไป ศึกษาประเด็น นำเสนอข้อมูลที่เป็นคำตอบใน ประเด็นวิจัย แล้วเขียนเป็นข้อค้นพบ

### 3. ประเด็นที่ต้องพิจารณาในกระบวนการจัดสนทนากลุ่ม

การจัดสนทนากลุ่มจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น คุณภาพของผู้เกี่ยวข้องในการจัดสนทนากลุ่ม การกำหนดสมาชิกผู้เข้าร่วมกระบวนการ ความร่วมมือของสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม ความถูกต้องในการบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น การจัดการกระบวนการกลุ่ม จึงมีประเด็นที่ควรพิจารณาดังต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวานิช. 2550 : 343-349)

#### 3.1 ผู้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม

เทคนิคการจัดสนทนากลุ่มจะมีผู้ดำเนินงานหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม ผู้บันทึกการสนทนา และผู้อำนวยการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิเคราะห์ข้อมูล และผู้จัดทำรายงาน โดยบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายจะมีความแตกต่างกันดังนี้ 1) ผู้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Moderator) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการสนทนา จุดประเด็นคำถามเพื่อค้นหาคำตอบและสร้างบรรยากาศการสนทนา เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงออกซึ่งความรู้สึก ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เป็นต้น อธิบายหลักการทำงานของผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ว่าต้องให้ความสนใจกับผู้เข้าร่วม มีความรู้สึกทางบวก แสดงบทบาทเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย ไม่ใช่ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งจะฟังสิ่งที่อาจจะไม่เป็นที่พอใจ ใช้ความสามารถเฉพาะตน และต้องเตือนตัวเองอยู่เสมอว่าไม่มีผู้ใดสามารถเป็นผู้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่มได้ทุกเรื่อง หรือกับทุกกลุ่ม บางครั้งคุณลักษณะประจำตัว เช่น เพศ อายุ ภาษา ฐานะทางเศรษฐกิจ มีส่วนในการส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้สึกสะดวกใจที่จะแสดงความคิดเห็นหรือไม่แสดงก็ได้ นอกจากนี้ ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจในกระบวนการกลุ่ม ความอยากรู้อยากเห็น ทักษะการสื่อสาร ความเป็นมิตรและมีอารมณ์ขัน ความสนใจในกลุ่มคนทั่วไป การเป็นคนเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ ทักษะการฟัง อยากรู้ตามแม้ว่าจะมีการเตรียมการเป็นอย่างดี แต่ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในการจัดสนทนากลุ่ม ทั้งการมีผู้เข้าร่วมน้อยเกินไป ซึ่งอาจเกิดจากปัญหาการเชิญแล้วไม่มา ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องมีการจดบันทึกรายละเอียดเหล่านี้เป็นข้อมูลประกอบถึงเหตุผลที่ไม่เข้าร่วมประชุมว่าเนื่องจากปัญหาการเชิญ หรือความเหมาะสมของการให้แรงเสริมในการเข้าร่วมหรือเหตุผลอื่นใด ไม่แนะนำให้ผู้เชิญผู้เข้าร่วมเพื่อไว้เกินอัตราที่กำหนด เพราะอาจสร้างปัญหาอื่นตามมา เช่น ทำให้คนเข้าร่วมมากเกินไปจนก่อให้เกิดปัญหา อาจทำให้ข้อมูลลำเอียง หรือสมาชิกมากเกินไปจนไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้ทั่วถึง ทั้งนี้จำนวนคนเข้าร่วมที่มากเกินไปบางครั้งมาจากเพื่อน หรือสามี ภรรยา ที่มาเป็นเพื่อน แล้วถือโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการกลุ่มด้วย ทั้งที่จริงแล้วคนกลุ่มนี้ไม่ใช่

กลุ่มเป้าหมายของการเก็บข้อมูล 2) ผู้บันทึกการสนทนา (Note Taker) มีหน้าที่ในการจดบันทึกคำสนทนาโดยย่อของกลุ่มผู้บันทึก ต้องรู้วิธีการจดบันทึกอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนาด้วย เช่นอารมณ์ ลักษณะท่าทาง ฯลฯ ของผู้ร่วมสนทนา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สำหรับ การวิเคราะห์ภายหลัง นอกจากนี้แล้วควรมีคุณสมบัติเฉพาะตัว ควรพูดและฟังภาษาท้องถิ่นได้ดีและเข้าใจอย่างลึกซึ้งอีกด้วย นอกจากนี้จะบันทึกคำสนทนาแล้ว ผู้บันทึกการสนทนายังมีหน้าที่ บันทึกเสียง บันทึกภาพของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคน รวมทั้งการถอดเทปด้วย 3) ผู้อำนวยการจัดสนทนากลุ่ม (Facilitator) เป็นผู้คอยให้การช่วยเหลือทั่วไปใน ขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม คอยอำนวยความสะดวก เช่น เตรียมสถานที่ เตรียมวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดื่มหรือของว่าง รวมทั้งจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มต้องใช้

### 3.2 การกำหนดสมาชิกในกระบวนการสนทนากลุ่ม

งานที่สำคัญของกระบวนการจัดสนทนากลุ่ม คือ การเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมสนทนาหลักการสำคัญของการใช้เทคนิคนี้ อยู่ที่เลือกสมาชิกที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกัน หรืออยู่ในบริบทเดียวกัน ความคุ้นเคยกันหรือมีภูมิหลังคล้ายกันทำให้ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ไม่ต้องใช้เวลามากเกินในการแนะนำตัวสมาชิกที่อยู่ในกระบวนการ ทำให้มีเวลากับการอภิปรายมากขึ้น นอกจากนี้การที่ผู้เข้าร่วมกระบวนการมีภูมิหลังคล้ายกันจะมีประสบการณ์ ความเข้าใจในประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาร่วมกัน มีความสะดวกใจที่จะเสนอความคิดเห็นของตนเอง ในขณะที่สมาชิกที่มีภูมิหลังต่างกัน ไม่คุ้นเคยกัน หรือไม่อยู่ในบริบทเดียวกัน อาจต้องใช้เวลาในการทำ ความคุ้นเคยกันนานกว่า ดังนั้น หากสมาชิกมีระดับการแสดงความคิดเห็นที่ต่างกันมาก ก็ควรจะแยกออกเป็นสองกลุ่มอิสระจากกัน มิฉะนั้นสมาชิกบางกลุ่มอาจแสดงบทบาทหรือความคิดที่มีอิทธิพลเหนือสมาชิกอื่น ทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน มีผู้เสนอขนาดของสมาชิกในการสนทนาไว้หลายคน เช่น Gilmore and Campbell (1996) เสนอว่าสมาชิกในกลุ่มควรมีประมาณ 6 – 12 คน หรือประมาณ 6 – 9 คน ตามข้อเสนอของ Iowa State University Extension (2001) ในขณะที่ Morgan and Scannell (1998) เห็นว่าขนาดของการสนทนากลุ่มโดยทั่วไปจะกำหนดขนาดไว้ที่ 6 – 10 คน แต่ขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมยังขึ้นอยู่กับประเด็นที่กำหนดให้อภิปราย และเวลาที่ใช้ในการประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ถ้ากลุ่มประกอบด้วยจำนวนสมาชิกน้อยคน ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องเข้าใจว่าอาจจะเป็นการกำหนดภาระงานให้กับสมาชิกมากเกินไป หรือหากสมาชิกมีจำนวนมาก เวลาที่แต่ละคนจะแสดงความคิดเห็นก็จะน้อย ดังนั้นการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสนทนากลุ่มต้องพิจารณาว่าสมาชิกแต่ละคนจะมี

เวลาโดยเฉลี่ยได้แสดงความคิดเห็นคนละกี่นาที ถ้าใช้สมาชิคน้อย ประเด็นน้อย เวลามาก สมาชิกแต่ละคนต้องแสดงความคิดเห็นมาก หรือถ้าใช้สมาชิกมาก ประเด็นอภิปรายมาก เวลาประชุมน้อย สมาชิกจะมีโอกาสพูดน้อยมาก แต่ที่สำคัญผู้เข้าร่วมในกระบวนการกลุ่มควรมีลักษณะที่คล้ายกัน ในภูมิหลังและเป็นตัวแทนภาคหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของประชากร

### 3.3 การกำหนดเวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มแต่ละครั้งจะใช้เวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่มขึ้นอยู่กับขอบเขต และลักษณะของปัญหาที่ต้องการศึกษา ลักษณะของผู้เข้าร่วมสนทนา ปฏิสัมพันธ์ ความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม และบรรยากาศของการสนทนา ควรใช้เวลาในการประชุมประมาณหนึ่งชั่วโมงครึ่ง แต่เต็มที่ไม่ควรเกิน 2 ชั่วโมง และการประชุมกลุ่มควรจะถูกภายใต้บรรยากาศที่สบายไม่เป็นทางการ โดยมีการสัมภาษณ์แบบ ไม่มีโครงสร้าง ผู้ดำเนินการอภิปรายทำหน้าที่กำกับให้สมาชิกพูดคุยกันในประเด็นที่มีการกำหนดล่วงหน้า และสร้างปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ให้กลุ่มมีการแลกเปลี่ยนความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติ ร่วมกัน

### 3.4 การบันทึกการสนทนากลุ่ม

การบันทึกการสนทนากลุ่ม สามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ 1) การจดบันทึก และการถอดความจากเทปอย่างละเอียดทุกคำพูด และบันทึกบรรยากาศการสนทนาด้วย วิธีนี้เหมาะสำหรับข้อมูลที่สำคัญและจำเป็น มีเวลาเพียงพอ ไม่เร่งรีบจุดประสงค์ของการศึกษา ต้องการรายละเอียด เพื่อใช้เปรียบเทียบให้ความเห็นแตกต่างในกลุ่มประชากรที่ต่างกัน เช่น แยกตามเพศ อายุ กลุ่ม สถานะทางสังคม ภูมิลำเนา เป็นต้น 2) การจดบันทึกการสนทนา และบันทึกเทปประกอบ วิธีนี้จะเน้นการจดบันทึกอย่างละเอียด ไม่มีการถอดเทป เมื่อมีข้อสงสัย ก็จะฟังจากเทปประกอบเท่านั้น วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่มีเวลาจำกัด การสนทนาใช้เวลามาก 3) การจดบันทึกอย่างเดียว โดยไม่ต้องบันทึกเทป วิธีนี้เหมาะสมสำหรับการวิจัยที่ใช้เวลาน้อย ประเด็นในการวิจัยเป็นเรื่องง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน หรือจัดสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาประกอบเทคนิคอื่น ๆ

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มว่า ข้อมูลที่เป็นถ้อยคำหรือข้อความที่มาจาก การแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มซึ่งอาจใช้คำที่ต่างกัน แต่ทว่ามีความหมายเหมือนกัน เพราะฉะนั้นผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลต้องมีการเปรียบเทียบคำตอบว่า มีความคล้ายกัน เหมือนกัน เกี่ยวข้องกัน หรือไม่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังต้องพิจารณา

องค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมพูดในบริบทเดียวกันหรือไม่ และคำนึงถึง  
 น้ำหนักของคำตอบ ความคงเส้นคงวาของคำตอบ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการ  
 สนทนากลุ่มต้องกระทำอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ 1) การจัดลำดับ  
 คำถามและการใช้เวลาผู้ตอบคืนเคยกับประเด็นคำถามที่ใช้ในการสนทนา 2) การจับประเด็นที่  
 ได้จากการสนทนากลุ่มและมีการบันทึก 3) การลงรหัสข้อมูล 4) การตรวจสอบความถูกต้อง  
 ของข้อมูลซ้ำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในกระบวนการกลุ่มหรือเกิดขึ้นภายหลังโดยการให้สมาชิก  
 ตรวจสอบรายงานข้อเขียน 5) การตรวจสอบระหว่างผู้ดำเนินการอภิปรายกับผู้ช่วย หลังการ  
 สนทนากลุ่ม 6) การแลกเปลี่ยนรายงานระหว่างผู้เข้าร่วมในกระบวนการกับผู้เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มจะมีระดับของการแปลความหมายที่  
 เหมาะสม ซึ่งเป็นค่าต่อเนื่องเริ่มตั้งแต่ข้อมูลดิบ การบรรยาย การตีความ และข้อเสนอแนะ ใน  
 ส่วนของ การวิเคราะห์และรายงานผลนั้น วิธีการต่างกันตามแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการเก็บ ได้แก่  
 การวิเคราะห์จาก ทรานสคริปต์ (Transcript – Baser Analysis) การวิเคราะห์จากเทป (Tape –  
 Baser Analysis) การวิเคราะห์จากการบันทึกย่อ (Note – Baser Analysis) การวิเคราะห์จาก  
 ความจำ (Memory – Baser Analysis) เป็นต้น

อย่างไรก็ตามวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในช่วงแรก ควรดำเนินการโดยหลังการสนทนา  
 กลุ่มผู้ดำเนินการอภิปรายจะสรุปประเด็นให้สมาชิกฟังทันที เป็นการตรวจสอบความถูกต้อง  
 เหมาะสมของการสรุปความคิดเห็นของกลุ่ม เพื่อเป็นการหาผลสรุปเบื้องต้นจากข้อค้นพบที่ได้  
 จากการสนทนา สามารถเพิ่มเติมประเด็น หรือแก้ไขข้อผิดพลาดจากการสรุปได้ก่อนสิ้นสุดการ  
 ประชุมกลุ่ม หลังจากนั้นคณะผู้ทำงานต้องมาร่วมกันในการสรุปผลการจัดสนทนากลุ่ม เพื่อ  
 ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อนของกระบวนการจัดสนทนา ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการดำเนินการจัดสนทนา  
 กลุ่มครั้งต่อไป ในกรณีที่มีการประชุมกลุ่มมากกว่า 1 กลุ่ม หลังจากสิ้นสุดการสนทนากลุ่มแล้ว  
 จะมีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มีการจัดหมวดหมู่ของ  
 ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม แล้วสรุปเป็นข้อค้นพบจากการเก็บข้อมูลโดยนำเสนอตาม  
 หัวข้อที่กำหนด ในขั้นตอนนี้อาจใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลได้

#### 4. ประโยชน์ของการจัดสนทนากลุ่ม

4.1 ใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทศนคติ ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อ และ  
 พฤติกรรม

4.2 ใช้ในการกำหนดสมมติฐานใหม่ๆ

4.3 ใช้ในการกำหนดคำถามต่างๆที่ใช้ในแบบสอบถาม

4.4 ใช้ค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัยแบบสำรวจ เพื่อช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.5 ใช้ในการประเมินผลทางด้านธุรกิจ

### 5. ข้อดีของเทคนิคการจัดสนทนากลุ่ม

การจัดสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีประโยชน์ต่อการระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification) เนื่องจากเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนา สามารถแสดงความคิดเห็นความรู้สึกจากสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ได้อย่างเต็มที่ และสามารถแสดงความรู้สึกออกมาทั้งในด้านคำพูด ท่าทาง สีหน้าได้โดยตรง ผลจากการสนทนากลุ่มทำให้รับทราบข้อคิดเห็น ปฏิกริยาโต้ตอบ และความต้องการจำเป็นของกลุ่มทันที ทำให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน การมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มทำให้เกิดพลวัตในการกระตุ้น และส่งเสริมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนา ข้อมูลที่ได้จึงมีความหลากหลายและลึกซึ้ง นอกจากนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ระยะเวลาสั้น ไม่ต้องยุ่งยากในการเตรียมวัสดุอุปกรณ์การสนทนา ค่าใช้จ่ายต่ำ ทำได้สะดวก บรรยากาศสร้างสรรค์ ง่ายต่อการทำความเข้าใจในความคิดของสมาชิก มีความยืดหยุ่นสูงในทางปฏิบัติ (สุวิมล ว่องวานิช. 2550 : 349)

### 6. ข้อจำกัดของเทคนิคการจัดสนทนากลุ่ม

เทคนิคการจัดสนทนากลุ่มมีข้อจำกัด เช่นเดียวกับเทคนิคการเก็บข้อมูลแบบอื่น ๆ กล่าวคือในขั้นตอนของการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นเอกพันธ์ และเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรเพื่อให้สามารถสรุปอ้างอิงผลการวิจัยได้นั้นค่อนข้างดำเนินการได้ยาก ต้องอาศัยทักษะ ความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์จากผู้ดำเนินการจึงจะทำให้การสนทนากลุ่มประสบความสำเร็จ และยังถ้าผู้ดำเนินการสนทนามีความลำเอียงในการสนทนา ตั้งประเด็นคำถามในลักษณะการชี้นำ มีการชักจูง สอดแทรกความคิดเห็นของตนเองในระหว่างการประชุม จะยิ่งทำให้คำตอบที่ได้รับจากประชุมกลุ่มบิดเบือนไปจากความเป็นจริง ประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากการใช้เทคนิควิธีนี้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งมีความยากในการวิเคราะห์และสรุปผล ความสำเร็จของกระบวนการขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถของผู้ดำเนินการอภิปราย ความพยายามในการกำหนดสมาชิกที่มีลักษณะธรรมชาติคล้ายคลึงกัน ซึ่งไม่สามารถกระทำได้ง่ายนัก



ผู้วิจัยสรุปได้ว่า จากข้อดีและข้อจำกัดของการจัดสนทนากลุ่มนั้นจะพบว่าในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นจะต้องใช้อย่างระมัดระวัง โดยต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) การเลือกผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มนั้นควรเป็นผู้ที่พูดและฟังภาษาท้องถิ่นได้ และต้องมีความเหมาะสมกับหัวข้อเรื่องที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม 2) ควรให้ผู้เข้าร่วมอยู่ร่วมกลุ่มโดยตลอดตั้งแต่ต้นจนจบ 3) เนื่องจากการจัดการสนทนากลุ่มนี้ไม่สามารถใช้กับการศึกษาวิจัยได้ทุกเรื่อง หากผู้ที่จะนำมาใช้ได้พิจารณาให้รอบคอบ โดยคำนึงถึงผลดีและผลเสียที่จะเกิดก่อนที่จะเลือกวิธีการเก็บข้อมูล โดยใช้วิธีการนี้ก็จะทำให้งานวิจัยที่ออกมามีคุณภาพและน่าเชื่อถือ

### 7. การเปรียบเทียบระหว่างการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์กลุ่ม

การสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์กลุ่ม ต่างก็เป็นวิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัย แต่ความแตกต่าง เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยควรรู้เพื่อจะได้เลือกวิธีเก็บข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยของตน มีสาระดังนี้

การสัมภาษณ์ หรือการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (Group Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) บางตำราใช้คำว่า การสนทนาอภิปรายกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion)

การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) เป็นการสัมภาษณ์พร้อมกันในเวลาเดียวกัน ครั้งละ 2 คนขึ้นไป อาจเป็นกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็กก็ได้ ทุกคนตอบคำถามเดียวกันหมด การสัมภาษณ์กลุ่ม ใช้เมื่อนักวิจัยต้องการข้อเท็จจริงหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งกลุ่ม ส่วนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) แบบหนึ่ง เป็นการสัมภาษณ์และสนทนาแบบเจาะประเด็นด้วยการเชิญผู้ร่วมสนทนา มารวมเป็นกลุ่มอย่างเจาะจง ตามคุณสมบัติที่นักวิจัยกำหนด แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนา ได้ตอบ ถกปัญหา อภิปรายร่วมกัน แลกเปลี่ยนทัศนะกันอย่างกว้างขวางในประเด็นต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง เพื่อที่จะหาข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นสำหรับตอบคำถามวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ (วรณี แกมเกตุ. 2551 : 254-255)

อรุณี อ่อนสวัสดิ์ (2551 : 146) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การร่วมพูดคุยกันอย่างสนิสนมระหว่างผู้นำการสนทนาและผู้ร่วมสนทนา หรือระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้รู้ (Key Informants) การสนทนากลุ่มควรมีสมาชิกในวงสนทนา 7-8 คน เพื่อให้มีการโต้แย้ง ได้พอเหมาะ ผู้นำการสนทนาต้องกำหนดประเด็นคำถามล่วงหน้า โดยมีคำถามหลักหรือคำถามประเด็นหลักของการศึกษา การเตรียมประเด็นคำถาม คำถามทุกข้อต้องประกอบด้วยตัวแปร นำตัวแปรมาสร้างคำถามที่สามารถตอบ

วัตถุประสงค์ได้ชัดเจน คำถามแต่ละข้อต้องตั้งสมมุติฐานย่อย ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้คำตอบในเชิงเหตุผล

รัตนะ บัวสนธิ์ (2556 : 112-113) ให้ความหมายว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การให้บุคคลกลุ่มหนึ่งที่นักวิจัยคัดเลือกมา สนทนาได้ตอบ แสดงความรู้สึก นึกคิดซึ่งกันและกันในเรื่องต่าง ๆ ที่นักวิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การสนทนากลุ่มจัดเป็นการรวบรวมข้อมูล ที่เป็นการผสมเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) กล่าวคือ นักวิจัยสามารถที่จะทำการสังเกตพฤติกรรมออกไปกิริยาของบุคคลในสนทนากลุ่มได้ และในขณะเดียวกันนักวิจัยก็อาจจะทำการซักถามบุคคลใดบุคคลหนึ่งในประเด็นใด ๆ ที่สงสัยก็ได้ นอกจากนั้นยังได้กล่าวว่า การสนทนากลุ่มมิใช่การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) แม้ว่าลักษณะการดำเนินงานจะอาศัยการสัมภาษณ์พูดคุยกันระหว่างนักวิจัยกับกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้ เพราะมีลักษณะที่แตกต่างกันอย่างน้อยสามประการใหญ่ ๆ คือ

ประการแรก คือ การสัมภาษณ์กลุ่มจะเป็นการซักถามบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มตามประเด็นที่นักวิจัยกำหนดไว้ และมุ่งให้บุคคลได้ตอบมีปฏิสัมพันธ์กับนักวิจัยเป็นหลัก เป็นการอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มให้ร่วมกันตอบและตรวจสอบซึ่งกันและกันตามประเด็นคำถามของผู้สัมภาษณ์ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มค่อนข้างเป็นข้อมูลที่มีความตรง น่าเชื่อถือได้มาก เพราะผ่านการตรวจสอบจากสมาชิกในกลุ่มมาแล้วนั่นเอง

ประการที่สอง คือ กลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมในการสนทนากลุ่มนั้น มิได้เป็นการจัดกลุ่มที่เกิดขึ้นเองตามปกติ กลุ่มบุคคลที่ร่วมสนทนานั้นเป็นกลุ่มบุคคลที่นักวิจัยคัดเลือก กำหนดให้เข้าร่วมกลุ่มโดยพิจารณาตามคุณสมบัติต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์กันให้มากที่สุด หรือมุ่งให้บุคคลในกลุ่มได้มีการอภิปรายโต้แย้งกัน

ประการที่สาม ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลจะไม่ใช้เวลายาวนาน ดังเช่นการสัมภาษณ์กลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยจะต้องเข้าไปอยู่ร่วมในสนามวิจัยเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับสมาชิก แต่การสนทนากลุ่มจะใช้ช่วงเวลาสั้น ซึ่งใช้เฉพาะการเก็บข้อมูลตามประเด็นที่ต้องการและเมื่อได้แล้วก็ยุติการสนทนา

นอกจากนั้น การสนทนากลุ่มยังแตกต่างจากการประชุมสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) หรือการประชุมระดมสมอง (Brain Storming) เพราะมิได้มุ่งหาคำตอบที่เป็นข้อสรุป หรือความคิดเห็นร่วมกันที่มีต่อประเด็นต่าง ๆ ของบุคคลในกลุ่มดังเช่นวิธีการทั้ง

สองนี้ แต่การสนทนากลุ่มนั้น ความคิดเห็นที่ได้จากการสนทนาอาจจะหลากหลายขึ้นอยู่กับมุมมองและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

ชาย โพธิ์สิตา (2550 : 209) กล่าวว่า การสนทนากลุ่มต่างจากวิธีการที่เกี่ยวกับกลุ่มแบบอื่น ๆ กล่าวคือ การสนทนากลุ่มไม่ใช่การสัมภาษณ์คนเป็นกลุ่ม (Group Interview) ที่มุ่งหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องที่น่าสนใจที่ต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้ เช่นการสัมภาษณ์กลุ่มผู้นำชุมชนหลายคนพร้อมกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับชุมชนนั้น ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประชากร เศรษฐกิจ การศึกษา และสุขภาพอนามัยของคนในชุมชนโดยรวม เป็นต้น ในการสัมภาษณ์กลุ่มเช่นนั้น ผู้สัมภาษณ์มักใช้แบบสอบถามที่มีคำถามทั้งปลายเปิดและปลายปิด แต่การสนทนากลุ่ม เป็นการอภิปรายมากกว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ ขณะเดียวกันการสนทนากลุ่มก็ไม่ใช่การระดมสมองกลุ่มผู้รู้ จุดต่างอยู่ที่การระดมสมองนั้นมุ่งหาข้อสรุปที่ลงตัว (Consensus) เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่การสนทนากลุ่มมุ่งหาความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ร่วมสนทนา ซึ่งอาจแตกต่างกันหลากหลาย ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องลงรอยกันเสมอไป

สุภางค์ จันทวานิช (2553 : 91) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์ในการสัมภาษณ์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสัมภาษณ์ทุกรูปแบบ เราต้องทำให้ผู้ที่ให้สัมภาษณ์นั้นพอใจที่จะพูดกับเรา และยินดีให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ จึงจะมีทางให้ข้อมูลอย่างลึกซึ้งได้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้สัมภาษณ์ มีขั้นตอน คือ มีท่าที่เป็นมิตร เช่น การพูดจาเป็นกันเอง การยิ้ม และการแสดงความเอาใจใส่ในคำพูดของเขาตลอดเวลา ไม่แสดงที่ทำดูถูกหรือทำท่าว่าเขาไม่รู้อะไร แล้วจึงอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ให้เป็นที่เข้าใจในกรณีที่เขาพูดนอกเรื่องบางครั้งควรปล่อยบ้าง มิใช่ตัดบทอย่างกะทันหันจนเกินไป

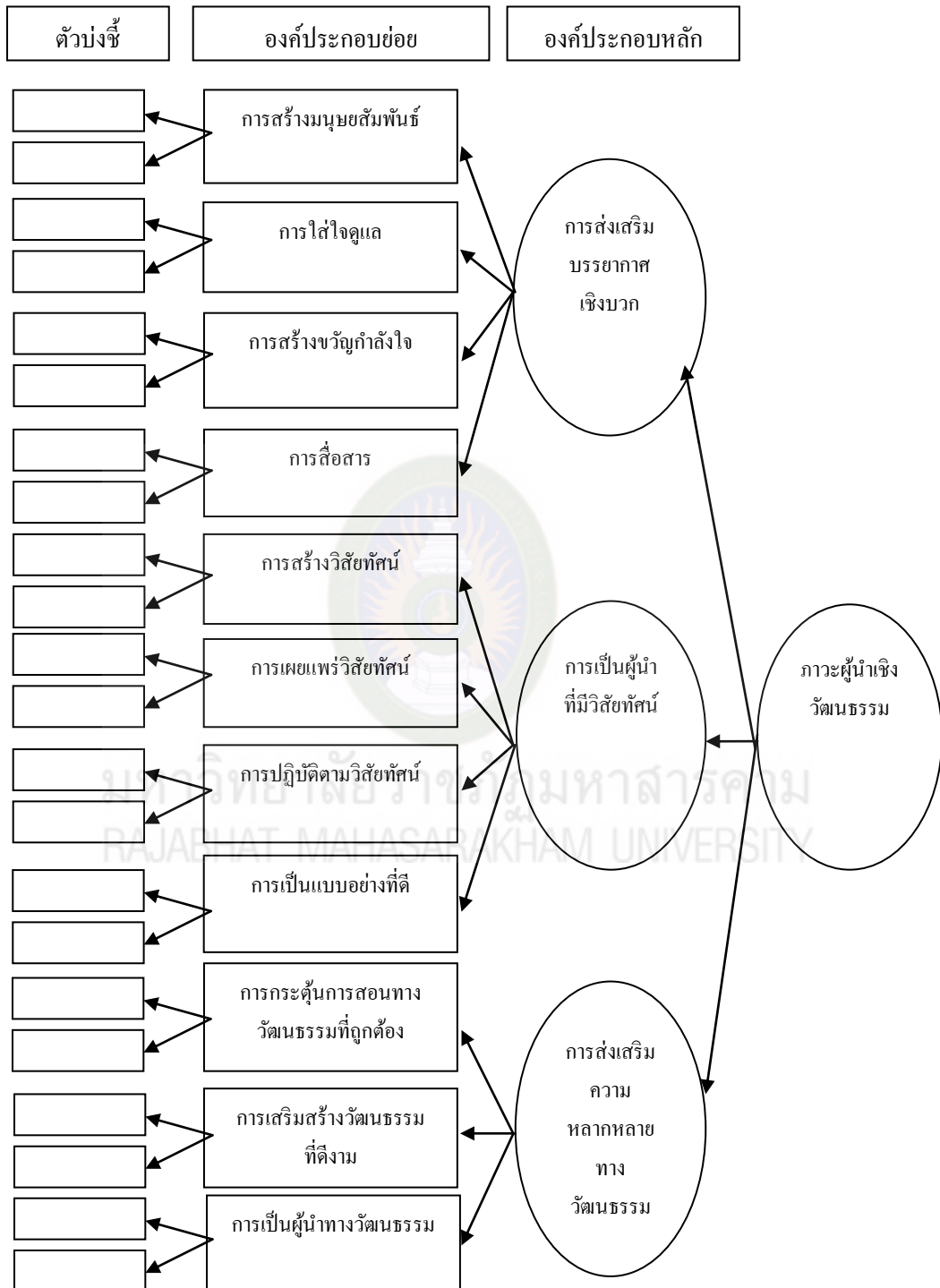
จากความหมาย และคำอธิบายข้างต้น สรุปได้ว่า การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) นั้นมุ่งให้ผู้ให้สัมภาษณ์พูดตอบคำถามเดียวกันที่ผู้วิจัยถาม กล่าวคือ มุ่งให้ตอบคำถามผู้วิจัย หรือโต้ตอบกับนักวิจัยเป็นหลัก โดยคำตอบก็จะถูกตรวจสอบโดยสมาชิกในกลุ่มที่ให้สัมภาษณ์ไปในตัว ส่วนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการให้ผู้ร่วมสนทนาได้พูดแสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ความแตกต่าง ก็คือ การสนทนากลุ่มผู้ร่วมสนทนาจะมีการอภิปรายในประเด็นต่าง ๆ ตาม ความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ร่วมสนทนา ส่วนการสัมภาษณ์กลุ่มนั้น ไม่ได้เน้นให้มีการอภิปรายแต่เป็นการตอบคำถามเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยผู้ให้ สัมภาษณ์โต้ตอบกับผู้วิจัย ไม่ได้ให้แสดงความคิดเห็นอภิปรายคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์คนอื่นในกลุ่ม ดังนั้น การสัมภาษณ์กลุ่มจึงเหมาะที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ

ความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ข้อเท็จจริงหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่ต้องการข้อมูลจากคนหลายคนเพื่อให้สัมภาษณ์พร้อมกัน ส่วนการอภิปรายกลุ่มนั้นเหมาะที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลที่เป็นเรื่องที่ต้อง มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้ได้คำตอบในประเด็น ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา จึงเหมาะกับการวิจัยที่ต้องการหารูปแบบ โครงสร้างหรือแนวคิดใหม่ ๆ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โมเดลสมมติฐานการวิจัย



แผนภาพที่ 13 โมเดลสมมติฐานการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2 มาเป็นกรอบในการสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งตัวบ่งชี้ในเบื้องต้นนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้ตัวบ่งชี้ จำนวนทั้งสิ้น 57 ตัวบ่งชี้ รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม

ระยะที่ 2 ทดสอบและยืนยันความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

**ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม**

#### 1. คำถามการวิจัย

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีลักษณะอย่างไรบ้าง

#### 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสร้างองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### 3. เป้าหมาย

ได้องค์ประกอบหลัก องค์กรประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของ  
ผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### 4. กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา

ผู้วิจัย ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา ที่เก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ จาก  
การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่ง โครงสร้าง ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนด  
คุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาเป็นเลิศ มี  
ประสบการณ์การบริหารอย่างน้อย 10 ปี ผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก หรืออดีต  
ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### 5. เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์กรประกอบ  
ย่อย เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง  
(Semi- Structure Interview) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาคัดเลือกตัวบ่งชี้  
ภาวะผู้นำ เชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยผู้วิจัยจะนำร่างตัวบ่งชี้จาก  
การสังเคราะห์เอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 2  
ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** คำชี้แจงเพื่ออธิบายวัตถุประสงค์ องค์กรประกอบ/ตัวบ่งชี้และสิ่งที่  
ต้องการวัด พร้อมทั้งเบอร์โทรศัพท์ติดต่อผู้วิจัย สำหรับให้ผู้ทรงคุณวุฒิติดต่อสอบถามข้อมูล  
เพิ่มเติม หรือให้ผู้วิจัยชี้แจงข้อสงสัยต่าง ๆ

**ตอนที่ 2** แบบสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เป็นการ  
ตรวจสอบความเห็นพ้อง (Rater Agreement Index) หรือเรียกว่า RAI ของแต่ละข้อจากการ  
สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ครั้งละ 1 คน ให้ผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ตรวจให้คะแนน โดยมีคะแนนเต็ม 5  
คะแนน ในแต่ละข้อ ได้ค่าดัชนีความเห็นพ้อง ระหว่าง 0.67-0.83 (Burry-Stock, JA and other.  
1996 : 251-262)

### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
กับองค์ประกอบหลัก องค์กรประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม และการ

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

### 7. สถานที่ทำการวิจัย

สถานศึกษา สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### 8. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

เดือนมกราคม 2559 ถึงเดือนพฤษภาคม 2559

### 9. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1 สร้างองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

9.1 ศึกษาเอกสาร สืบเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

9.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

9.3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (In-Depth Interview) จำนวน 9 คน

9.4 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

9.5 นำผลการสังเคราะห์ข้อมูลมาจัดทำร่างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### 10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



## ระยะที่ 2 ทดสอบและยืนยันความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ เชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### 1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

#### 1.1 คำถามการวิจัย

โมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันหรือไม่

#### 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จากการสร้างและพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### 1.3 เป้าหมาย

โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่สร้างและพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### 1.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 343 คน จากสำนักงานอธิการบดี จำนวน 1 สำนักงาน, คณะที่เปิดสอนจำนวน 3 คณะ คือ คณะศิลปนาฏดุริยางค์ คณะศิลปศึกษา และคณะศิลปวิจิตร, วิทยาลัยนาฏศิลป์ จำนวน 12 แห่ง และวิทยาลัยช่างศิลป์ จำนวน 3 แห่ง รวมทั้งหมด 19 แห่ง (สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. 2557 : 2-4) ดังนี้

- 1) อธิการบดี/คณบดี / ผู้อำนวยการ จำนวน 19 คน
- 2) รองอธิการบดี / ผู้ช่วยอธิการบดี / รองคณบดี / รองผู้อำนวยการ จำนวน 74 คน
- 3) หัวหน้ากอง / หัวหน้าภาควิชา จำนวน 70 คน
- 4) คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย จำนวน 90 คน
- 5) คณะกรรมการประจำหลักสูตร จำนวน 90 คน

ตารางที่ 19 จำนวนประชากร ผู้บริหาร สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ปีการศึกษา 2558

ตำแหน่ง / คณะ	อธิการบดี / คณบดี / ผู้อำนวยการ	รองอธิการบดี / ผู้ช่วยอธิการบดี / รองคณบดี / รองผู้อำนวยการ	หัวหน้ากอง / หัวหน้าภาค / วิชา	คณะ กรรมการ ประจำ วิทยาลัย	คณะ กรรมการ ประจำ หลักสูตร	รวม
สำนักงานอธิการบดี	1	8	3	0	0	12
คณะศิลปนาฏดุริยางค์	1	2	2	5	5	15
คณะศิลปศึกษา	1	2	4	5	5	17
คณะศิลปวิจิตร	1	2	4	5	5	17
วิทยาลัยนาฏศิลป์	1	4	0	5	5	15
วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์	1	4	5	5	5	20
วิทยาลัยนาฏศิลป์จันทบุรี	1	4	4	5	5	19
วิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่	1	4	4	5	5	19
วิทยาลัยนาฏศิลป์	1	4	4	5	5	19
นครราชสีมา						
วิทยาลัยนาฏศิลป์	1	4	4	5	5	19
นครศรีธรรมราช						
วิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง	1	4	4	5	5	19
วิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด	1	4	4	5	5	19
วิทยาลัยนาฏศิลป์ลพบุรี	1	4	4	5	5	19
วิทยาลัยนาฏศิลป์สุโขทัย	1	4	4	5	5	19
วิทยาลัยนาฏศิลป์	1	4	4	5	5	19
สุพรรณบุรี						
วิทยาลัยนาฏศิลป์อ่างทอง	1	4	4	5	5	19
วิทยาลัยช่างศิลป์	1	4	4	5	5	19
วิทยาลัยช่างศิลป์	1	4	4	5	5	19
นครศรีธรรมราช						
วิทยาลัยช่างศิลป์	1	4	4	5	5	19
สุพรรณบุรี						
รวมทั้งหมด	19	74	70	90	90	343

1.4.2 กลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ปี การศึกษา 2558 ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ อธิการบดี / คณบดี / ผู้อำนวยการ, รองอธิการบดี / ผู้ช่วยอธิการบดี / รองคณบดี / รองผู้อำนวยการ, หัวหน้ากอง / หัวหน้าภาควิชา, คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย และคณะกรรมการประจำหลักสูตร สังกัด

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 280 คน โดยผู้วิจัยมีกระบวนการในการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธี การสุ่มแบบง่าย (Random Sampling) โดยการจับสลาก (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 45)

ในการวิจัยครั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยใช้สถิติขั้นสูงในการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันโดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป จึงจำเป็นต้องใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสมซึ่งการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันขนาดกลุ่มตัวอย่างคือ 10 หน่วยต่อ 1 ตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่างรวมต้องมีอย่างน้อย 100 คน (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542 : 80) นอกจากนี้ Hair, Jr and other (2010 : 116) เสนอวิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์หองค์ประกอบว่าให้พิจารณาจากจำนวนตัวแปรในการวิจัยโดยใช้ 5 เท่าหรือ 10 เท่าของตัวแปรซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วยตัวแปรซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยและองค์ประกอบหลัก ตามเส้นพารามิเตอร์ จำนวน 14 เส้น ใช้กลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปร รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งหมดจำนวน 280 คน

### 1.5 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในระยะที่ 2 ทดสอบและยืนยันความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เพื่อทดสอบและยืนยันความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งบริหาร และสังกัดของสถานศึกษา

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติหรือพฤติกรรมของการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีเนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

โดยข้อความคำถามเพื่อการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นความคิดเห็นในด้านพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่เป็นอยู่ในปัจจุบันโดยความหมายของมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์พิจารณาดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 56)

- 5 = มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุดหรือพฤติกรรมเกิดขึ้นเป็นประจำ  
(ร้อยละ 81-100)
- 4 = มีการปฏิบัติในระดับมากหรือพฤติกรรมเกิดขึ้นบ่อย ๆ (ร้อยละ 61-80)
- 3 = มีการปฏิบัติในระดับปานกลางหรือพฤติกรรมเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย  
(ร้อยละ 41-60)
- 2 = มีการปฏิบัติในระดับน้อยหรือพฤติกรรมเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ 21-40)
- 1 = มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุดหรือพฤติกรรมเกิดขึ้นน้อยที่สุด  
(ร้อยละ 1-20)

### 1.5.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ใช้แบบสอบถามในการวิจัย ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เพื่อกำหนดกรอบเนื้อหาในการเก็บข้อมูลการวิจัย ตามกรอบแนวคิดของการวิจัยโดยมีการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดที่ได้มาจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี มาสร้างเป็น ร่างแบบสอบถาม เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาว่าตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน มีความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ พร้อมทั้งเสนอแนะ ในการแก้ไขเพิ่มเติม เพื่อให้ตัวบ่งชี้มีความสมบูรณ์และเหมาะสม
- 2) สร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบคุณภาพ เรื่องความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสม และความชัดเจนของการใช้ภาษา พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการตรวจสอบ การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องหรือ IOC (Index of Consistency) ในการให้คะแนนคือ 1, 0, -1 มีความหมายของการให้คะแนน ดังนี้

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (Try Out) กับ ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 40 คน ที่วิทยาลัยนาฏศิลป์ ร้อยเอ็ด วิทยาลัยนาฏศิลป์นครราชสีมา และวิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์ เพื่อตรวจสอบคุณภาพ ของเครื่องมือโดยการวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการหาค่า สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .980 และนำผลคุณภาพเครื่องมือที่ทดลองใช้ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแบบสอบถามและข้อคำถาม ก่อนนำไปเก็บ รวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ในขั้นตอนต่อไป

### 1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1.6.1 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด ทำการ ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ แล้วนำมาลงรหัสเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอน ต่อไป

1.6.2 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามในแบบสอบถามตอน ที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

1.6.3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิง วัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) มาเปรียบเทียบกับค่าที่กำหนด ตามเกณฑ์การแปล ความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด. 2551 : 56) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

1.6.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดย การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบและกำหนดน้ำหนัก ตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจาก แบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ และทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยที่เป็นตัวแบบเชิงทฤษฎีที่

ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.6.5 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของ โมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งแรกยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยใช้ค่าสถิติที่จะตรวจสอบดังนี้

1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) ระดับการยอมรับ คือ ไม่มีนัยสำคัญ หรือค่า P-Value มากกว่า .05 (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ. 2552 : 95)

2) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Co-Efficiency) ใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของข้อมูลเบื้องต้นก่อนนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่นำมาจะต้องมีความสัมพันธ์กันหรือมีค่า Factor Loading ไม่น้อยกว่า .30 (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ. 2552 : 9)

3) ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA) ระดับการยอมรับคือ น้อยกว่า .08 ใช้ประเมินความสอดคล้องของ โมเดล ดังนี้ (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ. 2552 : 99)

ถ้ามีค่าระหว่าง 0.05 – 0.08 แสดงว่าโมเดลค่อนข้างสอดคล้อง

ถ้ามีค่าระหว่าง 0.08 – 0.10 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องเล็กน้อย

ถ้ามีค่าน้อยกว่า 0.10 แสดงว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิง

ประจักษ์

ระดับการยอมรับ คือ น้อยกว่า .08

4) ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ใช้วิเคราะห์หาความเหมาะสมของข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าที่เหมาะสมจะต้องมากกว่า .50 และค่า KMO จะเท่ากับ 1 เมื่อตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น โดยปราศจากความคลาดเคลื่อน (Hair and others. 1998 : 99)

5) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ระดับการยอมรับตั้งแต่ 0.90

ขึ้นไป

6) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) ระดับการยอมรับตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป

ตารางที่ 20 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง

ค่าสถิติ	ระดับการยอมรับได้
- ค่าสถิติของ Bartlett	- มีนัยสำคัญทางสถิติ
- KMO (Kaiser-Mayer-Olkin Measurers of Sampling Adequacy)	- มีค่าใกล้ 1
- ค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-square)	- ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
- ค่า P-value	- มากกว่า .05
- ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)	- ตั้งแต่ .90 ขึ้นไป
- ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI)	- ตั้งแต่ .90 ขึ้นไป
- ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA)	- น้อยกว่า 0.08
- ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN)	- มากกว่าหรือเท่ากับ 200

1.6.6 นำผลการวิเคราะห์จากการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล มาคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงเชิง โครงสร้าง คือ มีค่า Factor Loading มากกว่าหรือเท่ากับ 0.30 และมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมเท่ากับหรือมากกว่า 3.50

### 1.7 สถานที่ทำการวิจัย

สถานศึกษาสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### 1.8 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

ระหว่างเดือนมกราคม 2559 ถึง เดือนเมษายน 2559

### 1.9 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 2 ทดสอบและยืนยันความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.9.1 นำร่างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ได้จากการสังเคราะห์ในระยะที่ 1 และสร้างแบบสอบถามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม

1.9.2 นำร่างแบบสอบถามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม พิจารณาความเหมาะสม จากนั้นให้

ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน หากค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Consistency) ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.60-1.00

1.9.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ไปทำการทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 40 ชุด โดยเลือกทดลองกับผู้บริหาร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และนำผลการทดลองใช้มาปรับปรุงเครื่องมือ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง

1.9.4 ประสานขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล ไปยังผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลเพื่อการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปให้กลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

1.9.5 นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ของข้อมูลมาทำการลงรหัส (Coding) เพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการคำนวณ

1.9.6 รายงานผลการทดสอบและยืนยันความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ยืนยันโดยสถิติ

### 1.10 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่สร้างและพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และได้รับการยืนยัน โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

## 2. การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เป็นขั้นตอนหลังจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยใช้สถิติมาเพื่อให้ผู้ร่วมสนทนาได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมเพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการนำตัวบ่งชี้ไปใช้จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 11 คน จากผู้แทนผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประกอบด้วย

- |   |            |
|---|------------|
| 2.1 อธิการบดี / คณบดี / ผู้อำนวยการ                             | จำนวน 3 คน |
| 2.2 รองอธิการบดี / ผู้ช่วยอธิการบดี / รองคณบดี / รองผู้อำนวยการ | จำนวน 3 คน |
| 2.3 หัวหน้ากอง / หัวหน้าภาควิชา                                 | จำนวน 2 คน |
| 2.4 คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย                                    | จำนวน 2 คน |
| 2.5 คณะกรรมการประจำหลักสูตร                                     | จำนวน 1 คน |



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม

ตอนที่ 2 ผลทดสอบและยืนยันความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม

การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดและร่างตัวบ่งชี้ ซึ่งจากการสังเคราะห์ พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ องค์ประกอบย่อย 11 องค์ประกอบ และร่างตัวบ่งชี้ 55 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก มี 4 องค์ประกอบย่อย 21 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแล มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างขวัญกำลังใจ มี 6 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร มี 5 ตัวบ่งชี้

2. องค์ประกอบหลักด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มี 4 องค์ประกอบย่อย 24 ตัว

บ่งชี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ มี 7 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มี 6 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี มี 6 ตัวบ่งชี้

### 3. องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม มี

3 องค์ประกอบย่อย 12 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยด้านการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง มี 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่คิงาม มี 3 ตัวบ่งชี้ และ องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม มี 5 ตัวบ่งชี้

#### รายละเอียดของการสัมภาษณ์ ดังนี้

ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่ง โครงสร้าง ภายหลังจากที่ได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นขององค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม 3 องค์ประกอบคือ 1) การส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก 2) การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และ 3) การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ว่าที่กล่าวมาทั้งหมดควรมีลักษณะเช่นไร และแต่ละองค์ประกอบหลักนั้นควรประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยอะไรบ้าง มีตัวชี้วัดอะไรที่บ่งบอกถึงองค์ประกอบย่อยในแต่ละตัว ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์คำพูดของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน ดังนี้

“สิ่งที่ทราบกันว่า วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันอันทรงเกียรติแห่งนี้ มีอำนาจหน้าที่ให้การศึกษาและส่งเสริมวิชาการ ตั้งแต่ระดับพื้นฐานวิชาชีพ ถึงวิชาชีพขั้นสูงด้าน นาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ ศิลปะ และทัศนศิลป์ ทั้งไทยและสากล รวมทั้งศิลปวัฒนธรรมระดับ ท้องถิ่นและระดับชาติ ทำการสอนการแสดง การวิจัย และให้บริการทางวิชาการ ตลอดจน อนุรักษ์ สืบสาน สร้างสรรค์ ส่งเสริม ทำนุบำรุง และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ ของชาติ และศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลายของชุมชนในท้องถิ่น ผู้ที่จะทำให้การดำเนินงานของ สถาบันบรรลุในวัตถุประสงค์ก็คือตัวผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารได้ผ่านการคัดกรอง แต่งตั้ง พิจารณา คัดเลือกตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และต้องเป็นผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่ง ก่อนให้ดำรงตำแหน่งต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และการฝึกอบรมตามโครงการ อบรมผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งต่อมามีวิธีการแต่งตั้งนารายชื่อเสนอให้อธิบดีกรมศิลปากร โดย อนุมัติสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และหากไม่สามารถหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่งมาดำรงตำแหน่งได้ ก็มีการคัดเลือกพิจารณาบุคคลจากการสอบคัดเลือก จนถึงปัจจุบัน ความเจริญทางศิลปวัฒนธรรม ดำเนินไปอย่างเป็นรูปธรรม ตามลำดับนับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ผมมีความเห็นด้วยที่ท่านศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม เพราะเกี่ยวข้องกับ ของเราโดยตรง และต้องไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน กล่าวคือ ผู้นำเชิงวัฒนธรรมของ

เราควรอย่างยิ่งที่ต้องมีการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน สถานที่ องค์ประกอบของอาคาร สถานที่ ห้องทำงาน ห้องเรียน ลานปฏิบัติกิจกรรมของนักศึกษา เหล่านี้ ต้องมองในภาพรวมในแง่ดี ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี ให้ความสำคัญกับตนเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การใส่ใจ ใต้อามความ เป็นอยู่ การจัดการเรียนการสอน เมื่อเขาทำดีควรให้รางวัลเป็นการตอบแทนความดีของเขา และไม่เป็นคนหูเบาฟังความข้างเดียว ใช้การสื่อสารให้เป็นประโยชน์ ให้มีการสื่อสารสองทาง การเป็นผู้นำจึงจะสมบูรณ์ ส่วนอีกแง่มุมหนึ่งนั้น ขาดไม่ได้ก็คือ ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ยิ่งในปัจจุบันเราเข้าสู่อาเซียน ต้องยิ่งมองภาพของศิลปวัฒนธรรมให้กว้างๆ กล่าวคือต้องรู้จักการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง ของหน่วยงาน แต่ต้องสนองตอบต่อ นโยบายของรัฐด้วย นำความคิดของตนเองไปถ่ายทอดให้ผู้ใต้บัญชาได้รับทราบและสามารถแปลผลไปสู่การปฏิบัติได้อย่างดี อีกอย่างที่ไม่ควรมองข้ามคือการเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม ทั้งการแต่งกาย การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นทั้งในและนอกวิทยาลัย ตลอดทั้งการถ่ายทอดให้บุตรหลาน นักศึกษา ได้เล่าเรียน ถ่ายทอด วัฒนธรรม ในทางที่ถูกที่ควร รวมทั้งการแสดงออกต่าง ๆ ที่ถูกต้อง”

(ดร.สิริชัยชาญ พักจำรูญ อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์)

“ในความเห็นส่วนตัวของผม เป็นสิ่งดีที่จะได้มีนักวิจัยที่ดีของสถาบัน และผลของงานวิจัยที่จะได้พัฒนาสถาบัน ทุกแง่คิดที่เกี่ยวกับคำว่าวัฒนธรรม และความเป็นผู้นำเชิงวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่บ่งบอกได้ว่า เรากำลังศึกษาสิ่งใด ความมีภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมควรต้องประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้คือ ความมีวิสัยทัศน์ของตัวผู้นำเองที่จะนำพาองค์กรหน่วยงานของตนไปในทิศทางใด ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่เข้าสู่อาเซียน ต้องมองภาพให้ออกว่า หน่วยงานของเราจะนำเสนอความมีวิสัยทัศน์ต่ออาเซียนเช่นไร ต้องมีสิ่งใดเอื้อต่อการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กรบ้าง อยากนำเสนอว่า องค์กรที่ดีต้องมีสุขภาพที่ดี ทั้งด้านปัจจัย สิ่งแวดล้อม บุคลากรในหน่วยงาน ความเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำเอง จะส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีตามมาจากบุคลากร ตลอดทั้งควรส่งเสริมให้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยการหาวิธีการกระตุ้นการถ่ายทอด การสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกที่ควร และถูกต้อง สิ่งใดควรส่งเสริม และสิ่งใดไม่ควรส่งเสริม”

(ดร.วาสนา บุญญาพิทักษ์ รองอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์)

“มุมมองของผมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม คงจะเป็นที่ตัวบุคคล ผู้เป็นผู้นำขององค์กรทุกระดับของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลป์ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับหน่วยงานของเรา ... ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ต้องมีภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนออกมาจาก

ภายในของตัวบุคคลนั้น แสดงให้เห็นบุคลิกภายนอกได้เห็นและรับรู้ ผ่านบุคลิกภาพของตนเอง โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพลักษณะของผู้นำนั้นน่าจะมาจากสภาพแวดล้อมของทำงานที่ดี เช่น ห้องเรียน ลานแสดง เวที เป็นต้น บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ภายในองค์กร อากาศถ่ายเทสะดวก ไม่ร้อน ไม่เย็นจนเกินไป อุณหภูมิมีความพอเหมาะ สี สันตคติ มองดูคลาสสิก น่าเลื่อมใส ศรัทธา อีกอย่างคือ ความเป็นผู้นำที่มองโลกทัศน์ที่กว้างไกล เหมาะกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่ประเทศไทยเข้าสู่อาเซียน ต้องถ่ายทอดวิชาความเป็น ศิลปวัฒนธรรมแก่บุตรไปในทางที่ถูกที่ควร เขาจะได้ถ่ายทอดให้ชาวอาเซียนและสังคมโลก ได้รับรู้ โดยผ่านการส่งเสริมการสอนที่ดีของผู้นำองค์กรที่มีความมีภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม”

(นายวิรัช ก่อสันติมุขัง รองอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์)

“ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม เป็นสิ่งซึ่งขาดไม่ได้ องค์กรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้าน ศิลปวัฒนธรรมของชาติเช่นสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีผู้นำเป็นเช่นไร ผลงานที่ผ่านมาในอดีต ควรให้ระลึกถึงสิ่งใดบ้าง ถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมให้แก่ชนรุ่นลูกรุ่นหลานไว้อย่างไรบ้าง สิ่ง ที่บ่งชี้ถึงความเป็นวัฒนธรรมของผู้นำ ควรประกอบด้วย การส่งเสริมความหลากหลายทาง วัฒนธรรม ต้องมีนโยบายที่ชัดเจน มีเอกลักษณ์ขององค์กร รวมทั้งต้องสนับสนุนในการสร้าง ค่านิยมที่ดีงาม สร้างความตระหนักให้เกิดในตัวของคุณลักษณะสามารถถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมได้ ชัดเจน เห็นคุณค่าของการสร้างวัฒนธรรมของชาติ ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีการสื่อสารที่ ชัดเจนกับผู้ปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ตนเองคิด ไปถ่ายทอด ปฏิบัติได้ ไม่ผิดพลาด และบิดเบือน จากความเป็นจริง กล่าวคือให้ความสำคัญกับคำว่าวิสัยทัศน์ของตนเองด้วยนั่นเอง”

(นายสุขุม บัวมาศ ข้าราชการบำนาญ (อดีต รองอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์)

“ความเป็นผู้นำเชิงวัฒนธรรม ควรประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้คือ ความมีวิสัยทัศน์ของ ตนเอง ว่าตนเองคิดเช่นไร และจะถ่ายทอดความคิดเหล่านี้ให้บุคลากรได้ปฏิบัติเช่นไร โดยทุก คนต้องมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์นั้น งานที่ปฏิบัติจึงจะสำเร็จอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ความ เป็นผู้สุภาพเรียบร้อยทั้งท่วงท่า วาจาสุภาพ การให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นเมื่อเดือดร้อน การ ให้ความเคารพต่อบุคคล เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการถ่ายทอดทาง ศิลปวัฒนธรรม จะมีวิธีการเช่นไร สิ่งเหล่านี้บ่งชี้ได้ว่าผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องเป็นบุคคลเช่นไร”

(นายชิน เจริญสุข ข้าราชการบำนาญ (อดีต ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์)

“ความเป็นผู้นำต้องกลั่นมาจากข้างใน ต้องเป็นแรงขับให้ทุกคนได้รับรู้ โดยผ่านตัว ผู้นำ ไม่ว่าจะในด้านบุคลิกส่วนตัว การประพฤติ ปฏิบัติ สิ่งที่ได้ชัดอีกอย่างหนึ่งคือ ความ เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดทางศิลปวัฒนธรรมให้แก่บุคลากร มีนโยบายด้านวัฒนธรรม

ที่ชัดเจน ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร การส่งเสริมสนับสนุนต่อค่านิยมที่ดีงามในสังคมของชาวไทย รวมทั้งการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมที่มีมาแต่โบราณ สิ่งเหล่านี้บอกได้ถึงคามมีภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม อีกสิ่งหนึ่งคือ บรรยากาศของการทำงานที่ดี ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เยี่ยม ยิ้มแย้มแจ่มใส รับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือสนับสนุน สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน”

(นายจิระพจน์ จึงบรรเจิดศักดิ์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด)

“...ต้องประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้คือการส่งเสริมการสอนทางวัฒนธรรม หรือการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ด้วยวิธีที่ถูกต้อง ศิลปวัฒนธรรมทั้งจากท้องถิ่นและสิ่งต่างๆที่ตกทอดมาจากรุ่นปู่ย่า จึงจะคงอยู่ ซึ่งแนะนำที่ถูกต้อง ผ่านกระบวนการสอนของผู้รู้อย่างแท้จริง ซึ่งผู้สอนก็ควรได้รับสิ่งที่ถูกต้องมาจากผู้นำ เป็นความมีวิสัยทัศน์ทางการมองภาพของวัฒนธรรมในอนาคตว่าจะอนุรักษ์ไว้เช่นไรบ้าง และส่งเสริมในเรื่องใดบ้าง”

(นายอนุสรณ์ แสงมณี ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง)

“เมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับผู้นำ ผู้นำของสถาบันที่ปฏิบัติเกี่ยวกับด้านศิลปวัฒนธรรมนั้น ควรประกอบด้วย ความเป็นผู้นำแห่งการถ่ายทอด ให้แก่บุคลากรได้ปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม เป็นต้นว่า นาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ ดนตรี และอื่นที่เกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรม ซึ่งรวมทั้งประเพณีในท้องถิ่นต่าง ๆ ด้วย ความเป็นผู้ชัดเจนในนโยบาย เอกลักษณ์ วัฒนธรรม การส่งเสริมอนุรักษ์ การสร้างความตระหนัก การเข้าใจบทบาทของตนเอง และสังคม การรู้คุณค่าแห่งวัฒนธรรม ทั้งหมดต้องผ่านกระบวนการหนึ่งที่เรียกว่า ความมีวิสัยทัศน์ทางด้านศิลปวัฒนธรรม ต้องมองภาพให้กว้างไกล ว่าแนวโน้มในอนาคต ศิลปวัฒนธรรมของชาติ จะเป็นแบบใด รุ่นลูกหลานจึงจะสามารถอนุรักษ์สิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมไทยได้”

(นายบุญพาด ฆังคะมะคน ผู้อำนวยการวิทยาลัยช่างศิลป์)

“...ความเป็นผู้นำในตัวบุคคลแต่ละบุคคลจะแสดงออกมาเช่นไร ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัว เช่นความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเอาใจใส่การทำงานของบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ ส่วนการเป็นพฤติกรรมแสดงออกนั้น ควรแสดงออกมาในรูปของความคิด การมองภาพในอนาคตขององค์กร สามารถทำให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมได้ มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ทางวัฒนธรรม ตลอดทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ เช่น การแต่งกาย การพูดจา กิริยาท่าทางที่สุภาพเรียบร้อย เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาสามารถบอกได้ว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมควรเป็นเช่นไร”

(นางขวัญใจ พิมพ์มล ผู้อำนวยการวิทยาลัยช่างศิลป์สุพรรณบุรี)

## ตอนที่ 2 ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ เชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์กับข้อมูลเชิงประจักษ์

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 นี้ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบยืนยันของพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในโปรแกรม Lisrel ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยไปสู่องค์ประกอบหลัก โดยจะ นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 4 ตอน คือ

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและ ค่าสถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
2. การนำเสนอโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของ ผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบ
4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิง วัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ทั้งนี้ เพื่อความสะดวก และเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอ ตลอดจน การแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้ แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ รวมทั้งสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าและความหมายทางสถิติในการนำเสนอ และนอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้กำหนดให้องค์ประกอบตัวแปร ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ (DESIRABLE CHARACTERISTICS) แทนด้วยสัญลักษณ์ CHAMROEN และใช้สัญลักษณ์แทน องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้ และค่าสถิติต่าง ๆ ดังตารางที่ 21 ต่อไปนี้

ตารางที่ 21 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์	
1. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก	VB	1. การสร้างมนุษย์สัมพันธ์	CV	1) พุดจาสุภาพ	CV1	
				2) กิริยาท่าทางมีความ สุภาพ อ่อนน้อม	CV2	
				3) ให้ความช่วยเหลือ ผู้อื่น	CV3	
				4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบความสำเร็จ	CV4	
				5) รับฟังความคิดเห็น ผู้อื่น	CV5	
		2.การใส่ใจดูแล	TV		1) แสดงออกถึงความห่วงใยต่อผู้อื่น	TV6
					2) ให้ความเคารพต่อผลการกระทำของ ตัวเอง	TV7
					3) ตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น	TV8
					4) รู้และสามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสม ของคนต่อองค์การ	TV9
					5) มีความห่วงใยหรือ ใส่ใจ ความรู้สึกของ ผู้อื่น	TV10

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
		3. การสร้างขวัญและกำลังใจ	MV	1) ให้การช่วยเหลือสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม	MV11
				2) สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน	MV12
				3) ให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรในองค์การ	MV13
				4) ให้คำชมความร่วมมือ	MV14
				5) ยกย่องเชิดชูเกียรติ	MV15
				6) กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	MV16
		4. การสื่อสาร	RV	1) มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจนทุกครั้ง	RV17
				2) มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อความหมายแต่ละครั้ง	RV18
				3) ให้ความสนใจความรู้สึกรักของผู้อื่นทุกครั้ง	RV19
				4) สื่อสารโดยผ่าน	RV20



องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
				ความรู้สึกเชิงบวกและแนวคิดที่ดี	
				5) สามารถนำเสนอข้อมูลที่สลับซับซ้อนได้เป็นอย่างดี	RV21
2. ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	LV	1. การสร้างวิสัยทัศน์	BL	1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร	BL22
				2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร	BL23
				3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร	BL24
				4) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	BL25
				5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงาน ด้วยวิถีทางใหม่	BL26
		2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์	AL	1) มีการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร	AL27
				2) มีการถ่ายทอด	AL28

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
				วิสัยทัศน์ขององค์การลงสู่ผู้ปฏิบัติ	
				3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ	AL29
				4) แสดงพฤติกรรมในทศนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	AL30
				5) มีการสร้างความเข้าใจ และการมองเห็นคุณค่า ในวิสัยทัศน์ขององค์การ	AL31
				6) เกิดความรู้สึกรู้สึกเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์การ	AL32
				7) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ อย่างชัดเจน	AL33
		3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	PL	1) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ	PL34

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
				2) มีการกระตุ้นสนับสนุน ในการทำงานเป็นทีม	PL35
				3) การส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรได้มีส่วน ร่วมในการปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์	PL36
				4) สร้างแรงจูงใจให้ สอดคล้องกับความ ต้องการของแต่ละ คน ได้อย่างถูกต้อง	PL37
				5) สร้างบรรยากาศ ให้เกิด การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในองค์กร	PL38
				6) การให้บุคลากร ได้ใช้ศักยภาพของ ตนเองทำงานอย่าง เต็ม ความสามารถ	PL39
		4. การเป็นแบบอย่างที่ดี	ML	1) มีความซื่อสัตย์ และ ยึดมั่นสิ่งที่ ถูกต้อง ในการ ทำงาน	ML40
				2) มีการประพฤติ ตนดี ปฏิบัติงาน ตาม มาตรฐาน คุณธรรม และ จริยธรรม	ML41

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
				3) สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนา บุคลากรสู่ออนาคต	ML42
				4) เป็นที่ปรึกษาและให้ คำสั่งใจแก่บุคลากร ในการปฏิบัติงาน	ML43
				5) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความ เพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน	ML44
				6) มีจิตใจในด้าน การ บริการพร้อมปรับปรุง พัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ	ML45
3. ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม	MC	1. การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง	TM	1) มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน	TM46
				2) มีการสอนให้ความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ทาง	TM47

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
				วัฒนธรรม	
				3) ส่งเสริมอนุรักษ์และ สร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม	TM48
				4) มีการสนับสนุนในการสร้างค่านิยมและความเชื่อที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว	TM49
		2. การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดั่งาม	GM	1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิด องค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดั่งาม	GM50
				2) ต้องคำนึงถึงบทบาทเชื้อชาติ เพศของกลุ่มทางสังคม	GM51
				3) ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่าการ สร้างวัฒนธรรมขององค์กร	GM52
		3.การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม	HM	1) ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย	HM53
				2) เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง	HM54
				3) การดำเนินการที่จะแก้ไขกับความ	HM55

องค์ประกอบหลัก	สัญลักษณ์	องค์ประกอบย่อย	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
				ลำเอียงของตนเอง	
				4) ต้องแก้ไขความลำเอียง ในความเชื่อที่ผิด	HM56
				5) มีการสื่อสารให้ชัดเจน ถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น	HM57

#### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าและความหมายทางสถิติ ประกอบด้วย

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
GFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index)
AGFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of Fit Index)
RMSEA	แทน	ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)
p	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
$\lambda$	แทน	น้ำหนักองค์ประกอบ
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
FS	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) ของน้ำหนักองค์ประกอบ
e	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (error) ของตัวบ่งชี้
○	แทน	องค์ประกอบหลัก / องค์ประกอบย่อย
□	แทน	ตัวบ่งชี้
→	แทน	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทดสอบความสอดคล้องของ โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่สร้างและพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
2. ผลการนำเสนอโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
3. ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบ
4. ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ นวน 280 คน โดยการวิเคราะห์ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 22 ดังนี้

**ตารางที่ 22** ความถี่และร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ		ความถี่	ร้อยละ
เพศ	1) ชาย	134	47.90
	2) หญิง	146	52.10
อายุ	1) 20 - 29 ปี	1	0.40
	2) 30 - 35 ปี	18	6.40
	3) 36 - 40 ปี	22	7.90

	สถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
	4) 41 - 45 ปี	57	20.40
	5) 46 - 50 ปี	64	22.90
	6) 51 - 60 ปี	118	42.10
วุฒิการศึกษา	1) ปริญญาตรี	49	17.50
	2) ปริญญาโท	215	76.80
	3) ปริญญาเอก	16	5.70
ตำแหน่ง	1) อธิการบดี, คณบดี, ผู้อำนวยการ	6	2.10
	2) รองอธิการบดี, ผู้ช่วยอธิการบดี, รองคณบดี, รองผู้อำนวยการ	72	25.70
	3) หัวหน้ากอง, ภาควิชา	49	17.50
	4) คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย	51	18.20
	5) คณะกรรมการประจำหลักสูตร	102	36.40
ประสบการณ์การทำงาน	1) 1-10 ปี	21	7.50
	2) 11-20 ปี	56	20.00
	3) 21-30 ปี	115	41.10
	4) 30 ปีขึ้นไป	88	31.40

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 52.10 เพศชาย จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 47.90 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 42.10 รองลงไปที่อายุระหว่าง 46-50 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 จบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 76.80 รองลงไปที่ระดับปริญญาตรี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 สถานภาพส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการประจำหลักสูตร จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 รองลงมา คือ รองอธิการบดี, ผู้ช่วยอธิการบดี, รองคณบดี, รองผู้อำนวยการ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 25.70 มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 41.10 รองลงมาคือ 30 ปีขึ้นไป จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 31.40 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร



## สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ตารางที่ 23 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของ  
ผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก	1. การสร้างมนุษยสัมพันธ์	1) พุดจาสุภาพ	4.49	0.61	มาก
		2) กิริยาท่าทางมีความสุภาพ อ่อนน้อม	4.44	0.61	มาก
		3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	4.46	0.64	มาก
		4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ	4.45	0.67	มาก
		5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	4.42	0.73	มาก
	2. การสร้างสรรค์ (Creative)	1) แสดงออกถึงความห่วงใยต่อผู้อื่น	4.38	0.66	มาก
		2) ให้ความเคารพต่อผลการกระทำของตัวเอง	4.24	0.66	มาก
		3) ตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น	4.40	0.65	มาก
		4) รู้และสามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสมของตนต่อองค์การ	4.27	0.64	มาก
			5) มีความห่วงใยหรือใส่ใจความรู้สึกรักของผู้อื่น	4.23	0.62
	3. การสร้างขวัญและกำลังใจ	1) ให้การช่วยเหลือสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม	4.43	0.63	มาก

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		2) สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน	4.42	0.66	มาก
		3) ให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรในองค์การ	4.23	0.73	มาก
		4) ให้คำชม ความร่วมมือ	4.36	0.72	มาก
		5) ยกย่องเชิดชูเกียรติ	4.34	0.76	มาก
		6) กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	4.49	0.66	มาก
	4. การสื่อสาร	1) มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจนทุกครั้ง	4.43	0.70	มาก
		2) มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อความหมายแต่ละครั้ง	4.39	0.66	มาก
		3) ให้ความสนใจ ความรู้สึกของผู้อื่นทุกครั้ง	4.13	0.70	มาก
		4) สื่อสารโดยผ่านความรู้สึกเชิงบวกและแนวคิดที่ดี	4.29	0.63	มาก
		5) สามารถนำเสนอข้อมูลที่สลับซับซ้อนได้เป็นอย่างดี	4.30	0.70	มาก
2. ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	1. การสร้างวิสัยทัศน์	1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ	4.26	0.72	มาก
		2) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ	4.39	0.72	มาก

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ	4.18	0.73	มาก
		4) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	4.19	0.70	มาก
		5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่	4.10	0.71	มาก
	2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์	1) มีการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ	4.28	0.67	มาก
		2) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การลงสู่ผู้ปฏิบัติ	4.38	0.67	มาก
		3) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์การ	4.33	0.60	มากที่สุด
		4) แสดงพฤติกรรมในทัศนคติสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.23	0.68	มาก
		5) มีการสร้างความเข้าใจ และการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์การ	4.37	0.69	มาก
		6) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่า และให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์	4.35	0.65	มาก

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		ขององค์การ			
		7) มีการสื่อสาร วิสัยทัศน์ อย่างชัดเจน	4.31	0.67	มาก
	3. การปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์	1) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ	4.32	0.63	มาก
		2) มีการกระตุ้น สนับสนุน ในการ ทำงานเป็นทีม	4.27	0.79	มาก
		3) การส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากร ได้มี ส่วนร่วมในการ ปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์	4.33	0.70	มาก
		4) สร้างแรงจูงใจให้ สอดคล้องกับ ความต้องการของแต่ละคน ได้อย่างถูกต้อง	4.15	0.80	มาก
		5) สร้างบรรยากาศให้ เกิด การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในองค์การ	4.22	0.75	มาก
		6) การให้บุคลากรได้ใช้ ศักยภาพของตนเอง ทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ	4.21	0.73	มาก
	4. การเป็น แบบอย่างที่ดี	1) มีความซื่อสัตย์และ ยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้อง ใน การทำงาน	4.45	0.65	มาก
		2) มีการประพฤติตนดี	4.51	0.63	มาก

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		ปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานคุณธรรม และจริยธรรม			ที่สุด
		3) สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่นาคต	4.41	0.68	มาก
		4) เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากร ในการปฏิบัติงาน	4.40	0.68	มาก
		5) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน	4.39	0.71	มาก
		6) มีจิตใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ	4.31	0.71	มาก
3. ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม	1. การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง	1) มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตาม วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน	4.18	0.71	มาก
		2) มีการสอนให้ความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ ทางวัฒนธรรม	4.23	0.71	มาก
		3) ส่งเสริมอนุรักษ์และสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.30	0.69	มาก

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		4) มีการสนับสนุนในการ สร้างค่านิยมและความ เชื่อที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว	4.20	0.69	มาก
	2. การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม	1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิด องค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดีงาม	4.31	0.67	มาก
		2) ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม	4.28	0.69	มาก
		3) ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่าการสร้าง วัฒนธรรมขององค์การ	4.36	0.69	มาก
	3. การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม	1) ส่งเสริมการศึกษาที่ ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่ หลากหลาย	4.35	0.69	มาก
		2) เป็นแบบอย่างในการ กระทำที่ถูกต้อง	4.42	0.68	มาก
		3) การดำเนินการที่จะ แก่ใจกับความลำเอียง ของตนเอง	4.30	0.76	มาก
		4) ต้องแก้ไขความ ลำเอียงในความเชื่อที่ผิด	4.22	0.78	มาก
		5) มีการสื่อสารให้ ชัดเจนถึงจริยธรรมของ ความใส่ใจดูแลผู้อื่น	4.35	0.69	มาก

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม จำนวน 57 ข้อ อยู่ระหว่าง 4.10 ถึง 4.51 และเมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการประพฤติตนดี ปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.51$  ; S.D. = 0.63) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่ ( $\bar{X} = 4.10$  ; S.D. = 0.71) ผลของค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ในแต่ละองค์ประกอบหลัก มีดังนี้

ค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พุดจาสุภาพ ( $\bar{X} = 4.49$  ; S.D. = 0.61) และกระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.49$  ; S.D. = 0.66) โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.46$  ; S.D. = 0.64) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ให้ความสนใจความรู้สึกของผู้อื่นทุกครั้ง ( $\bar{X} = 4.13$  ; S.D. = 0.70)

ค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการประพฤติตนดี ปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.51$  ; S.D. = 0.63) โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้อง ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.45$  ; S.D. = 0.65) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่ ( $\bar{X} = 4.10$  ; S.D. = 0.71)

ค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.42$  ; S.D. = 0.68) โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่าการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ( $\bar{X} = 4.36$  ; S.D. = 0.69) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ( $\bar{X} = 4.18$  ; S.D. = 0.71)

## 2. ผลการนำเสนอโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสังเคราะห์ด้วยตารางเมทริกซ์

และการตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหา และความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ ทำให้ได้โมเดลเชิง  
ทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน  
57 ตัวบ่งชี้ โดยโมเดลนี้มีลักษณะเป็น โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สาม  
(Third order Confirmatory Factor Analysis) ดังแสดงในแผนภาพที่ 14 ดังนี้



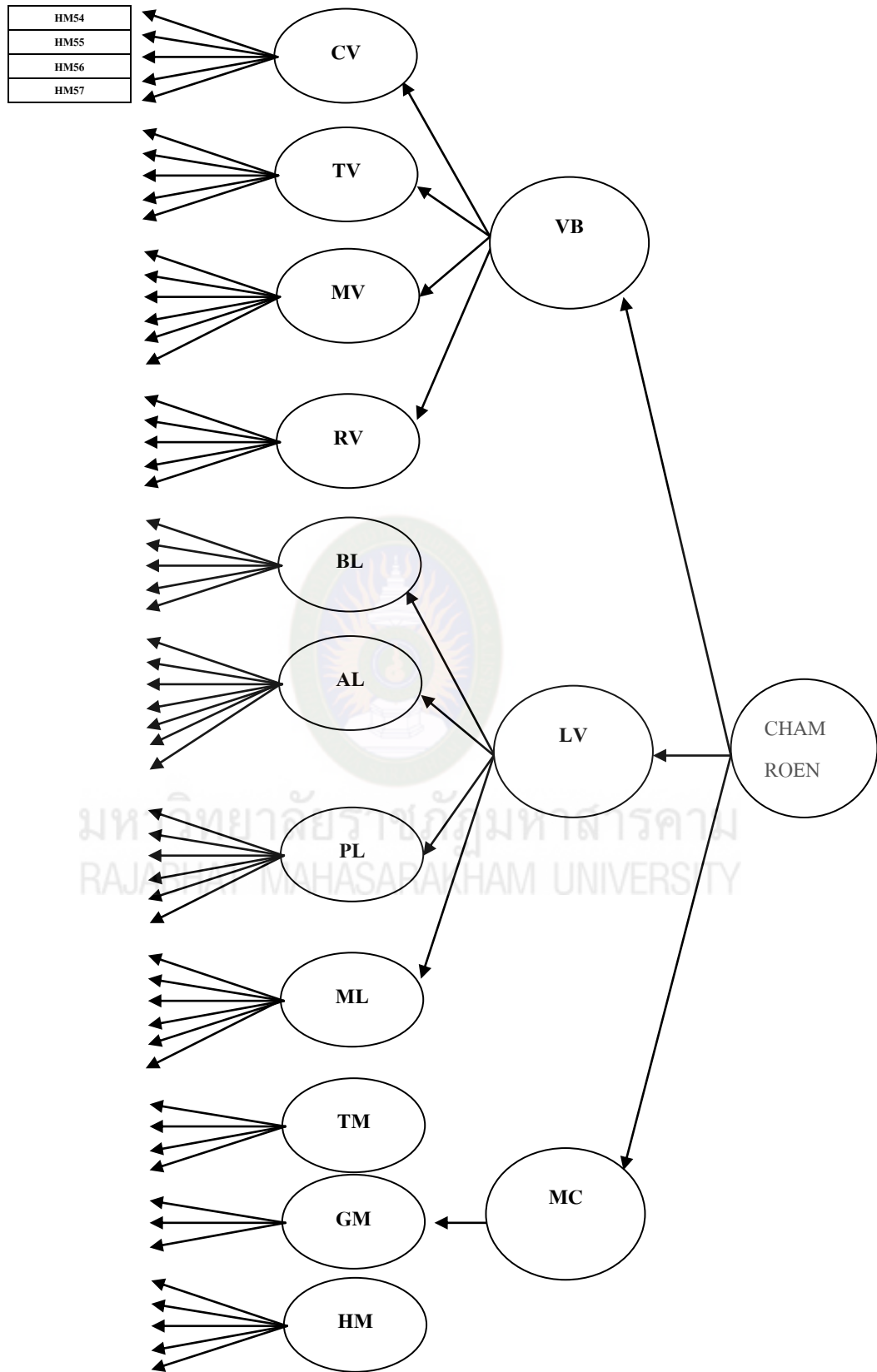
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



CV1
CV2
CV3
CV4
CV5
TV6
TV7
TV8
TV9
TV10
MV11
MV12
MV13
MV14
MV15
RV16
RV17
RV18
RV19
RV20
SV21
BL22
BL23
BL24
BL25
BL26
AL27
AL28
AL29
AL30
AL31
AL32
AL33
PI34
PL35
PL36
PL37
PL38
PL39
ML40
ML41
ML42
ML43
ML44
ML45
TM46
TM47
TM48
TM49
GM50
GM51
GM52
HMS3



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพที่ 14 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สามของตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ในการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สาม (Third-Order Confirmatory Factor analysis) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ถึงแม้ว่าจะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ได้เช่นเดียวกัน แต่ผู้วิจัยเห็นว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีลักษณะวิธีวิเคราะห์ที่เหมาะสมมากกว่า เนื่องจากมีเหตุผล ดังนี้ (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. 2547 : 127 ; อ้างถึงใน Bollen. 1989 ; Joreskog and Sorbom. 1989 ; และนางลักษณ์ วิรัชชัย. 2538 : 78)

1. การวิจัยครั้งนี้มีกรอบแนวคิด และ โมเดลการวัดทางทฤษฎีที่ต้องการตรวจสอบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันที่สามารถให้คำตอบได้ ในขณะที่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จะมีความเหมาะสมสำหรับการศึกษาคูณลักษณะที่ยังไม่มีทฤษฎีหรือโมเดลการวัดใด ๆ มาก่อน

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นที่เข้มงวดและไม่สอดคล้องกับข้อมูลสภาพความเป็นจริงซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสามารถให้ความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ทำให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องมากขึ้น แตกต่างจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจที่มีข้อตกลงเบื้องต้นเข้มงวดและไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง เช่น ความคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน เป็นต้น

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการวิเคราะห์ตามทฤษฎี ผลการวิเคราะห์จะแปลความหมายง่ายกว่าและมีความถูกต้อง เพราะมีค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness of Fit Test) ระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมทั้งมีการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของน้ำหนักองค์ประกอบทุกค่าด้วย แต่ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จะให้น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวที่เป็นผลมาจากทุกองค์ประกอบ ดังนั้น เมื่อต้องการนำผลไปใช้จะต้องกำหนดจำนวนองค์ประกอบตามผลการวิเคราะห์ เช่น ใช้องค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) มากกว่า 1 ขึ้นไปและเลือกใช้ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มากกว่า .30

จะเห็นว่าการวิเคราะห์โมเดลครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สามจึงไม่สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิเคราะห์ในครั้งเดียวได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดของการใช้โปรแกรมที่สามารถคำนวณการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองได้เท่านั้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงแยกวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และ 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้ตามหลักสถิติแล้วจะมีค่าใกล้เคียงกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สาม (วิลาวณิชย์ มากุ่ม, 2549 : 127 ; สมเกียรติ ทานอก, 2539 : 55 ; อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2539 : 135)

### 3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบ

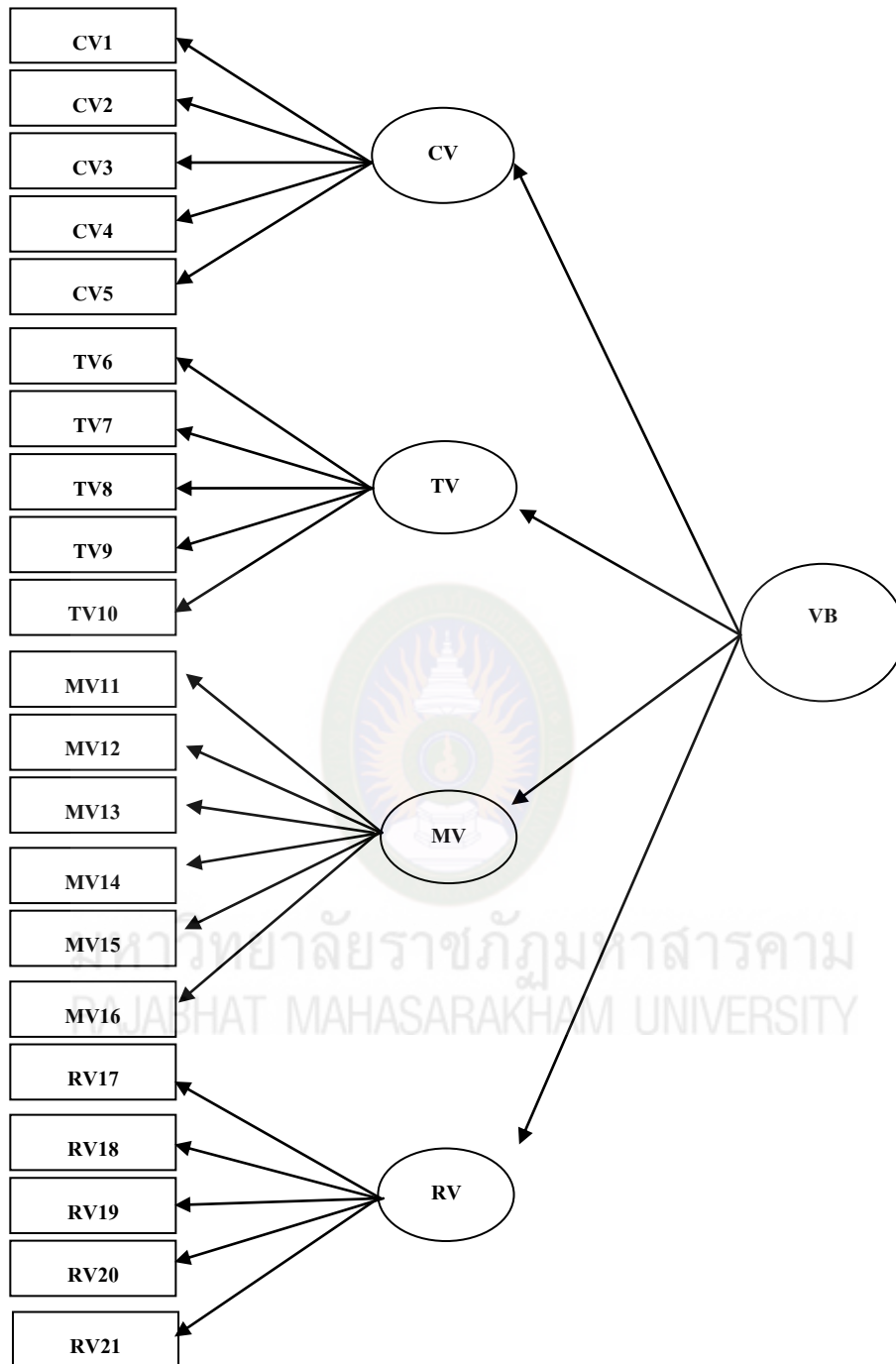
การวิเคราะห์ในขั้นนี้เป็นการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กับข้อมูลเชิงประจักษ์และการสร้างสเกลองค์ประกอบสำหรับนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองต่อไป แต่เนื่องจากข้อจำกัดของพื้นที่ในการทำงานของโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจากองค์ประกอบย่อย 11 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ 57 ตัว ในครั้งเดียวได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงแบ่งการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ รวมทั้งความเหมาะสมกับขนาดของ โปรแกรมที่สามารถทำการวิเคราะห์ได้ และแยกเพื่อทำการวิเคราะห์ โมเดลย่อยทั้งหมด 3 โมเดล ดังนี้

3.1 องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 4 องค์ประกอบ มีจำนวนตัวบ่งชี้จำนวน 21 ตัวบ่งชี้

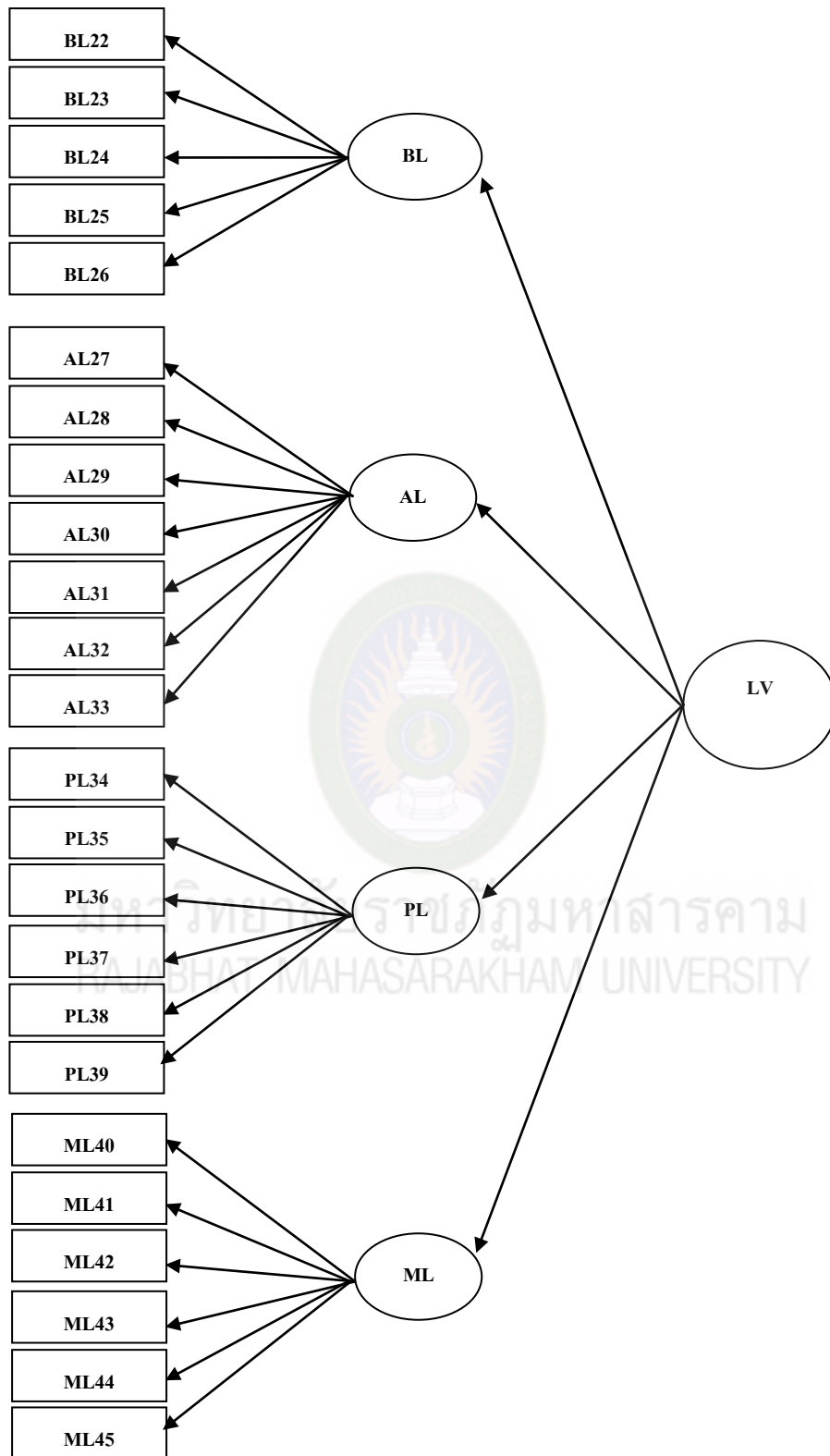
3.2 องค์ประกอบหลักด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 4 องค์ประกอบ มีจำนวนตัวบ่งชี้จำนวน 24 ตัวบ่งชี้

3.3 องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 3 องค์ประกอบ มีจำนวนตัวบ่งชี้จำนวน 12 ตัวบ่งชี้

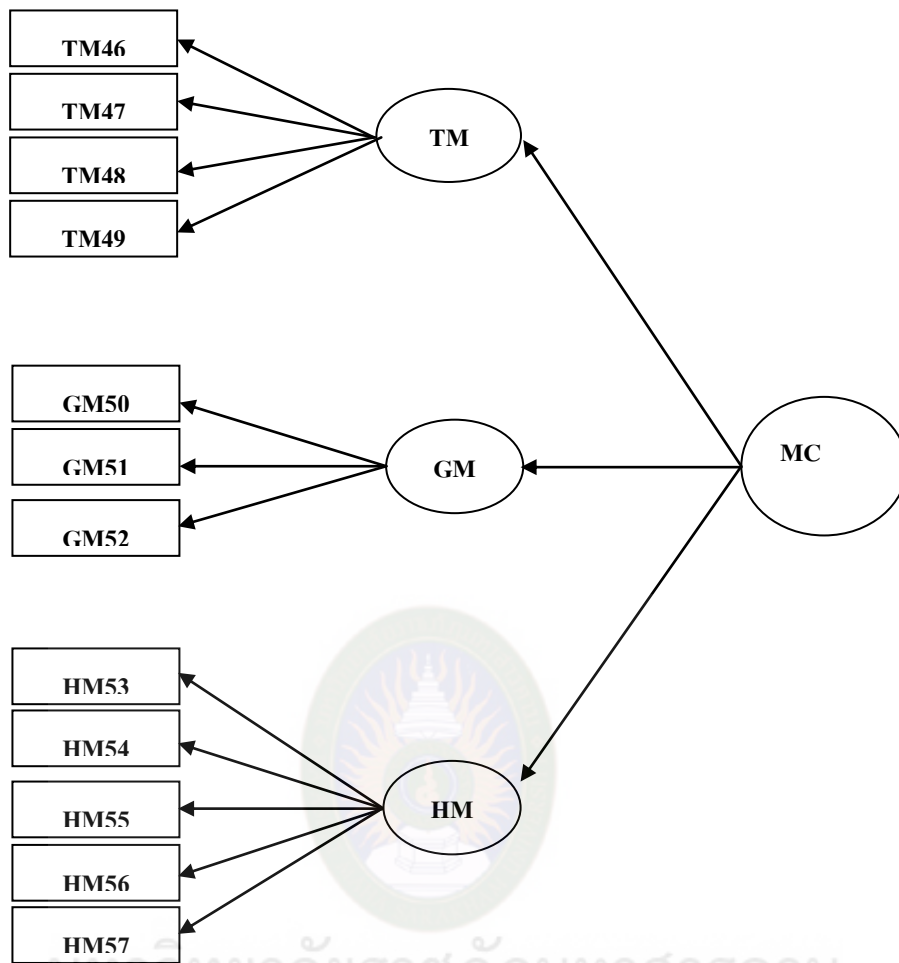
ลักษณะของโมเดลดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงในรูปของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแต่ละด้าน ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 15 โมเดลการวัดในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการส่งเสริม  
บรรยากาศเชิงบวก



แผนภาพที่ 16 โมเดลการวัดในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการเป็นผู้นำที่มี  
วิสัยทัศน์



แผนภาพที่ 17 โมเดลการวัดในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการส่งเสริม  
ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

อย่างไรก็ตามก่อนดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันว่า มีความเหมาะสมหรือไม่ โดยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ว่ามีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน แสดงว่าไม่มีองค์ประกอบร่วม และไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์ดังกล่าวไปวิเคราะห์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2539 :149) สำหรับค่าสถิติที่นำไปใช้ในการพิจารณา คือ ค่าสถิติของ Bartlett ซึ่งใช้ทดสอบสมมติฐานว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้น เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาจากค่า Bartlett's test of Sphericity และค่าความน่าจะเป็น ว่ามี

ความสัมพันธ์เหมาะสมเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป โดยพิจารณาจากการมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพิจารณาได้จากค่าดัชนี KMO ว่า ถ้ามีค่ามากกว่า .80 จะดีมาก และถ้ามีค่าน้อยกว่า .50 จะใช้ไม่ได้ (สมเกียรติ ทานอก. 2539 : 58 ; อ้างถึงใน Kim and Muclle. 1978)

สำหรับผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ สามารถจำแนกได้แต่ละด้านรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 24 ดังนี้

**ตารางที่ 24** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก

	CV	CV	CV	CV	CV	TV	TV	TV	TV	TV	MV	MV	MV	MV	MV	MV	RV	RV	RV	RV	RV	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
CV1	1																					
CV2	.68	1																				
CV3	.48	.65	1																			
CV4	.59	.56	.62	1																		
CV5	.49	.45	.58	.65	1																	
TV6	.58	.54	.54	.59	.55	1																
TV7	.59	.55	.48	.48	.53	.46	1															
TV8	.46	.44	.47	.47	.55	.62	.67	1														
TV9	.57	.54	.54	.50	.48	.60	.69	.62	1													
TV10	.54	.50	.43	.56	.49	.56	.63	.52	.70	1												
MV11	.48	.43	.42	.47	.47	.48	.52	.58	.65	.67	1											
MV12	.49	.57	.49	.67	.58	.55	.66	.66	.66	.67	.693	1										
MV13	.58	.56	.48	.48	.49	.58	.57	.54	.59	.59	.558	.641	1									
MV14	.57	.54	.48	.49	.46	.53	.59	.46	.59	.56	.490	.565	.554	1								
MV15	.57	.56	.46	.53	.44	.61	.50	.55	.56	.56	.529	.573	.633	.560	1							





	BL22	BL23	BL24	BL25	BL26	AL27	AL28	AL29	AL30	AL31	AL32	AL33	PL34	PL35	PL36	PL37	PL38	PL39	ML40	ML41	ML42	ML43	ML44	ML45
AL29	.489**	.438**	.451**	.475**	.380**	.686**	.701**	1																
AL30	.590**	.533**	.509**	.599**	.495**	.645**	.709**	.708**	1															
AL31	.526**	.500**	.305**	.562**	.463**	.665**	.739**	.627**	.711**	1														
AL32	.493**	.455**	.385**	.470**	.434**	.587**	.620**	.599**	.733**	.75**	1													
AL33	.561**	.542**	.463**	.565**	.482**	.627**	.716**	.660**	.723**	.75**	.78**	1												
PL34	.542**	.488**	.471**	.497**	.476**	.616**	.599**	.569**	.578**	.54**	.50**	.57**	1											
PL35	.515**	.451**	.488**	.489**	.451**	.575**	.502**	.514**	.546**	.50**	.45**	.53**	.60**	1										
PL36	.532**	.503**	.455**	.531**	.419**	.617**	.509**	.556**	.568**	.56**	.52**	.57**	.63**	.73**	1									
PL37	.449**	.372**	.412**	.457**	.445**	.527**	.402**	.436**	.443**	.48**	.42**	.49**	.54**	.67**	.72**	1								
PL38	.467**	.404**	.412**	.458**	.450**	.576**	.424**	.514**	.513**	.53**	.45**	.50**	.57**	.67**	.72**	.75**	1							
PL39	.429**	.455**	.487**	.529**	.512**	.567**	.478**	.460**	.495**	.47**	.47**	.51**	.56**	.59**	.61**	.55**	.67**	1						
ML40	.380**	.384**	.353**	.369**	.393**	.460**	.472**	.391**	.458**	.38**	.37**	.46**	.40**	.46**	.47**	.39**	.46**	.54**	1					
ML41	.481**	.455**	.378**	.450**	.414**	.493**	.577**	.539**	.529**	.46**	.47**	.54**	.46**	.52**	.48**	.41**	.46**	.54**	.70**	1				
ML42	.715*	.592*	.454*	.513*	.444*	.530*	.472*	.462*	.536**	.45**	.47**	.53**	.49**	.55**	.53**	.44**	.47**	.42**	.59**	.6**	1			
ML43	.564*	.641*	.483*	.513*	.494*	.555*	.530*	.517*	.537**	.49**	.47**	.53**	.51**	.57**	.60**	.54**	.58**	.54**	.42**	.6**	.68**	1		
ML44	.462*	.460*	.635*	.570*	.529*	.509*	.517*	.488*	.551**	.42**	.50**	.53**	.52**	.51**	.44**	.41**	.44**	.55**	.62**	.5**	.63**	.60**	1	
ML45	.485*	.460*	.533*	.691*	.532*	.559*	.493*	.486*	.584**	.51**	.49**	.56**	.49**	.54**	.53**	.49**	.52**	.57**	.56**	.5**	.60**	.64**	.73**	1

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (LV) พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 21 ตัว มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร (BL22) และ การกำหนด

ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร (BL23) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .793 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร (BL24) และ มีการสร้างความเข้าใจ และการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์กร (AL31) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .305 จะเห็นได้ว่าทุกค่ามีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

	TM46	TM47	TM48	TM49	GM50	GM51	GM52	HM53	HM54	HM55	HM56	HM57
TM46	1											
TM47	.542**	1										
TM48	.544**	.712**	1									
TM49	.393**	.653**	.662**	1								
GM50	.489**	.562**	.675**	.615**	1							
GM51	.485**	.603**	.582**	.616**	.656**	1						
GM52	.437**	.524**	.641**	.494**	.739**	.663**	1					
HM53	.504**	.548**	.659**	.511**	.641**	.597**	.716**	1				
HM54	.384**	.458**	.544**	.383**	.592**	.452**	.608**	.689**	1			
HM55	.443**	.442**	.439**	.362**	.553**	.456**	.565**	.678**	.700**	1		
HM56	.589**	.421**	.442**	.399**	.560**	.449**	.592**	.561**	.644**	.766**	1	
HM57	.354**	.553**	.529**	.447**	.578**	.542**	.655**	.628**	.651**	.711**	.699**	1

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม (MC) พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ตัว มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ การดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง (HM55) และ ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด (HM56) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .766 ส่วน ตัวบ่งชี้ที่มีค่าความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (TM46) และ มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น (HM57) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .354 จะเห็นได้ว่าทุกค่ามีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในขั้นตอนต่อไป

กล่าวโดยสรุป ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของโมเดล ความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า ตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) ทุกค่า สำหรับการ พิจารณาค่าสถิติอย่างอื่น รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 27 ดังนี้

ตารางที่ 27 ค่าสถิติ Bartlett's test of Sphericity และดัชนี KMO ของโมเดลความสัมพันธ์ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้าง	Bartlett test of Sphericity	P	Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (MSA)
ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ เชิงบวก	1.040	.000	.837
ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	1.289	.000	.849
ด้านการส่งเสริมความ หลากหลาย ทางวัฒนธรรม	1.238	.000	.825

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมผลของเมทริกซ์ สหสัมพันธ์ ก่อนนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเรียงตามลำดับราย ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และด้านการ ส่งเสริมความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม พบว่า ค่า Baertlett test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 1.040, 1.289 และ 1.238 ตามลำดับ โดยทุกโมเดลมีค่าความน่าจะเป็น .000 ( $p < .01$ ) ส่วนค่า Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (MSA) มีค่าเท่ากับ .837, .849 และ .825 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์แล้ว พบว่า ทุกองค์ประกอบ มีค่า KMO มากกว่า .80 แสดงว่าตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันดีมาก ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูป เพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบมาตรฐานจากตัวบ่งชี้ จำนวน 57 ตัวบ่งชี้ ตามโมเดล ความสัมพันธ์โครงสร้างย่อยทั้ง 3 โมเดล มีรายละเอียดดังนี้

### 1. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก

ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียด ดังนี้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก (VB) ดังแสดงในตารางที่ 28, 29 และการสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ดัง ตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ $\lambda$	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ )	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ (e)
CV	CV 1	0.65	.63	0.58	0.65
	CV 2	0.60 (0.05)	.59	0.64	0.60
	CV 3	0.81 (0.06)	.80	0.34	0.81
	CV 4	0.87 (0.07)	.85	0.24	0.87
	CV 5	0.87 (0.07)	.85	0.25	0.87
TV	TV 6	0.83	.76	0.33	0.83
	TV 7	0.57 (0.07)	.53	0.68	0.57
	TV 8	0.77 (0.06)	.71	0.40	0.77
	TV 9	0.72 (0.07)	.66	0.51	0.72
	TV10	0.73 (0.06)	.67	0.48	0.73
MV	MV 11	0.74	.69	0.46	0.74
	MV 12	0.84 (0.06)	.79	0.29	0.84
	MV 13	0.75 (0.06)	.71	0.44	0.75
	MV 14	0.86 (0.07)	.81	0.26	0.86
	MV 15	0.86 (0.06)	.81	0.27	0.86
	MV 16	0.80 (0.07)	.76	0.36	0.80
RV	RV 17	0.78	.70	0.38	0.78

องค์ประกอบ ย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ $\lambda$	สัมประสิทธิ์ การ พยากรณ์ ( $R^2$ )	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ (FS)	ความคลาด เคลื่อนของ ตัวบ่งชี้ (e)
	RV 18	0.85 (0.06)	.77	0.27	0.85
	RV 19	0.64 (0.06)	.57	0.59	0.64
	RV 20	0.69 (0.06)	.62	0.55	0.69
	RV 21	0.79 (0.05)	.71	0.37	0.79

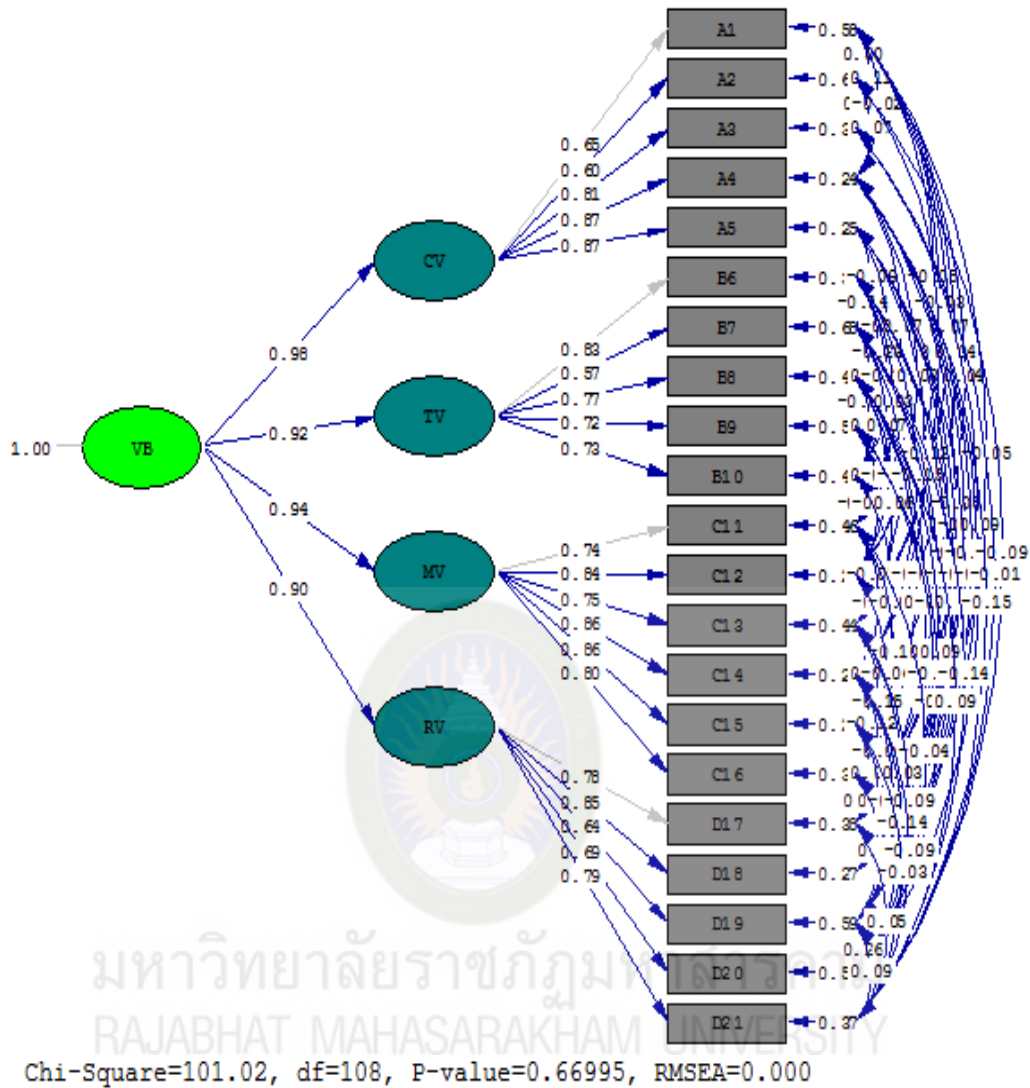
Chi-Square =101.02, df = 108, p= 0.66995, GFI = 0.98, AGFI = 0.95, RMSEA = 0.000

\*\* p <.01

ตารางที่ 29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว ขององค์ประกอบหลักด้านการ  
ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก

ตัวแปร	CV	TV	MV	RV
CV	1.00			
TV	0.90	1.00		
MV	0.92	0.87	1.00	
RV	0.88	0.83	0.85	1.00

จากตารางที่ 28 และ 29 ผู้วิจัยสามารถสร้างโมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างด้านการ  
ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 18 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก

จากตารางที่ 28, 29 และแผนภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดล ความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก เมื่อปรับความสอดคล้องของโมเดล แล้ว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 101.02 ไม่มีนัยสำคัญ โดยที่มีค่า P เท่ากับ 0.66995 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์กำหนดคือ ต้องมากกว่า .05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า .98 และ .95 เป็นไปตามที่กำหนด คือต้องมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าประมาณความคลาดเคลื่อน ของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งระดับการยอมรับคือ น้อยกว่า 0.08 และค่า

ขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 380.60 ระดับการยอมรับคือ มากกว่าหรือเท่ากับ 200 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตารางที่ 28 และแผนภาพที่ 18 พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ทั้ง 21 ตัวมีค่าเป็นบวก โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ (CV4) และรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น (CV5) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .87 ซึ่งนอกจากจะพิจารณาค่าองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS) ซึ่งก็ให้ความหมายในการทำงานเดียวกัน

จากตารางที่ 29 แสดงว่าองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก มีความสัมพันธ์กันทุกตัวความสัมพันธ์นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นมาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุด ถึงสูงสุดตั้งแต่ .57 ถึง .87 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีค่าความคลาดเคลื่อน (e) รวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้กับตัวบ่งชี้มันนั่นเอง

ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS) ที่ได้จากการวิเคราะห์ครั้งนี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบย่อยเพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ สำหรับโมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ได้สเกลองค์ประกอบ 4 ตัว ตามสมการดังนี้

$$CV = .65 (CV1) + .60 (CV2) + .81 (CV3) + .87 (CV4) + .87 (CV5)$$

$$TV = .83 (TV6) + .57 (TV7) + .77 (TV8) + .72 (TV9) + .73 (TV10)$$

$$MV = .74 (MV11) + .84 (MV12) + .75 (MV13) + .86 (MV14) + .86 (MV15)$$

$$+ .80 (RV16)$$

$$RV = .78 (RV17) + .85 (RV18) + .64 (RV19) + .69 (RV20) + .79 (RV21)$$

## 2. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (LV) ผู้วิจัยได้นำเสนอในตารางและแผนภาพ ดังนี้



ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง  
ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ $\lambda$	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ )	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ (e)
BL	BL 22	0.79	0.70	0.37	0.79
	BL 23	0.78 (0.04)	0.62	0.49	0.70
	BL 24	0.72 (0.07)	0.64	0.48	0.72
	BL 25	0.81 (0.07)	0.71	0.34	0.81
	BL 26	0.75 (0.07)	0.67	0.43	0.75
AL	AL 27	0.85	0.75	0.28	0.85
	AL 28	0.81 (0.05)	0.71	0.33	0.81
	AL 29	0.80 (0.05)	0.70	0.36	0.80
	AL 30	0.87 (0.05)	0.76	0.25	0.87
	AL 31	0.80 (0.05)	0.70	0.34	0.80
	AL 32	0.73 (0.05)	0.64	0.48	0.73
	AL 33	0.83 (0.05)	0.73	0.30	0.83
PL	PL 34	0.76	0.68	0.44	0.76
	PL 35	0.83 (0.06)	0.74	0.31	0.83
	PL 36	0.86 (0.06)	0.77	0.24	0.86
	PL 37	0.76 (0.06)	0.68	0.41	0.76
	PL 38	0.80 (0.06)	0.72	0.34	0.80
	PL 39	0.76 (0.06)	0.68	0.42	0.76
ML	ML 40	0.67	0.61	0.54	0.67
	ML 41	0.72 (0.05)	0.66	0.49	0.72
	ML 42	0.75 (0.06)	0.68	0.46	0.75
	ML 43	0.80 (0.08)	0.73	0.36	0.80
	ML 44	0.76 (0.06)	0.69	0.41	0.76
	ML 45	0.81 (0.07)	0.74	0.34	0.81

Chi-Square =169.56, df = 174, p= 0.58091, GFI = 0.95, AGFI = 0.92, RMSEA = 0.000

\*\* p <.01

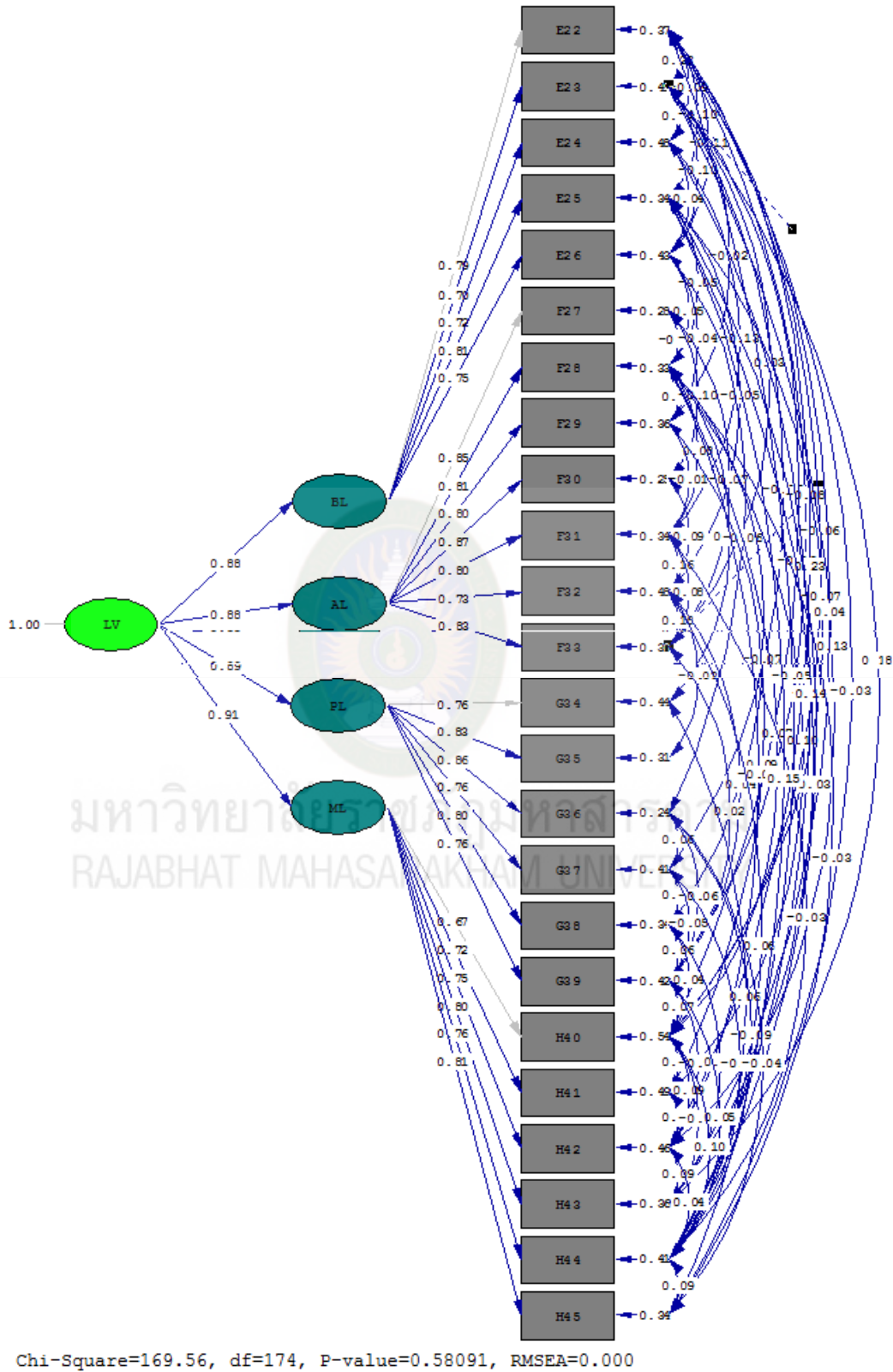
ตารางที่ 31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว ขององค์ประกอบหลักด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

ตัวแปร	BL	AL	PL	ML
BL	1.00			
AL	0.78	1.00		
PL	0.79	0.79	1.00	
ML	0.81	0.80	0.81	1.00

จากตารางที่ 30 และ 31 ผู้วิจัยสามารถสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพที่ 19 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

จากตารางที่ 30, 31 และแผนภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดล ความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เมื่อปรับความสอดคล้องของโมเดลแล้ว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 169.56 ไม่มีนัยสำคัญ โดยที่มีค่า P เท่ากับ 0.58091 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์กำหนดคือ ต้องมากกว่า .05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า .95 และ .92 เป็นไปตามที่กำหนด คือต้องมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งระดับการยอมรับคือ น้อยกว่า 0.08 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 356.16 ระดับการยอมรับคือ มากกว่าหรือเท่ากับ 200 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตารางที่ 30 และแผนภาพที่ 19 พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ทั้ง 24 ตัวมีค่าเป็นบวก โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ แสดงพฤติกรรมในทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (AL30) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .89 รองลงไปคือ การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (PL36) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .86 ซึ่งนอกจากจะพิจารณาค่าองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS) ซึ่งก็ให้ความหมายในทำนองเดียวกัน

จากตารางที่ 31 แสดงว่าองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบใน โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กันทุกตัวความสัมพันธ์นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นมาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ .67 ถึง .87 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีค่าความคลาดเคลื่อน (e) รวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้กับตัวบ่งชี้อื่นนั่นเอง

ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS) ที่ได้จากการวิเคราะห์ครั้งนี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบย่อยเพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ สำหรับ โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ได้สเกลองค์ประกอบ 4 ตัว ตามสมการดังนี้

$$BL = .79 (BL22) + .78 (BL23) + .72 (BL24) + .81 (BL25) + .75 (BL26)$$

$$AL = .85 (AL27) + .81 (AL28) + .80 (AL29) + .87 (AL30) + .80 (AL31) + .73 (AL32) + .83 (AL33)$$

PL = .76 (PL34) + .83 (PL35) + .86 (PL36) + .76 (PL37) + .80 (PL38) + .76 (PL39)

ML = .67 (ML40) + .72 (ML41) + .75 (ML42) + .80 (ML43) + .76 (ML44) + .81 (ML45)

### 3. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม (MC) ผู้วิจัยได้นำเสนอในตารางและแผนภาพ ดังนี้

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ $\lambda$	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ )	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ (e)
TM	TM 46	0.63	0.52	0.66	0.63
	TM 47	0.81 (0.07)	0.66	0.34	0.81
	TM 48	0.87 (0.08)	0.71	0.23	0.87
	TM 49	0.72 (0.07)	0.59	0.45	0.72
GM	GM 50	0.84	0.83	0.29	0.84
	GM 51	0.77 (0.05)	0.76	0.42	0.77
	GM 52	0.89 (0.05)	0.87	0.22	0.89
HM	HM 53	0.89	0.75	0.20	0.89
	HM 54	0.76 (0.05)	0.64	0.42	0.76
	HM 55	0.74 (0.05)	0.63	0.44	0.74
	HM 56	0.79 (0.06)	0.67	0.36	0.79
	HM 57	0.85 (0.06)	0.72	0.27	0.85

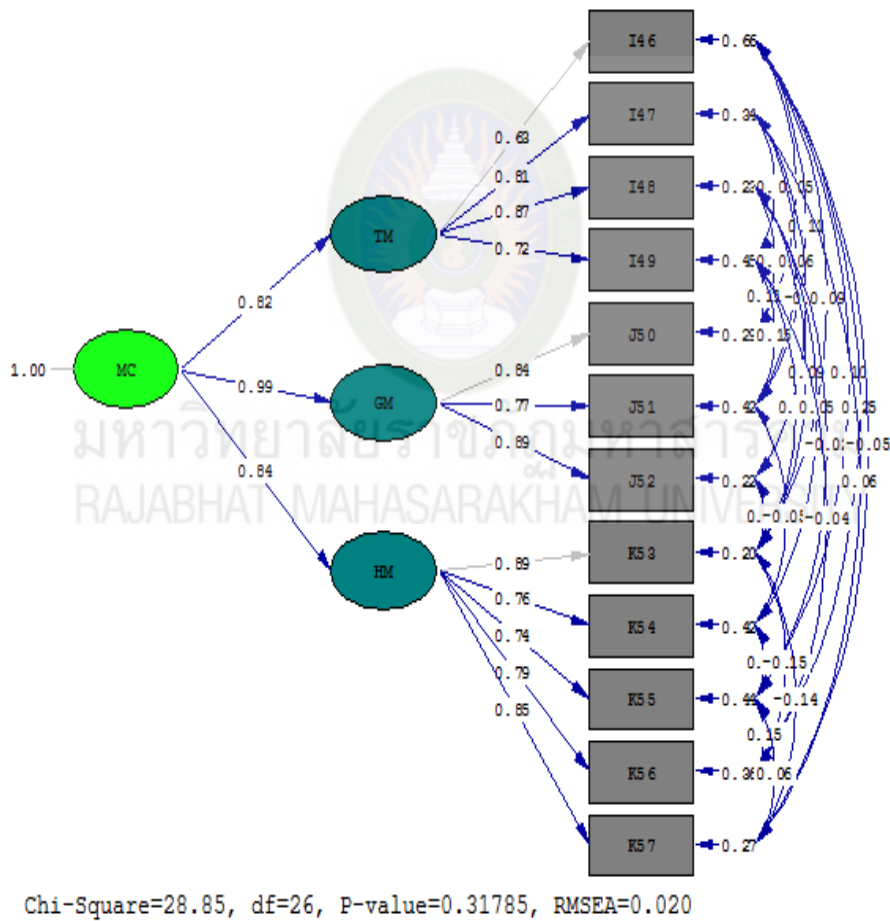
Chi-Square =28.85, df = 26, p= 0.31785, GFI = 0.97, AGFI = 0.93, RMSEA = 0.020

\*\* p <.01

ตารางที่ 33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว ขององค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ตัวแปร	TM	GM	HM
TM	1.00		
GM	0.81	1.00	
HM	0.69	0.83	1.00

จากตารางที่ 32 และ 33 ผู้วิจัยสามารถสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนี้



แผนภาพที่ 20 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

จากตารางที่ 32, 33 และแผนภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดล ความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม เมื่อปรับความ สอดคล้องของโมเดลแล้ว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติไค- สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 28.85 ไม่มีนัยสำคัญ โดยที่มีค่า P เท่ากับ 0.31785 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ กำหนดคือ ต้องมากกว่า .05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความ กลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า .97 และ .93 เป็นไปตามที่กำหนด คือต้องมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้น ไป ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.020 ซึ่งระดับการ ยอมรับคือ น้อยกว่า 0.08 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 440.43 ระดับการยอมรับคือ มากกว่าหรือเท่ากับ 200 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตารางที่ 32 และแผนภาพที่ 20 พบว่าค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ทั้ง 24 ตัวมีค่าเป็นบวก โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่าการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร (GM52) และ ส่งเสริมการศึกษาที่ ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย (HM53) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .89 รองลงไปคือ ส่งเสริมอนุรักษ์และสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม (TM48) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .63 ซึ่งนอกจากจะพิจารณาค่าองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์การ พหุคูณ (R2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS) ซึ่งก็ให้ความหมายในการทำงานเดียวกัน

จากตารางที่ 33 แสดงว่าองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบใน โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ความสัมพันธ์นี้เกิดจากรวมความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้ เป็นมาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ .63 ถึง .89 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีค่า ความคลาดเคลื่อน (e) รวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากรวมความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้กับตัวบ่งชี้อื่นนั่นเอง

ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS) ที่ได้จากการวิเคราะห์ครั้งนี้ไปใช้ในการ สร้างสเกลองค์ประกอบย่อยเพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวม ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ สำหรับ โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้สเกลองค์ประกอบ 3 ตัว ตาม สมการดังนี้

$$TM = .63 (TM46) + .81 (TM47) + .87 (TM48) + .72 (TM49)$$

$$GM = .84 (GM50) + .77 (GM51) + .89 (GM52)$$

$$HM = .89 (HM53) + .76 (HM54) + .74 (HM55) + .79 (HM56) + .85 (HM57)$$

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างทั้ง 3 โมเดล จากตารางที่ 28 – 33 และแผนภาพที่ 18 – 20 ทุกโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลจากการวิเคราะห์ ผู้วิจัยสามารถสร้างสเกลองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้จำนวน 11 ตัว ตามสมการ ดังนี้

$$CV = .65 (CV1) + .60 (CV2) + .81 (CV3) + .87 (CV4) + .87 (CV5)$$

$$TV = .83 (TV6) + .57 (TV7) + .77 (TV8) + .72 (TV9) + .73 (TV10)$$

$$MV = .74 (MV11) + .84 (MV12) + .75 (MV13) + .86 (MV14) + .86 (MV15)$$

$$+ .80 (RV16)$$

$$RV = .78 (RV17) + .85 (RV18) + .64 (RV19) + .69 (RV20) + .79 (RV21)$$

$$BL = .79 (BL22) + .78 (BL23) + .72 (BL24) + .81 (BL25) + .75 (BL26)$$

$$AL = .85 (AL27) + .81 (AL28) + .80 (AL29) + .87 (AL30) + .80 (AL31) + .73 (AL32) + .83 (AL33)$$

$$PL = .76 (PL34) + .83 (PL35) + .86 (PL36) + .76 (PL37) + .80 (PL38) + .76 (PL39)$$

$$ML = .67 (ML40) + .72 (ML41) + .75 (ML42) + .80 (ML43) + .76 (ML44) + .81 (ML45)$$

$$TM = .63 (TM46) + .81 (TM47) + .87 (TM48) + .72 (TM49)$$

$$GM = .84 (GM50) + .77 (GM51) + .89 (GM52)$$

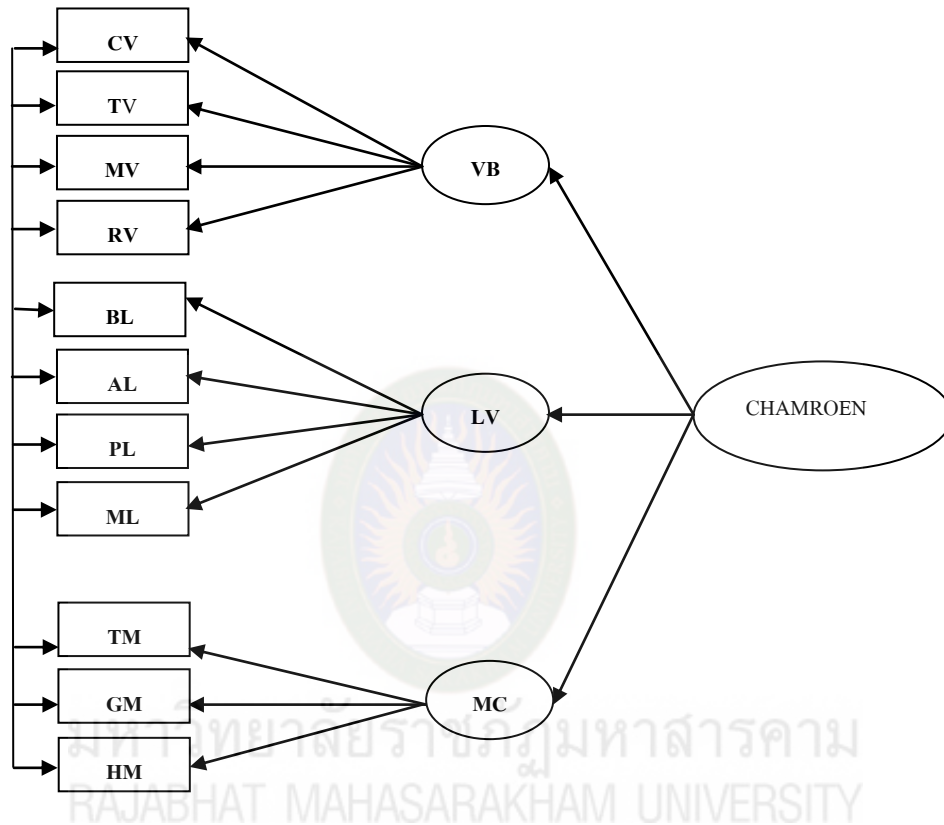
$$HM = .89 (HM53) + .76 (HM54) + .74 (HM55) + .79 (HM56) + .85 (HM57)$$

**4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองจากการนำสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้น และองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม (MC) ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (LV) และด้าน



การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม (MC) มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพียงครั้งเดียว ซึ่งได้แสดงโมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่สองตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ รายละเอียดปรากฏในแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 21 โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสเกลองค์ประกอบย่อยหรือตัวบ่งชี้ใหม่ทั้ง 11 ตัวบ่งชี้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ รวมทั้งการวิเคราะห์ค่าสถิติของค่าสถิติ Bartlett (Bartlett's test of Sphericity) และค่าดัชนี KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy : MSA) เพื่อพิจารณาว่าองค์ประกอบมีความเหมาะสมหรือไม่ ดังแสดงในตารางที่ 34 ดังนี้

ตารางที่ 34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของ  
ผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ตัวบ่งชี้	CV	TV	MV	RV	BL	AL	PL	ML	TM	GM	HM
CV	1										
TV	.783**	1									
MV	.828**	.777**	1								
RV	.681**	.727**	.752**	1							
BL	.606**	.625**	.678**	.664**	1						
AL	.590**	.563**	.702**	.629**	.712**	1					
PL	.588**	.526**	.670**	.644**	.682**	.717**	1				
ML	.574**	.588**	.645**	.658**	.734**	.708**	.720*	1			
TM	.511**	.500**	.542**	.565**	.609**	.664**	.650*	.630**	1		
GM	.488**	.484**	.586**	.532**	.597**	.759**	.706*	.684**	.759**	1	
HM	.547**	.547**	.621**	.605**	.714**	.771**	.700*	.850**	.651**	.744**	1

หมายเหตุ. \*\* หมายถึง ค่า  $p < .01$

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 11 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (ML) กับ องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม (HM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .850 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแล (TV) กับ องค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม (GM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .484 นอกจากนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาค่าสถิติอื่นๆที่ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมและเพียงพอของข้อมูลที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังแสดงในตารางที่ 35 ดังนี้

ตารางที่ 35 ค่าสถิติ Bartlett และค่าดัชนี KMO ของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้รวม  
ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

โมเดล	Bartlett's test of Sphericity	P	Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (MSA)
ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ของผู้บริหาร สถาบัน บัณฑิตพัฒนศิลป์	9.095	.000	.940

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ พบว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่าง  
เมตริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) โดยค่า Bartlett's test of  
Sphericity มีค่าเท่ากับ 9.095 ซึ่งมีโมเดลมีระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า .01 ( $p < .01$ ) คือ มี  
ค่าที่ระดับ .000 ส่วนค่า Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy มีค่าเท่ากับ  
.940 ซึ่งมากกว่า .80 แสดงว่าตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์  
องค์ประกอบได้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะ  
ผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ดังแสดงในตารางที่ 36 และแผนภาพ  
ที่ 22 ดังนี้

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ  
เชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ $\lambda$	สัมประสิทธิ์ การ พยากรณ์ ( $R^2$ )	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ (FS)	ความคลาด เคลื่อนของ ตัวบ่งชี้ (e)
อันดับแรก				
VB : CV	0.91	0.67	0.18	0.91
TV	0.80 (0.06)	0.60	0.35	0.80
MV	0.94 (0.04)	0.70	0.11	0.94
RV	0.95 (0.07)	0.71	0.08	0.95

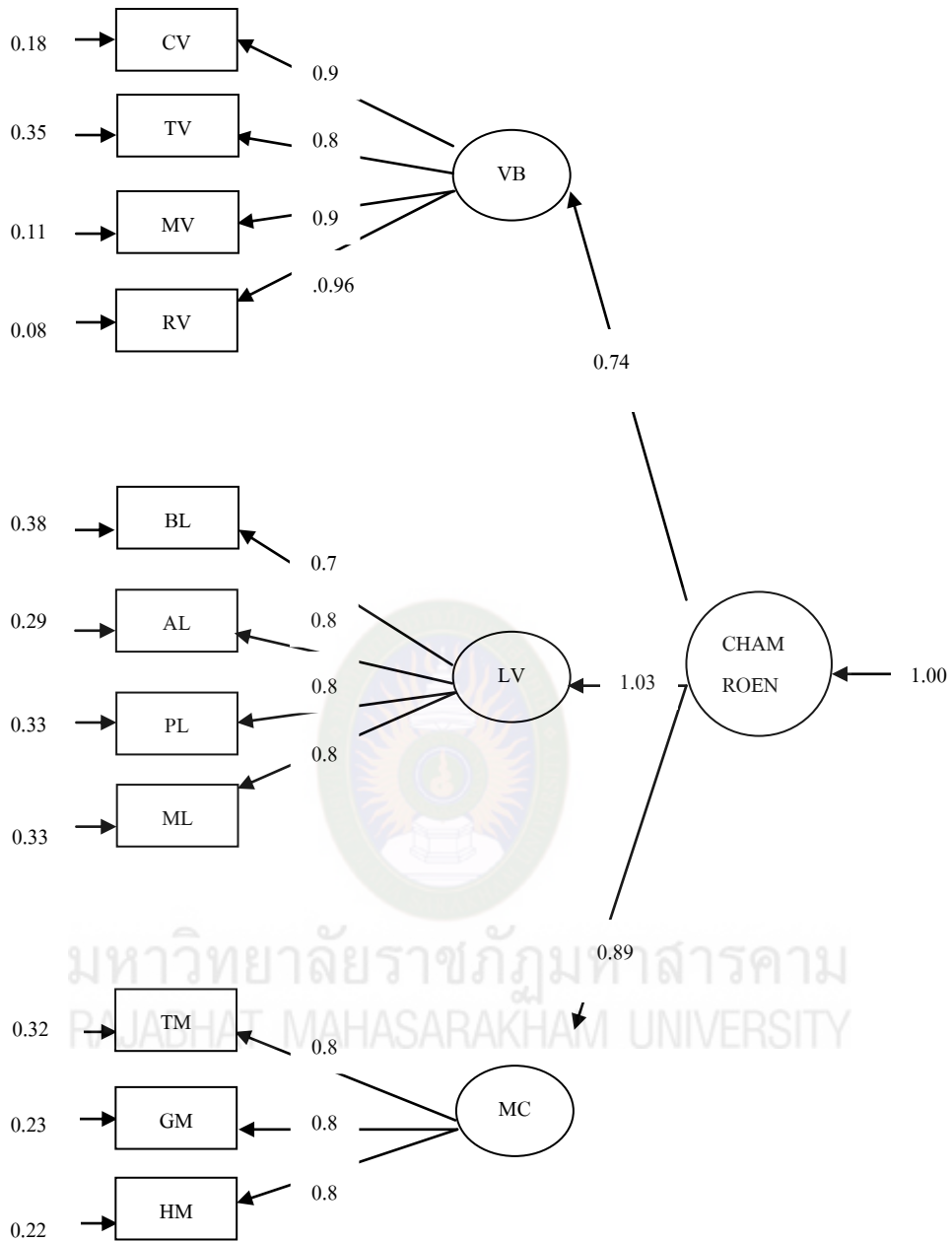
ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ $\lambda$	สัมประสิทธิ์ การ พยากรณ์ ( $R^2$ )	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ (FS)	ความคลาด เคลื่อนของ ตัวบ่งชี้ (e)
LV : BL	0.79	0.81	0.38	0.79
AL	0.84 (0.05)	0.86	0.29	0.84
PL	0.82 (0.05)	0.84	0.33	0.82
ML	0.82 (0.05)	0.84	0.33	0.82
MC : TM	0.82	0.73	0.32	0.82
GM	0.88 (0.05)	0.78	0.23	0.88
HM	0.88 (0.06)	0.79	0.22	0.88
อันดับที่สอง				
VB	0.74 (0.06)	.67	0.74	.44
LV	1.03 (0.07)	.84	1.03	.47
MC	0.89 (0.06)	.77	0.89	.58

Chi-Square =26.96, df = 28, p= 0.52039, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000

\*\* p <.01

จากตารางที่ 35 และ 36 ผู้วิจัยสามารถสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้รวม  
ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้ดังนี้

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพที่ 22 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

จากตารางที่ 36 และแผนภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ของโมเดลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่าเมื่อปรับความสอดคล้องของโมเดลแล้ว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-แอสควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 26.96 ไม่มีนัยสำคัญ โดยมีค่า P เท่ากับ .52039 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือต้องมากกว่า .05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .98 และ .96 ตามลำดับ เป็นไปตามที่กำหนดคือ ต้องมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ .000 ซึ่งระดับการยอมรับคือ น้อยกว่า .08 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 495.47 ซึ่งระดับการยอมรับคือ มากกว่าหรือเท่ากับ 200 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตารางที่ 36 และแผนภาพที่ 22 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 องค์ประกอบมีค่าเป็นบวก มีค่าต่ำสุดตั้งแต่ .79 ถึง .95 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า โดยเมื่อจัดลำดับตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญในการเป็นตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ องค์ประกอบหลักด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (LV) ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม (MC) และด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก (VB) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.03, 0.89 และ 0.74 ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปค่าสถิติที่สำคัญตามระดับที่ยอมรับได้ และผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดปรากฏในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 37 ค่าสถิติที่ยอมรับได้และผลจากการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ค่าสถิติ	ระดับการยอมรับได้	ผลการวิเคราะห์
- ค่าสถิติของ Bartlett	- มีนัยสำคัญทางสถิติ	- 9.095
- KMO (Kaiser-Mayer-Olkin Measurers of Sampling Adequacy : MSA)	- มีค่าใกล้ 1	- 0.940
- ค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-square)	- ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	- 26.96
- ค่า P-value	- มากกว่า .05	- 0.52039
- ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)	- ตั้งแต่ .90 ขึ้นไป	- 0.98

ค่าสถิติ	ระดับการยอมรับได้	ผลการวิเคราะห์
- ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI)	- ตั้งแต่ .90 ขึ้นไป	- 0.96
- ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA)	- น้อยกว่า 0.08	- 0.000
- ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN)	- มากกว่าหรือเท่ากับ 200	- 495.47

เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง จะไม่มีการรายงานค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบสำหรับตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ทั้ง 3 องค์ประกอบ มาสร้างสเกลองค์ประกอบตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ แทนค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ เนื่องจากค่าทั้งสองนี้ให้ความหมายในการทำงานเดียวกันได้ (เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์. 2545 : 226) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสามารถเขียนสมการโครงสร้างตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้ดังนี้

$$\text{CHAMROEN} = 0.74 (\text{VB}) + 1.03 (\text{LV}) + 0.89 (\text{MC})$$

#### การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เป็นขั้นตอนหลังจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้สถิติมาเพื่อให้ผู้ร่วมสนทนาได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมเพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการนำตัวบ่งชี้ไปใช้จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 11 คน จากผู้แทนผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประกอบด้วย 1) อธิการบดี / คณบดี / ผู้อำนวยการ 2) รองอธิการบดี / ผู้ช่วยอธิการบดี / รองคณบดี / รองผู้อำนวยการ 3) หัวหน้ากอง / หัวหน้าภาควิชา

4) คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย 5) คณะกรรมการประจำหลักสูตร

การสนทนากลุ่มนี้ กำหนดจัดในวันพุธที่ 25 พฤษภาคม 2559 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กรุงเทพมหานคร มีผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 11 คน และผู้วิจัยได้กำหนดรหัสในการสนทนากลุ่ม ปรากฏดังนี้คือ

- |                            |                                       |    |
|----------------------------|---------------------------------------|----|
| 1. ดร.สมชาย ฝ่อนราดี       | รองอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์     | E1 |
| 2. ผศ.ดร. โพรพิพันธ์ พานิช | รองอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์     | E2 |
| 3. นายวิฑูรย์ พูนสวัสดิ์   | ผู้ช่วยอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ | E3 |
| 4. ดร.ธีรภัทร์ ทองน้อม     | ผู้ช่วยอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ | E4 |

5. ผศ.พิมณภัทร์ ถ่มรงค์ส์สัตว์ คณบดีคณะศิลปศึกษา E5  
 6. ดร.กษมา ประสงค์เจริญ ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่ E6  
 7. นายอำนาจ นวลอนงค์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยช่างศิลป์นครศรีธรรมราช E7  
 8. ดร.ธีรรัตน์ ลีลาเลิศสุระกุล ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์ E8  
 9. นายปรีชา ชวลิตสาโรจน์ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์สุพรรณบุรี E9  
 10. น.ส.สุกัญญา พยัคฆ์เกษม รองผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ E10  
 11. นายประสงค์ จันทพันธ์ หัวหน้าภาควิชาดุริยางคศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์ลพบุรี E11

ประเด็นคำถามการสนทนากลุ่มของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 2 คำถามคือ

1. ท่านคิดว่าตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ที่ผู้วิจัยนำเสนอควรเพิ่มเติมอะไรบ้าง
2. ท่านคิดว่าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ผู้วิจัยนำเสนอ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ เพียงใด และมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในบริบทของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์หรือไม่ อย่างไร

### 1. รายละเอียดการสนทนากลุ่ม

E1 กล่าวถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ว่ามีความคิดเห็นสอดคล้องกันดีแล้ว ทั้งความมีมนุษยสัมพันธ์ของตัวผู้นำ การใส่ใจดูแล ห่วงใยต่อเพื่อนร่วมงาน การสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนการสื่อสารของผู้นำองค์กรทางวัฒนธรรม สำคัญที่สุดคือการสื่อสารแบบสองทาง ต้องสังเกตอาการตอบรับของเพื่อนร่วมงานและบุคลากรขององค์กรด้วยว่าต้องการสื่อถึงสิ่งใด อยากให้ปรับคำสำคัญในบางตัวบ่งชี้ที่ยังไม่ค่อยเหมาะสมต่อบริบทของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ สำหรับความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ก็อยู่ในบริบทของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ตลอดทั้งบริบทขององค์กรอื่นทั่วไปด้วย มีการสร้างวิสัยทัศน์ เช่นการวิเคราะห์องค์กร กำหนดทิศทาง การมีส่วนร่วมของสมาชิกที่เรียกว่าวิสัยทัศน์ร่วม และอื่น ๆ ส่วนการเผยแพร่ เป็นการนำ โนมิน่าว จูงใจ ถ่ายทอด แสดงความเชื่อมั่น แสดงพฤติกรรม มีขั้นตอนการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ นโยบายและนำไปสู่การปฏิบัติที่เข้าใจถูกต้องตรงกัน รวมทั้งการทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในสังคมของคำว่าวัฒนธรรม ในด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้ ตัวบ่งชี้ส่วนนี้มีความสมบูรณ์ไม่ต้องแก้ไขอะไร สำหรับการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม นั้น มีความ



ชัดเจนทุกตัวบ่งชี้ เว้นที่ตัวบ่งชี้ที่ 55 (การดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง) และ 56 (ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด) แก้ไขดังนี้คือ ตัวบ่งชี้ที่ 55 การไม่เข้าข้างตนเอง และ ตัวบ่งชี้ที่ 56 มีความเชื่อในทางที่ถูกต้อง

E2 , E5 , E6 และ E9 มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับ E1 ให้แก้ไขคำสำคัญของตัวบ่งชี้ที่กล่าวมาคือตัวบ่งชี้ที่ 55 และ 56 สำหรับท่านอื่น ๆ มีความเห็นสอดคล้องทุกประเด็น

นอกจากนั้น E2 ยังกล่าวแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมอีกว่า ตัวบ่งชี้ทั้งหมดที่สร้างขึ้นมานี้ ต้องอยู่ในบริบทของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์เท่านั้น เพราะผู้นำองค์กรของเรา จะมีคุณสมบัติเฉพาะที่ต่างจากองค์กรอื่น ๆ ยิ่งการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในปัจจุบันกับสิ่งที่ประเทศไทยเข้าเป็นสมาชิกของอาเซียน ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องแสดงออกด้านการกระตุ้นการสอน การถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชาติ รวมทั้งการที่จะอนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมด้วย ต้องสร้างเสริมสิ่งที่ดีงาม สร้างความตระหนัก ให้คำนึงถึงบทบาท เห็นคุณค่า ผู้นำสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้ โดยอาศัยสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นตัวบ่งชี้ทุกตัวที่กล่าวมา

E3 , E4 และ E10 กล่าวในทำนองเดียวกันว่า ความเป็นผู้นำเชิงวัฒนธรรมในบริบทของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ในประเด็นองค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้ที่ 5 รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ซึ่งอภิปรายว่า การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งของตัวผู้นำ แต่บางครั้งการรอเพียงการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ก็ทำให้ต้องเสียเวลา ผู้นำต้องตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ เจียบขาด หรือตามแต่สถานการณ์ในขณะนั้น ๆ สำหรับ E1 และ E11 จากสถานการณ์จริง ๆ ในการสอน การศึกษาเล่าเรียนหรือถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรม แก่เพื่อนร่วมงาน และบุตรหลาน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ปฏิบัติดี และสิ่งที่ต้องปฏิบัติเพื่อแก้ไข เห็นควรให้คงไว้ซึ่งคำสำคัญเช่นเดิมคือ รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

E5 กล่าวถึงตัวบ่งชี้ที่ 16 (กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน) นอกจากจะเป็นมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้นำเชิงวัฒนธรรมแล้ว น่าจะเป็นตัวชี้วัดอีกตัวหนึ่งที่แสดงออกในด้านความเป็นแบบอย่างที่ดี แต่ที่ประชุมในการสนทนากลุ่ม เห็นพ้องกันว่า ควรให้คงที่ไว้เช่นเดิมไม่ต้องแก้ไข เพราะตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี ตั้งแต่ตัวบ่งชี้ที่ 40 ถึง 45 มีความครอบคลุมแล้วและ E7 ก็อภิปรายในบริบทของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ว่า มีความเหมาะสมแล้ว ขอความเห็นจากที่ประชุมให้คงที่ไว้

E7, E4 และ E8 อภิปรายในประเด็นย่อย การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ในตัวบ่งชี้ที่ 55 (การดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง) และตัวบ่งชี้ที่ 56 (ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด) ว่าจะอยู่สลับข้อกัน และให้ปรับคำสำคัญในตัวบ่งชี้ให้สอดคล้องกับบริบท ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ แต่หากที่ประชุมเห็นควรไม่ปรับสลับข้อ เพราะ เกี่ยวเนื่องกับการส่งแบบสอบถามและวิเคราะห์ค่าสถิติต่าง ๆ ได้ผ่านมาแล้ว จึงเห็นควรแก้ไข ปรับเปลี่ยนคำสำคัญ เช่นเดียวกับที่ E1 ได้อภิปรายไว้คือ ตัวบ่งชี้ที่ 55 การไม่เข้าข้างตนเอง และตัวบ่งชี้ที่ 56 มีความเชื่อในทางที่ถูกต้อง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์เป็นการวิจัยที่ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างตัวบ่งชี้ และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดเป็น 2 ระยะ ดังนี้ คือ

**ระยะที่ 1** ศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม

**ระยะที่ 2** ทดสอบและยืนยันความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 343 คน จากสำนักงานอธิการบดี จำนวน 1 สำนักงาน, คณะที่เปิดสอนจำนวน 3 คณะ, วิทยาลัยนาฏศิลป์ จำนวน 12 แห่ง และวิทยาลัยช่างศิลป์ จำนวน 3 แห่ง รวมทั้งหมด 19 แห่ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่ง โครงสร้างเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และแบบสอบถาม 1 ฉบับ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 57 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบลิเคอร์ท 5 ระดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการประเมินความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สำหรับใช้พิจารณาความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การสร้างสเกลองค์ประกอบย่อยด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

(Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second - Order Confirmatory Factor Analysis)

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

**ตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม**

จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดและร่าง ตัวบ่งชี้ ซึ่งจากการสังเคราะห์ พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ องค์ประกอบย่อย 11 องค์ประกอบ และร่างตัวบ่งชี้ 57 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก มี 4 องค์ประกอบย่อย 21 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแล มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างขวัญกำลังใจ มี 6 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร มี 5 ตัวบ่งชี้

2. องค์ประกอบหลักด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มี 4 องค์ประกอบย่อย 24 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ มี 7 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มี 6 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี มี 6 ตัวบ่งชี้

3. องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม มี 12 องค์ประกอบย่อย 15 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยด้านการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง มี 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่คิงาม มี 3 ตัวบ่งชี้ และ องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม มี 5 ตัวบ่งชี้

**ตอนที่ 2 ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์กับข้อมูลเชิงประจักษ์**

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 นี้ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันใน

โปรแกรม Lisrel ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยไปสู่องค์ประกอบหลัก โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 4 ตอน คือ

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 52.10 เพศชาย จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 47.90 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็น ร้อยละ 42.10 รองลงไปคืออายุระหว่าง 46-50 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 จบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 76.80 รองลงไปคือระดับปริญญาตรี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 สถานภาพส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการประจำหลักสูตร จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 รองลงมา คือ รองอธิการบดี, ผู้ช่วยอธิการบดี, รองคณบดี, รองผู้อำนวยการ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 25.70 มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 41.10 รองลงมาคือ 30 ปี ขึ้นไป จำนวน 88 คน คิดเป็น ร้อยละ 31.40

ผลของค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ในแต่ละองค์ประกอบหลัก มีดังนี้

ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ พุดจาสุภาพ ( $\bar{X} = 4.49$ ; S.D. = 0.61) และกระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.49$ ; S.D. = 0.66) โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.46$ ; S.D. = 0.64) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ ให้ความสนใจความรู้สึกของผู้อื่นทุกครั้ง ( $\bar{X} = 4.13$ ; S.D. = 0.70) ซึ่งแม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด แต่ก็มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ มีการประพฤติตนดี ปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.51$ ; S.D. = 0.63) โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้อง ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.45$ ; S.D. = 0.65) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่ ( $\bar{X} = 4.10$ ; S.D. = 0.71) ซึ่งแม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด แต่ก็มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.42$  ; S.D. = 0.68) โดยมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่าการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ( $\bar{X} = 4.36$  ; S.D. = 0.69) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ( $\bar{X} = 4.18$  ; S.D. = 0.71) ซึ่งแม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด แต่ก็มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

## 2. การนำเสนอโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ถึงแม้ว่าจะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ได้เช่นเดียวกัน แต่ผู้วิจัยเห็นว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีลักษณะวิธีวิเคราะห์ที่เหมาะสมมากกว่า เนื่องจากมีเหตุผล ดังนี้

2.1 การวิจัยครั้งนี้มีกรอบแนวคิด และ โมเดลการวัดทางทฤษฎีที่ต้องการตรวจสอบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันที่สามารถให้คำตอบได้ ในขณะที่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จะมีความเหมาะสมสำหรับการศึกษาคูณลักษณะที่ยังไม่มีทฤษฎีหรือโมเดลการวัดใด ๆ มาก่อน

2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นที่เข้มงวดและไม่สอดคล้องกับข้อมูลสภาพความเป็นจริงซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสามารถให้ความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ทำให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องมากขึ้น แตกต่างจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจที่มีข้อตกลงเบื้องต้นเข้มงวดและไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง เช่น ความคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน เป็นต้น

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการวิเคราะห์ตามทฤษฎี ผลการวิเคราะห์จะแปลความหมายง่ายกว่าและมีความถูกต้อง เพราะมีค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness of fit Test) ระหว่าง โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมทั้งมีการ

ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของน้ำหนักองค์ประกอบทุกค่าด้วย แต่ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จะให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวที่เป็นผลมาจากทุกองค์ประกอบ ดังนั้น เมื่อต้องการนำผลไปใช้จะต้องกำหนดจำนวนองค์ประกอบตามผลการวิเคราะห์ เช่น ใช้องค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) มากกว่า 1 ขึ้นไปและเลือกใช้ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) มากกว่า .30

จะเห็นว่าการวิเคราะห์โมเดลครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สาม จึงไม่สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิเคราะห์ในครั้งเดียวได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดของการใช้โปรแกรมที่สามารถคำนวณการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองได้เท่านั้น ดังนั้น ผู้วิจัย จึงแยกวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และ 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้ตามหลักสถิติแล้วจะมีค่าใกล้เคียงกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สาม

### 3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบ

ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ โดยแยกการวิเคราะห์โมเดลย่อย 3 โมเดลคือ

3.1 องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 4 องค์ประกอบ มีจำนวนตัวบ่งชี้จำนวน 21 ตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันว่า มีความเหมาะสมหรือไม่ โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 21 ตัว มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือยกย่องเชิดชูเกียรติ (MV15) และมีจุดประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อความหมายแต่ละครั้ง (RV18) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .721 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (CV3) และให้การช่วยเหลือสนับสนุนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม (MV11) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .424 จะเห็นได้ว่าทุกค่ามีความสัมพันธ์กัน

3.2 องค์ประกอบหลักด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 4 องค์ประกอบ มีจำนวนตัวบ่งชี้จำนวน 24 ตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันว่า มีความเหมาะสมหรือไม่ โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 21 ตัว มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ (BL22) และ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ (BL23) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .793 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ (BL24) และ มีการสร้างความเข้าใจ และการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์การ (AL31) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .305 จะเห็นได้ว่าทุกค่ามีความสัมพันธ์กัน

### 3.3 องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมความหลากหลายทาง

วัฒนธรรม มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 3 องค์ประกอบ มีจำนวนตัวบ่งชี้จำนวน 12 ตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันว่า มีความเหมาะสมหรือไม่ โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ตัว มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ การดำเนินการ ที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง (HM55) และ ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อที่ผิด (HM56) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .766 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ มิน โยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (TM46) และ มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น (HM57) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .354 จะเห็นได้ว่าทุกค่ามีความสัมพันธ์กัน

สรุปว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของโมเดล ความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า ตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) ทุกค่า

นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้ทำการวิเคราะห์ความเหมาะสมผลของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ พบว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมตริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเรียงตามลำดับรายด้าน คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และด้านการส่งเสริมความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม พบว่า ค่า Baertlett test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 1.040, 1.289 และ 1.238 ตามลำดับ โดยทุกโมเดลมี



ค่าความน่าจะเป็น .000 ( $p < .01$ ) ส่วนค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (MSA) มีค่าเท่ากับ .837, .849 และ .825 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบมาตรฐานจากตัวบ่งชี้ จำนวน 57 ตัวบ่งชี้ ตามโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างย่อยทั้ง 3 โมเดล

1. การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างด้านการส่งเสริมบรรยากาศ เชิงบวก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 101.02 ไม่มีนัยสำคัญ โดยที่มีค่า P เท่ากับ 0.66995 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์กำหนดคือ ต้องมากกว่า .05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า .98 และ .95 เป็นไปตามที่กำหนด คือต้องมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งระดับการยอมรับคือ น้อยกว่า 0.08 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 380.60 ระดับการยอมรับคือ มากกว่าหรือเท่ากับ 200 แสดงว่ายอมรับ สมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และยังพบอีกว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ทั้ง 21 ตัวมีค่าเป็นบวก โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนัก องค์ประกอบมากที่สุดคือ ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ (CV4) และรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น (CV5) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .87 ซึ่งนอกจากจะพิจารณาค่าองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ (FS)

2. การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้ จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 169.56 ไม่มีนัยสำคัญ โดยที่มีค่า P เท่ากับ 0.58091 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์กำหนดคือ ต้องมากกว่า .05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่า ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า .95 และ .92 เป็นไปตามที่กำหนด คือ ต้องมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งระดับการยอมรับคือ น้อยกว่า 0.08 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 356.16 ระดับการยอมรับคือ มากกว่าหรือเท่ากับ 200 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และยังพบอีกว่าค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ทั้ง 24 ตัวมีค่าเป็นบวก โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด

คือ แสดงพฤติกรรมในทัศนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (AL30) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .89 รองลงไปคือ การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (PL36) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .86 ซึ่งนอกจากจะพิจารณาค่าองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS)

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้าง การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 28.85 ไม่มีนัยสำคัญ โดยที่มีค่า P เท่ากับ 0.31785 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์กำหนดคือ ต้องมากกว่า .05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า .97 และ .93 เป็นไปตามที่กำหนด คือต้องมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.020 ซึ่งระดับการยอมรับคือ น้อยกว่า 0.08 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 440.43 ระดับการยอมรับคือ มากกว่าหรือเท่ากับ 200 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และยังพบอีกว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ทั้ง 24 ตัวมีค่าเป็นบวก โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่าการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร (GM52) และ ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย (HM53) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .89 รองลงไปคือ ส่งเสริมอนุรักษ์และสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม (TM48) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .63 ซึ่งนอกจากจะพิจารณาค่าองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS)

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของ โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของ โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองจากการนำสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้น และองค์ประกอบ

หลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม (MC) ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (LV) และด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม (MC) มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองเพียงครั้งเดียว

ก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสเกลองค์ประกอบย่อยหรือตัวบ่งชี้ใหม่ทั้ง 11 ตัวบ่งชี้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ รวมทั้งการวิเคราะห์ค่าสถิติของค่าสถิติ Bartlett (Bartlett, s test of Sphericity) และค่าดัชนี KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy : MSA) เพื่อพิจารณาว่าองค์ประกอบมีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งพบว่า การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชีรรวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ทั้ง 11 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (ML) กับ องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม (HM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .850 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแล (TV) กับ องค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม (GM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .484 สำหรับเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) โดยค่า Bartlett, s test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 9.095 ซึ่งมีโมเดลมีระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า .01 ( $p < .01$ ) คือ มีค่าที่ระดับ .000 ส่วนค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy มีค่าเท่ากับ .940 ซึ่งมากกว่า .80 แสดงว่าตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันดีมาก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า เมื่อปรับความสอดคล้องของโมเดลแล้ว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 26.96 ไม่มีนัยสำคัญ โดยมีค่า P เท่ากับ .52039 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือต้องมากกว่า .05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .98 และ .96 ตามลำดับ เป็นไปตามที่กำหนดคือ ต้องมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ .000 ซึ่งระดับการยอมรับคือน้อยกว่า .08 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 495.47 ซึ่งระดับการยอมรับคือ มากกว่าหรือเท่ากับ 200 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และยังพบอีกว่า น้ำหนัก

องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 องค์ประกอบมีค่าเป็นบวก มีค่าต่ำสุดตั้งแต่ .79 ถึง .95 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า โดยเมื่อจัดลำดับตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญในการเป็นตัวบ่งชีรรวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ องค์ประกอบหลักด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (LV) ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม (MC) และด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก (VB) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.03, 0.89 และ 0.74 ตามลำดับ

## อภิปรายผล

### ตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม

ผลจากการศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ องค์ประกอบย่อย 11 องค์ประกอบ และร่างตัวบ่งชี้ 57 ตัวบ่งชี้ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะสาเหตุมาจาก ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการ ตลอดทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม และการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่ง โครงสร้าง จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ที่ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติว่า ต้องเป็นผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาเป็นเลิศ มีประสบการณ์การบริหารงานมาอย่างน้อย 10 ปี หรือเป็นผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือเป็นอดีตผู้บริหารระดับสูงของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดและร่างตัวบ่งชี้ดังกล่าว

### ตอนที่ 2 ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยไปสู่องค์ประกอบหลัก โดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 4 ตอน คือ

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 52.10 เพศชาย จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 47.90 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน

118 คน คิดเป็น ร้อยละ 42.10 รองลงไปคืออายุระหว่าง 46-50 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 จบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 76.80 รองลงไปคือระดับปริญญาตรี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 สถานภาพส่วนใหญ่เป็น คณะกรรมการประจำหลักสูตร จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 รองลงมา คือ รองอธิการบดี, ผู้ช่วยอธิการบดี, รองคณบดี, รองผู้อำนวยการ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 25.70 มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 41.10 รองลงมาคือ 30 ปีขึ้นไป จำนวน 88 คน คิดเป็น ร้อยละ 31.40 ผลของค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ในแต่ละองค์ประกอบหลัก มีดังนี้

ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ พุดจาสุภาพ และกระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกในการปฏิบัติงาน เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การดูแลเอาใจใส่ การสร้างขวัญกำลังใจ การสื่อสารที่ดีระหว่างบุคคล พุดจาสุภาพเรียบร้อย สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังเช่นที่ Vivian Shulman (2015 : 271-283) ได้กล่าวไว้ และยังสอดคล้องกับ บุญช่วย ศิริเกษ (2540 : 149) ที่กล่าวว่า การทำให้บรรยากาศดีต่อการปฏิบัติงานนั้น ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ต้องสร้างบรรยากาศให้เหมาะแก่การปฏิบัติงาน สร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ การสื่อสารที่ดีระหว่างบุคลากร ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือบุคลากรในด้านต่าง ๆ ตามความจำเป็นด้วย ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ ให้ความสนใจความรู้สึกของผู้อื่นทุกครั้ง สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมเป็นผู้นำขององค์กรขนาดใหญ่ที่มีทั้งระดับวิทยาลัย และคณะ จึงอาจทำให้มีการดูแลที่ไม่ทั่วถึง จึงเป็นสาเหตุทำให้ค่าเฉลี่ยด้านนี้มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดดังกล่าว แต่กระนั้นถึงแม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ มีการประพฤติตนดี ปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้อง ในการทำงาน

สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมเป็นผู้ที่มีวิสัยที่กว้างไกล มองสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้าก่อนข้างที่จะชัดเจน มุ่งมั่นที่จะจัดการภารกิจทั้งส่วนตนและภารกิจขององค์กรให้สามารถอยู่ในสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม ดังเช่นที่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538 : 6-7) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมต้องมีความประพฤติกที่ดี มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ส่วน ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่องานในระดับสูง ภารกิจของงานมีมากจนล้นมือ แม้ในองค์กรจะมีผู้ช่วยอยู่หลายตำแหน่งก็ตาม ยิ่งในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมจากการเข้าสู่สังคมอาเซียน ยิ่งทำให้ผู้นำมีเวลาน้อยในการบริหาร จึงเป็นสาเหตุให้ตัวบ่งชี้นี้มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด แต่กระนั้นถึงแม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด แต่ก็มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่าการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมเป็นผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือก โดยวิธีการสรรหาบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ (2557 : 25) ที่ต้องมีคุณสมบัติเกี่ยวกับความรู้ความสามารถทั่วไป คุณสมบัติเกี่ยวกับความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง และมีคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหาร ทั้งต้องรับผิดชอบศิลปวัฒนธรรมของชาติให้คงความเป็นไทยและเอกลักษณ์ต่าง ๆ จึงต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างในการกระทำตนที่ถูกต้อง เพื่อให้บุคลากรและบุคคลทั่วไปเห็นคุณค่าการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรต่อส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ผู้นำเชิงวัฒนธรรมขององค์กร ปฏิบัติงานในหลายภาคส่วน หลายด้าน จึงอาจทำให้มีนโยบายไม่สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันขององค์กรต่าง ๆ ได้

2. การนำเสนอโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สาม (Third-Order Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและใช้การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory

Factor Analysis) จะเห็นว่าการวิเคราะห์โมเดลครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สามจึงไม่สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิเคราะห์ในครั้งเดียวได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดของการใช้โปรแกรมที่สามารถคำนวณการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองได้เท่านั้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงแยกวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และ 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้ตามหลักสถิติแล้วจะมีค่าใกล้เคียงกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สาม

### 3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบ

ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ โดยแยกการวิเคราะห์โมเดลย่อย 3 โมเดลคือ

#### 3.1 องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก มี

องค์ประกอบย่อยจำนวน 4 องค์ประกอบ มีจำนวนตัวบ่งชี้จำนวน 21 ตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของ เมตริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันว่า มีความเหมาะสมหรือไม่ โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 21 ตัว มีความสัมพันธ์กัน เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือยกย่องเชิดชูเกียรติ และมีจุดประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อความหมายแต่ละครั้ง สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมมีการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีพฤติกรรมในการสนับสนุนช่วยเหลือด้วยวิธีการต่าง ๆ สร้างความไว้วางใจ ด้วยการให้คำติชม คำแนะนำ รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้ความสำคัญ และมีจุดประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อจากตนเองไปยังบุคลากรที่ชัดเจน มีความสนใจในความรู้สึกของผู้อื่น ดังเช่นที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 49) และ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 165) กล่าวว่า การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การสนับสนุนช่วยเหลือสิ่งต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการที่ดี ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการสื่อสารที่ดีระหว่างบุคลากร ทำให้เป็นเสริมสร้างบรรยากาศในเชิงบวกในการทำงาน ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (CV3) และให้การช่วยเหลือสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม (MV11) สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่าง

มนุษย์ เข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ให้การสนับสนุนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม แต่ด้วยความเป็นผู้นำองค์กร มีภาระงานต้องรับผิดชอบในปริมาณที่มาก ทำให้การช่วยเหลือบุคลากรอาจไม่ทั่วถึง แต่ถึงอย่างไรก็ตามแม้ตัวบ่งชี้ี้จะมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แต่ก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน

3.2 องค์ประกอบหลักด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 4 องค์ประกอบ มีจำนวนตัวบ่งชี้จำนวน 24 ตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันว่า มีความเหมาะสมหรือไม่ โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 21 ตัว มีความสัมพันธ์กัน เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) ตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร (BL22) และ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร (BL23) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .793 สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม สามารถสร้างภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ดังเช่นที่ พสุ เดชะรินทร์ (2547 : 5) และ สมชาย เทพแสง (2552 : 36) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน เก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูล เป็นข้อความที่แสดงถึงภาพในอนาคตขององค์กร กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร (BL24) และ มีการสร้างความเข้าใจ และการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์กร (AL31) สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากว่า บุคลากรขององค์กรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ ขาดการสร้างความเข้าใจ จึงมองไม่เห็นในคุณค่าของวิสัยทัศน์ขององค์กร ไม่สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ทุกคนร่วมกันสร้างได้

3.3 องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 3 องค์ประกอบ มีจำนวนตัวบ่งชี้จำนวน 12 ตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันว่า มีความเหมาะสมหรือไม่ โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ตัว มีความสัมพันธ์กัน เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) ตัวบ่งชี้ที่มี



ความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ การดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง (HM55) และ ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อ ที่ผิด (HM56) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .766 สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ต้องคำนึงความลำเอียงของตนเอง มีการดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรม ที่หลากหลาย เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้อง มีการสื่อสารที่ชัดเจน ดังเช่นที่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 26-27) และ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 18) กล่าวว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม ต้องคำนึงถึงความลำเอียงของตนเอง ต้องดำเนินการที่จะแก้ไขกับความลำเอียงของตนเอง และ

แก้ไขในความเชื่อที่ผิด ๆ ตรวจสอบงานเขียนและผลงานของผู้อื่นเสมอ มีการสื่อสารที่ชัดเจน ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ มิน โยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตาม วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (TM46) และ มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรมของความใส่ใจดูแล ผู้อื่น (HM57) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .354 จะเห็นได้ว่าทุกค่ามีความสัมพันธ์กัน นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้ทำการวิเคราะห์ความเหมาะสมผลของเมทริกซ์ สหสัมพันธ์ พบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเรียงตามลำดับรายด้าน คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า ค่า Baertlett test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 1.040, 1.289 และ 1.238 ตามลำดับ โดยทุกโมเดลมีค่า ความน่าจะเป็น .000 ( $p < .01$ ) ส่วนค่า Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (MSA) มีค่าเท่ากับ .837, .849 และ .825 ตามลำดับ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากว่า ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ร่างตัวบ่งชี้ที่ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ จากผู้ทรงคุณวุฒิ และตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือที่มีคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ทุกค่าสถิติมีความน่าเชื่อถือดังกล่าว

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบมาตรฐานจากตัวบ่งชี้ จำนวน 57 ตัวบ่งชี้ ตามโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างย่อยทั้ง 3 โมเดล

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 101.02 ไม่มีนัยสำคัญ โดยที่มีค่า P เท่ากับ 0.66995 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์กำหนดคือ ต้องมากกว่า .05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า .98 และ .95 เป็นไป

ตามที่กำหนด คือต้องมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งระดับการยอมรับคือ น้อยกว่า 0.08 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 380.60 ระดับการยอมรับคือ มากกว่าหรือเท่ากับ 200 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และยังพบอีกว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ทั้ง 21 ตัวมีค่าเป็นบวก โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ และรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรม มีการแสดงถึงความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างมนุษย์ เช่น กิริยา ท่าทาง การพูดจา ชื่นชมผู้อื่น รู้จักการรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ช่วยเหลือการทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีความสุข ดังเช่นที่ Alvesson (1994 : 45) และ วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546 : 68-70) ที่กล่าวว่า การมีมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำเชิงวัฒนธรรมควรประกอบด้วย คำพูดจาที่สุภาพ กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

## 2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลความสัมพันธ์

โครงสร้างด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 169.56 ไม่มีนัยสำคัญ โดยที่มีค่า P เท่ากับ 0.58091 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์กำหนดคือ ต้องมากกว่า .05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า .95 และ .92 เป็นไปตามที่กำหนด คือต้องมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งระดับการยอมรับคือ น้อยกว่า 0.08 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 356.16 ระดับการยอมรับคือ มากกว่าหรือเท่ากับ 200 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และยังพบอีกว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ทั้ง 24 ตัวมีค่าเป็นบวก โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ แสดงพฤติกรรมในทศนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ รองลงไปคือ การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากเพราะว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยการโน้มน้าว จูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ ผู้นำแสดงพฤติกรรมในแนวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ตลอดทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วย ดังเช่นที่ Sashkin (1988 : 27) และ บุรชัย ศิริมหาสาร

(2548 : 25) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง เป็นขั้นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์และกิจกรรมต่าง ๆ ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างในทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ใ้บุคลากรในองค์กรได้เห็นอย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติตามได้ จนนำไปสู่การบรรลุในวิสัยทัศน์

### 3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลความสัมพันธ์

โครงสร้าง การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 28.85 ไม่มีนัยสำคัญ โดยที่มีค่า P เท่ากับ 0.31785 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์กำหนดคือ ต้องมากกว่า .05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า .97 และ .93 เป็นไปตามที่กำหนด คือต้องมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.020 ซึ่งระดับการยอมรับคือ น้อยกว่า 0.08 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 440.43 ระดับการยอมรับคือ มากกว่าหรือเท่ากับ 200 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และยังพบอีกว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ของตัวบ่งชี้ทั้ง 24 ตัวมีค่าเป็นบวก โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่าการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร และส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย รองลงไปที่ส่งเสริมอนุรักษ์และสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากเพราะว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ให้ความรู้ คำแนะนำ คำนึ่งถึงบทบาท สามารถสร้างเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่าการสร้างวัฒนธรรม ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย ตลอดทั้งการส่งเสริมอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมไทย ดังเช่นที่ Glanz (2006 : 16-17) และ Fleury (1999 : 78-82) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามควรมีสิ่งต่อไปนี้เป็น การสร้างความตระหนักให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดีงาม ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม และคำนึงถึงการอนุรักษ์และบริบททางสังคมด้วย

### 4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความ

สอดคล้องของ โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของ โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อสร้างตัว

บ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองจากการนำสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้น และองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม (MC) ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (LV) และด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม (MC) มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองเพียงครั้งเดียว

ก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสเกลองค์ประกอบย่อยหรือตัวบ่งชี้ใหม่ทั้ง 11 ตัวบ่งชี้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ รวมทั้งการวิเคราะห์ค่าสถิติของค่าสถิติ Bartlett (Bartlett, s test of Sphericity) และค่าดัชนี KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy : MSA) เพื่อพิจารณาว่าองค์ประกอบมีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งพบว่า การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ทั้ง 11 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี กับ องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากเพราะว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมมีพฤติกรรมที่ต้องคำนึงถึงการส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามประเพณีวัฒนธรรม เป็นแบบอย่าง ทั้งให้คำแนะนำและการแก้ไขข้อบกพร่องของบุคลากร โดยผู้นำสอดแทรกกระบวนการทำงาน การเสริมแรงทางบวก และการเผยแพร่วิธีการที่ถูกต้อง ดังเช่นที่ สุวีพันธุ์ เสนานุช (2553 : 27) และ สมชาย เทพแสง (2552 : 34) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำเชิงวัฒนธรรม เป็นความมุ่งมั่นเน้นในเรื่องของจริยธรรม ทำให้เกิดความไว้วางใจ มีการระบบการบริหารที่โปร่งใส ผู้นำให้การยกย่อง จะได้รับการยอมรับ และความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้น ผู้นำเชิงวัฒนธรรมยังต้องเป็นผู้นำทางด้านวัฒนธรรมอีกด้วย เช่นที่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 26-27) และ Glanz (2006 : 45) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเชิงวัฒนธรรมนั้น ผู้นำต้องใช้อิทธิพลในการชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม โดยการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย สามารถเป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้องดีงาม ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแล กับ องค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า เมื่อปรับความสอดคล้องของโมเดลแล้ว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-แอสควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 26.96 ไม่มีนัยสำคัญ โดยมีค่า P เท่ากับ .52039 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือต้องมากกว่า .05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .98 และ .96 ตามลำดับ เป็นไปตามที่กำหนดคือ ต้องมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังที่สองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ .000 ซึ่งระดับการยอมรับคือน้อยกว่า .08 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 495.47 ซึ่งระดับการยอมรับคือ มากกว่าหรือเท่ากับ 200 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และยังพบอีกว่า ผู้นำองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 องค์ประกอบมีค่าเป็นบวก มีค่าต่ำสุดตั้งแต่ .79 ถึง .95 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า โดยเมื่อจัดลำดับตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญในการเป็นตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ องค์ประกอบหลักด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม และด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากเพราะว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมมีความเป็นผู้นำสูง สามารถมองภาพอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน เพราะวิสัยทัศน์ เป็นสื่อ นำเพื่อชี้ให้เห็นว่าองค์กรในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร และในอนาคตจะเป็นเช่นไร นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังเป็นองค์ประกอบของการสร้างสรรค์ และการกำหนดความสำเร็จขององค์กร ดังเช่นที่ ชีระ รุญเจริญ (2553 : 9) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีว่า ต้องมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรม ค่านิยม และประวัติขององค์กร เป็นอุดมคติบ่งชี้ถึงมาตรฐานของความ เป็นเลิศที่ต้องการ ช่วยให้เป้าหมาย และทิศทางการปฏิบัติหน้าที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น น่าเชื่อถือ ในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดความผูกพันเพียรพยายาม แสดงออกอย่างชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ มุ่งสู่ความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เหตุผลดังกล่าว จึงทำให้องค์ประกอบหลักด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยที่มากกว่าทุกด้านดังกล่าว

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าว มีข้อเสนอแนะหลัก 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

โดยภาพรวม ควรส่งเสริมให้นำโมเดลที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม สำหรับการคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ทั้งในองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และระดับตัวบ่งชี้ เนื่องจากผลของการวิจัย พบว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการนำโมเดลไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนานั้น ควรคำนึงถึงความสำคัญขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ ที่ผลการวิจัยพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1.1 องค์ประกอบหลัก การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบย่อย การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการสร้างวิสัยทัศน์

1.2 องค์ประกอบหลัก การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบย่อย การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ค้ำจุน การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม และการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง

1.3 องค์ประกอบหลัก การส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบย่อย การสื่อสาร การสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และการใส่ใจดูแล

1.4 องค์ประกอบย่อยการสร้างวิสัยทัศน์ ควรให้ความสำคัญตัวบ่งชี้ กระตุ้นบุคลากร ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าตัวบ่งชี้อื่น

1.5 องค์ประกอบย่อยการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ควรให้ความสำคัญตัวบ่งชี้ แสดงพฤติกรรมในทัศนคติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าตัวบ่งชี้อื่น

1.6 องค์ประกอบย่อยการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ควรให้ความสำคัญตัวบ่งชี้ การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าตัวบ่งชี้อื่น

1.7 องค์ประกอบย่อยการเป็นแบบอย่างที่ดี ควรให้ความสำคัญตัวบ่งชี้ มีจิตใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าตัวบ่งชี้อื่น

1.8 องค์ประกอบย่อยการกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง ควรให้ความสำคัญ ตัวบ่งชี้ ส่งเสริมอนุรักษ์และสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ สูงกว่าตัวบ่งชี้อื่น

1.9 องค์ประกอบย่อยการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม ควรให้ความสำคัญ ตัวบ่งชี้ ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่าการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าตัวบ่งชี้อื่น

1.10 องค์ประกอบย่อยการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ควรให้ความสำคัญตัวบ่งชี้ ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าตัวบ่งชี้อื่น

1.11 องค์ประกอบย่อยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ควรให้ความสำคัญตัวบ่งชี้ ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ และรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าตัวบ่งชี้อื่น

1.12 องค์ประกอบย่อยการใส่ใจดูแล ควรให้ความสำคัญตัวบ่งชี้ แสดงออกถึงความห่วงใยต่อผู้อื่น เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าตัวบ่งชี้อื่น

1.13 องค์ประกอบย่อยการสร้างขวัญและกำลังใจ ควรให้ความสำคัญตัวบ่งชี้ ให้คำชม ความร่วมมือ และยกย่องเชิดชูเกียรติ เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าตัวบ่งชี้อื่น

1.14 องค์ประกอบย่อยการสื่อสาร ควรให้ความสำคัญตัวบ่งชี้ มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อความหมายแต่ละครั้ง เพราะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าตัวบ่งชี้อื่น

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม สำหรับผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เพราะจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการคัดเลือกผู้บริหารของสถาบัน

2.2 ควรทำการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยใช้โมเดลที่ได้รับการทดสอบจากงานวิจัยนี้เป็นแนวทาง เพื่อให้ได้โปรแกรมในการฝึกอบรมพัฒนา ผู้บริหารของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ให้มีภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม อันจะส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาต่อไป

2.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารของหน่วยงานอื่นด้วย เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ และผู้นำหรือผู้บริหารสังกัดหน่วยงานอื่น เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## บรรณานุกรม

- กรีซ สืบสนธิ์. (2535). **วัฒนธรรมและการสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- กฤษติกา คงสมพงษ์. (2552). **บริหารการตลาดในพหุวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ : สยามเอ็นแอนด์บี  
พับลิชชิ่ง.
- กวี วงศ์พุด. (2550). **ภาวะผู้นำ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.
- เกศินี จุฑาวิจิตการ. (2540). **การสื่อสารเพื่อพัฒนาท้องถิ่น**. นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2541). **มองฝันวันข้างหน้า : วิสัยทัศน์ประเทศไทย ปี 2560**.  
กรุงเทพฯ : ชัคเซสมิเดีย.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร  
และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา  
ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด  
การศึกษา พ.ศ. 2550**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2551). **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน พุทธศักราช 2551**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์  
การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2552). **คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู**.  
กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2553). **คู่มือการบริหารจัดการคุณภาพ**.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2556). **คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการ  
พัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2535). **โครงสร้างและระบบการบริหารงาน  
วัฒนธรรมในส่วนภูมิภาค**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2538). **ประมวลบทความการบริหารงาน  
วัฒนธรรม 2537**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

- จิตินา วรรณศิริ. (2550). **รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จิระภา ชิโรตง. (2552). **องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- จุมพล หนิมพานิช. (2538). **“สังคมและวัฒนธรรม” เอกสารการสอนชุดวิชามนุษยกับสังคม หน่วยที่ 1-7.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จำนงค์ ทองประเสริฐ. (2528). **ไทยศึกษา.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จำลอง นักฟ้อน. (2543). **เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ.** กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ชลาลัย นิมิบุตร. (2547). [ออนไลน์]. **วิสัยทัศน์กับผู้บริหาร.** [สืบค้นเมื่อ 14 เมษายน 2558]. จาก <http://kosut158.blogspot.com/2010/02/blog-post.html>.
- ชนิดา รักษ์พลเมือง. (2525). **สังคมวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย. (ม.ป.ป.). **วิสัยทัศน์ผู้บริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ชวรัตน์ เชิดชัย. (2536). **การบริหารงานวิชาการโรงเรียน.** กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ชะลอ ธรรมศิริ. (2543). **เอกสารการสอนชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ.** นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชาญชัย อัจฉริยา. (2543). **ทักษะภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : มัลติมีเดียอินเตอร์เนชันเทคโนโลยี.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2550). **ศาสตร์ และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ.** กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ฐาปะนา บุญหล้า. (2544). **“วิสัยทัศน์สร้างโลกเพิ่มผลผลิต,” วารสารวิชาการ.** ปีที่ 40 ฉบับที่ 3.
- ณรงค์ เส็งประชา. (2538). **องค์การและการบริหาร.** กรุงเทพฯ : โอเอสพริ้นติ้งเฮ้าส์.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2540). **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- ถวิล มาตรฐาน. (2544). **การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (School-Based Management : SBM).** กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- ถวิล อรัญเวศ. (2544). **“นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา,” วารสารวิชาการ.** ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 หน้า 15-19.

- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2546). **กลยุทธ์การสร้างความโดดเด่นสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล.
- ทองใบ สุคชาวี. (2542). **ทฤษฎีองค์การ วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและการประยุกต์**. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองใบ สุคชาวี. (2545). **ทฤษฎีองค์การวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและการประยุกต์**. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองใบ สุคชาวี. (2549). **ภาวะผู้นำ : กลไกขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้**. อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ.
- ทิพย์สุดา นัยทรัพย์. (2534). **ภาษากับวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา.
- เทือน ทองแก้ว. (2535). **รายงานการวิจัยเรื่องการติดต่อสื่อสารภายในวิทยาลัยครูสุรินทร์**  
อีสานใต้ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์. สุรินทร์ : วิทยาลัยครูสุรินทร์.
- เทือน ทองแก้ว และเฉลา ประเสริฐสังข์. (2542). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. จันทบุรี : สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. (2540). **วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพในยุคโลกาภิวัตน์**.  
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). **องค์การและการบริหาร**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธวัช บุญขมณี. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา**.  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีรฉัตร กิณบุญ. (2542). **ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดอำเภออุบลรัตน์**.  
วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**.  
กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). **การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและการ  
จัดการเขตพื้นที่การศึกษา**. กรุงเทพฯ : ชารอภัย.

- นพพงษ์ บุญจิตราคุตย์. (2534). **ก้าวสู่ผู้บริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อ่อนงค์ศิลป์.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2542). **การสื่อสาร วรรณคดีเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์ เน้นการเจาะจงกลุ่มและมีส่วนร่วม**. กรุงเทพฯ : สำนักกริ้วเขียว.
- นฤช ไหลงาม. (2556). “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน,” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปีที่ 9 ฉบับที่ 1.
- นิตยา สำเร็จผล. (2547). **การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต**.  
วิทยานิพนธ์ การศึกษาคุษฎีบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิธิ เอียวศรีวงศ์. (2532). **ความหมายหลากหลายของวัฒนธรรมไทย : การท้าทายใหม่สู่ความเข้าใจวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- นิตราภรณ์ ศรีพลัง. (2548). **การศึกษาศาพขวัญกำลังใจของครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2541). **การพัฒนาการสอน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2540). **พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา**. สถาบันราชภัฏเลย.
- บุญศรี ปราณศักดิ์ และศิริพร จิรวัดน์กุล. (2534). **การสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพพยาบาล**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- บุญเหลือ พานิช. (2538). **วัฒนธรรมชนเผ่าเผ่าตองเหลือง**. เชียงใหม่ : สหส้านนาการพิมพ์.
- บุรชัย สิริมหาสาร. (2548).  **मुखบริหารสู่การเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ประมะ สติเวทิน. (2541). **การสื่อสารมวลชน**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประกิต อมรเลิศสกุล. (2536). **วิธีแห่งวัฒนธรรมมนุษย์**. กรุงเทพฯ : จงกิจสาส์น.
- ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร. (2557). [ออนไลน์]. **หัวหน้างานกับความใส่ใจ (Caring)**. [สืบค้นเมื่อ 2 เมษายน 2558]. จาก <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=hrman & month=04-2012&date = 18&group=2&gblog=153>.
- ประยุคต์ ประทุมทิพย์. (2544). **โรงเรียนที่ปราศจากความล้มเหลว**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนา ความก้าวหน้า.
- ประสิทธิ์ กายักษ์กลอน. (2518). **ภาษาและวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- ปรียาพร วงษ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม.
- ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, สำนักงาน. (2546). รายงาน  
การศึกษาฉบับสมบูรณ์ : โครงการการศึกษาและพัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้วัด  
ความมั่นคงของมนุษย์. กรุงเทพฯ : ม.ป.ป.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ Leadership and motivation. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว และ พลศักดิ์ จิร ไกรศรี. (2542). วัฒนธรรมทางการเมืองไทย. กรุงเทพฯ :  
สมาคมสังคมศาสตร์.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2538). วัฒนธรรมไทยสู่ยุคแห่งการเป็นผู้นำและเป็นผู้ให้.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- พวงศกา คูโรวาท. (2539). ศิลปะและวัฒนธรรมไทย. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- พสุ เดชะรินทร์. (2547). การกำหนดวิสัยทัศน์. กรุงเทพฯ : กรุงเทพธุรกิจ.
- พัทธา สายหู. (2530). วัฒนธรรมกับการพัฒนา. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- พัฒน์นิจ โกลัญจนาท. (2542). “การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารยุคใหม่,” วารสารวิชาการ. ตุลาคม-  
พฤศจิกายน, ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 หน้า 2542.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2557). องค์การและการบริหารจัดการ (Organization and  
Management). กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- พิสนุ พองศรี. (2549). การประเมินทางการศึกษา : แนวคิดสู่การปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ : เทียมฟ้าการพิมพ์.
- ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์. (2553). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่  
ทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. (2532). วัฒนธรรมกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- มณฑล ไตรรัตน์สิงห์กุล. (2554). การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- มธุมนต์ แคนเทอร์เรนซ์. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพหุวัฒนธรรม ABC.  
ปริญญาานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มัทนา คังชะกะฤษณ์. (2541). ครูที่พึงประสงค์ของสังคมไทยในเส้นทางสู่เส้นทางวิชาชีพครู :  
คู่มือสำหรับข้าราชการครูบรรจุใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู.

- มารศรี สุทธานิติ. (2540). **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา**  
**สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์ คุยฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา**  
**มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**
- มานิต บุญประเสริฐ. (2549). **การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการ**  
**สภาการศึกษา.**
- ยุดา รักไทย. (2542). **การบริหารความเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.**
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.**
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2552). **ภาวะผู้นำ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.**
- รัตนะ บัวสนธ์. (2556). **วิธีการเชิงผสมผสานสำหรับการวิจัยและประเมิน. (พิมพ์ครั้งที่ 2).**  
**สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ราชกิจจานุเบกษา. (2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์**  
**คุรุสภาลาดพร้าว.**
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติ**  
**พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระ**  
**ชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน.**
- ราชภัฏราชนครินทร์, มหาวิทยาลัย. (2554). **การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์.**  
**กรุงเทพฯ : นครินทร์.**
- รุ่งรังษี วิบูลย์. (2544). **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา.**  
**กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- วรรณธ แสงมณี. (2544). **องค์การและการจัดองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ระเบียบทองการพิมพ์.**
- วรรณช แสงนันทนวล. (2545). **วิสัยทัศน์ตามกระแสโลก. กรุงเทพฯ : วันเนสมิเดีย.**
- วรรณิ แกมเกตุ. (2540). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู : การประยุกต์ใช้โมเดล**  
**สมการโครงสร้างกลุ่มพหุและโมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม. วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**  
**กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). **วิธีวิทยาการวิจัยทางสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ :**  
**โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- วรรณิ จันทรศิริ. (2538). **“วิสัยทัศน์อีกครั้ง”, สารสถาบันภาษาไทย. ปีที่ 2 ฉบับที่ 4 (ต.ค.-ธ.ค.).**
- วันทนา เมืองจันทร์. (2542). **วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์.**

- วัลลีพันธุ์ ปาทาน. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยในโรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิจิต อวาทกุล. (2540). **คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา : การพัฒนาวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- วิจิต อวาทกุล. (2542). **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์.** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : โอ เอส พริ้นติ้งเฮ้าส์.
- วิจิต อวาทกุล. (2545). **คู่มือพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- วิชัย แหวนเพชร. (2543). **มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : ธรรมกมล.
- วิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์. (2557). **แผนปฏิบัติการวิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์.** กาฬสินธุ์ : วิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2546). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). **โรงเรียน การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2554). **การวิจัยทางการบริหารการศึกษา แนวคิดและกรณีศึกษา.** กรุงเทพฯ : บริษัท อักษรพาณิชย์ จำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา.** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนันททัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน.** กรุงเทพฯ : หจก.ทิพย์วิสุทธิ.
- วิลาวลัย มาคุ้ม. (2549). **การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**
- วีราวุธ มาชะศิริานนท์. (2544). **การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ.** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.
- วีระ ประเสริฐศิลป์. (2546). **ผู้บริหารมืออาชีพ.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2541). “การสร้างวิสัยทัศน์ : คิดให้ได้ สื่อให้เป็น ปฏิบัติล่วงหน้า,” **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.** ปีที่ 24 ฉบับที่ 2 หน้า 37-43.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader).** กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.

- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2552). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader)**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2540). **รายงานการวิจัยพัฒนาตัวบ่งชี้โครงการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จ  
โครงการพัฒนาในระดับจังหวัด**. กรุงเทพฯ : สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2547). **ทฤษฎีการประเมิน**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : เทคนิค.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2546). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิลปากร, กรม. (2535). **ข้อมูลสารสนเทศ**. กรุงเทพฯ : ศิลปากร.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. (2557). **ข้อมูลสารสนเทศ ปี 2557**. กรุงเทพฯ : บัณฑิตพัฒนศิลป์.
- สนอง เครือมาก. (2537). **คู่มือปฏิบัติการสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์.  
นครสวรรค์ : เรียนดี.**
- เสนาะ ดิยาวัว. (2541). **การสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาวัว. (2545). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมคิด บางโม. (2546). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สมชาย เทพแสง. (2549). **ผู้นำยุคใหม่ หัวใจของการปฏิรูป**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ บริษัท อัลฟา  
มิเลเนียม จำกัด.
- สมชาย เทพแสง. (2552). “ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ รูปแบบใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในทศวรรษ  
หน้า,” **วารสารบริหารการศึกษา**. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ปีที่ 6 ฉบับที่ 11.
- สมเดช สีแสง. (2548). **วิสัยทัศน์กับการบริหารโรงเรียนแนวใหม่**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สมพร สุทัศน์ีย์. (2544). **หลักมนุษยสัมพันธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สมบัติ ชำรงรัฐวงศ์. (2538). **การเมืองแนวคิดกับการพัฒนา**. กรุงเทพฯ : โครงการเอกสารตำรา  
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2543). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2546). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ตะวันออก.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2540). **วิสัยทัศน์ พลังแห่งความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการ  
การศึกษาเอกชน.
- สัมมา รณินชัย. (2556). **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด.



- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). **ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง**. มหาสารคาม : อภิชาตการพิมพ์.
- สายสมร ศักดิ์คำดวง. (2551). **การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2541). **พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถิตย์คุณ กิตติยากร. (2540). **ประมวลศัพท์ธุรกิจ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิทธิชัย เทวธีระรัตน์. (2540). **วิสัยทัศน์ของการโฆษณาระหว่างประเทศไทยในการตลาดโลก**. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. (2547). **วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ : การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล**. กรุงเทพฯ : สามลดา.
- สุชาติ เปี่ยมกิจ. (2541). **ศิลปะทางวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ : ชักเชสมิเดีย.
- สุชาวี ศรีสุวรรณ. (2540). **แบบแผนประเพณีไทย**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เทพนิมิต.
- สุดสวาสดี ประไพเพชร. (2551). **การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุทธิรัช คนกาญจน์. (2547). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. ปรินญานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดุกะชั้น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงก์.
- สุพัตรา สุภาพ. (2536). **สังคมและวัฒนธรรมไทย ค่านิยม ครอบครั้ว ศาสนา และประเพณี**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สุภมาส อังสุโชติ และคณะ. (2552). **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. (พิมพ์ครั้งที่ 17). สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเมธ แสงนิมมว. (2544). **บุคลิกภาพผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บู้คเบงก์.

- สุรชิน วิเศษลา. (2557). การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสุขของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาด เล็ก. ปรินญาณิพนธ์ ศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. ปรินญาณิพนธ์ การศึกษาคุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุริพันธ์ แสนานุช. (2553). “ผู้บริหารไทยในยุคโลกาภิวัตน์. Thai Administrators in Globalization Age,” วารสารราชพฤกษ์. พฤศจิกายน ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 หน้า 42-43.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- เสรี พงศ์พิศ. (2551). นายก อปท. กับวิสัยทัศน์พัฒนา. กรุงเทพฯ : สยามรัฐ.
- เสรี พงศ์พิศ. (2533). “วัฒนธรรมกับการพัฒนาชนบท” ในภูมิปัญญาชาวบ้าน. สำนักงาน คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติและจังหวัดนครราชสีมา.
- เสาวลักษณ์ เลียงประสิทธิ์. (2535). วัฒนธรรมที่ปรากฏในเพลงร้องเงิงของจังหวัดสตูล. ปรินญาณิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2546). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. (2525). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. (2538). ประมวลสาระชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพ มหบัณฑิตบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1. นนทบุรี : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อติดี วลัยชูเพียร. (2555). การพัฒนาบุคลิกภาพ. พระยา : จี ก้อปปี เซ็นเตอร์.
- อมรา พงศาพิชญ์. (2540). สังคมและวัฒนธรรม. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2545). การพัฒนาการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊กส์.
- อรวรรณ ปิรันธน์โอวาท. (2537). การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าว. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. (2533). มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ป.สัมพันธ์พาณิชย์.
- อรุณี อ่อนสวัสดิ์. (2551). ระเบียบวิธีวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 3). พิษณุโลก : ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อานนท์ อาภาภิรม. (2519). มนุษย์กับสังคม : สังคมและวัฒนธรรมไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บำรุงนุกุลกิจ.

- อานนท์ อากาภิรม. (2525). **ลักษณะสังคมและปัญหาสังคมไทย**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อานุภาพ ชงภักดี. (2543). **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏโดยกลุ่มบุคลากรภายในและกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). **การศึกษาแห่งชาติในอุดมคติในการปฏิรูปการศึกษา : แนวคิดและหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). “รูปแบบการประกันคุณภาพการอุดมศึกษาและตัวบ่งชี้ผลการประกันคุณภาพ : ประกันคุณภาพทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา,” **วารสารจุฬาลงกรณ์**. ปีที่ 10 ฉบับที่ 39 หน้า 88-114.
- เอกวิทย์ ณ ถลาง. (2536). **พลวัตของสังคมวัฒนธรรมไทย : ความอยู่รอดหรือหายนะ**. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- อำนาจ วีรวรรณ. (2545). **บัญญัติเจ็ดประการในการสร้างคนให้เป็นบุคคลผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต**. ผู้จัดการฉบับพิเศษ, กรุงเทพฯ : สุภาพใจ.
- อำไพ อินทรประเสริฐ. (2542). **ศิลปะการเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- Alvesson, M. (1994). “**Organization, Culture and Ideology**”. *International Studies of Managment and Organization* Vol. 17.
- Annie M, Richard E. B. and Frances J. (2555). **คู่มือพัฒนาภาวะผู้นำ**. แปลจาก *Becoming a Resonant Leader*. โดย ประณยา จงบุญวัฒนา. กรุงเทพฯ : บริษัท ส.เอเชียเพรส จำกัด.
- Avolio, B. J. (1988). **Transformational leadership in a Management Game Simulation**. *Group and Organizational Studies*, 13.
- Bass, B. M. (1997). **Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries**. *American Psychologist*, Vol. 52 No. 2.
- Blank, G. (1993). [online]. **Review of reading : What can be Measured**. [Retrieved March, 15, 2010], from <http://www.sil.org/lingualinks/literacy/ReferenceMaterials/Bibliography/Literacy/Blank1993.htm>.
- Bligh. (2001). **Learning Management System Technologies and Software Solutions for Online Teaching : Tools and Applications**. Ellis University : United of America.
- Blumberg, A. (1980). “**Cold war**” **Between Supervisors and Teachers**. New York : Macmillan.

- Bottani, N., Walberg, H.J. (1994). **“International Educational Indicators” The International Encyclopedia of Education.** Emerald Group Publishing Limited.
- Braun, J. B. (1991). **An Analysis of Principal Leadership Vision and Its Relationship to School Climate.** Dissertation Abstracts International Voi 52 No. 4.
- Burstein, L., Oakes, J. , and Guiton, G. (1992). **Education Indicators. Encyclopedia of Educational Research.** New York : MacMillan.
- Butt., M. ( **What Dosuperintendents do to turn vision into action? A Biography of Pragmatic Visionaries.** Dissertation abstract International. Voi 54 No. 3.
- Clive, D. (2012). **Leadership Capacity Building and School Improvement Concepts, Themes and Impact.** Routledge : New York.
- Cox, T. (1991). **The Multicultural Organization.** Academy of Management Executive.
- Cunningham, W. and Gresso, D. (1993). **Cultural leadership : the culture of excellence in education.** Boston, MA : Allyn and Bacon.
- David Knights. (2006). **Leadership Ethics and Responsibility to the Other Source.** **Journal of Business Ethics.** Voi 67 No. 2.
- Davis, K. (1977). **Human Behavior at Work : Organizational Behavior.** New Delhi : McGraw-Hill.
- Davis, K. and Newstrom, J.W. (1989). **Human Behavior at Work : Organizational Behavior.** (8<sup>th</sup> ed). New York : McGraw-Hill.
- Deal, T.E., and Kennedy, A.A. (1982). **Corporate Culture Reading.** Massachusetts : Addison – Wesley.
- Dessler, Gary. (1998). **Management : Leading People and Organizations in the 21<sup>st</sup> Century.** New Jersey : Prentical-Hall international.
- Dubrin, A.T. (1981). **Human relations : A job oriented approach.** Virginia : Reston Publishing.
- Ellis, N. E. and A. W. Joslin. (1990). **Shared Governance and Responsibility : The Keys to Leadership, Commitment and Vision in School Reform.** U.S. Department of Educational Design and Management School of Education.
- Fitz – Gibbon. (1996). **Monitoring Education : Indicators, Quality and Effectiveness.** London : Cassell London.

- Fleury, T.L.M. (1999). **The Management of Culture Diversity : Lesson learn from Brazilian Companies.** Industrial Management and Data Systems.
- Georiades, R. P., and Macdonell, H. (1998). **The base of social power in D. Cartwright, Studies power.** Michigan : University of Michigan Institute for Social Research.
- Gastil, J. (1994). **A Difinition and Illustration of Democratic Leadership.** Human Relations No. 47.
- Gibson, Ivancevich and Donnelly. (1973). **Organizational : Behavior Structure and Process.** Texas : Business.
- Giroux, H.A. (1991). **Postmodernism, Feminism, and Cultural Politics : Redrawing Educational Boundaries.** New York : the State University of New York Press.
- Glanz, J. (2006). **What Every Principal Should Know About Cultural Leadership.** Thousand Oaks : Corwin Press : California.
- Greenberg, J and Baron, R. B. (1995). **Behavior in organizations.** Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Hallinger, Phillip. and Murphy, Joseph. (1985). **Assessing the Instructional Management Behavior of Principals.** The Elementary School Voi 86 No. 2.
- Hair, J.F. and others. (1998). **Multivariate Data Analysis.** (5<sup>th</sup> ed). London : Prentice-hall International Ine.
- Hodgetts. (1984). **Modern Human Relation at Work.** (2<sup>nd</sup> ed). Japan : Holt Saunders.
- Howell, J. P. and Costley, D. L. (2005). **Understanding Behaviors for Effective Leadership.** New Jersey : Prentice-Hall.
- Howell, J. P. and Costley, D. L. (2008). **Educational Adminstration : theory, research, practice.** (8rd ed.). New York : McGraw-Hill.
- Hughes, R.L; Ginnett, R.C; and Curphy, G.J. (2012). **Leadership: Enhancing the Lessons of Experience.** (7<sup>th</sup> ed). New York : McGraw-Hill.
- Johnstone. J.N. (1981). **Indicators of Education Systems.** London : The Anchor Press.
- Jones, H. B. Jr. (1995). **The ethical leader: An ascetic construct.** Journal of Business Ethics, Voi 14 No. 10.

- Karakose, T. (2008). **The Perceptions of Primary School Teachers on Principal Cultural Leadership Behaviors**. Educational Sciences : Theory and Practice.
- Keith Davis. (1967). **Organization Management through communication**. New York : Harppter and Row.
- Kerlinger, Thomas W. (1982). **Industrial Temperature Measurement**. S.L. : Instrument Society of America.
- Koontz, H and Weihrich, H. (1988). **Management**. New York : McGraw-Hill.
- Kotter, John P. (1996). **Leading Change**. Boston : Massassusette, Harvard Business School Press.
- Locke, E. A. (1991). **The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully**. New York : Lexington Books.
- Lunenberg, F.C. and Ornstein, A. C. (2000). **Educational Administration : Concepts and Practices**. (3<sup>rd</sup> ed). Belmont : Wadsworth.
- Miller, A.J. (1954). **Research in Education**. Englewood Cliff, NJ : Prentice-Hall.
- Northouse, P. G. (2012). **Introduction to Leadership : Concept and Practice**. (2<sup>nd</sup> ed). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Peterson, K.D. (2002). **Reculturing Schools**. Journal of Staff Deelopment, (3<sup>rd</sup> ed). summer, San Francisco : Jossey-Bass.
- Pheysey, D.C. (1993). **Organizational Cultures : Types and Transformations**. Routledge.
- Phillips, Nicola. (1997). **Management : A Pragmatic Guide to New Techniques**. London : Pitman Publishing.
- Robbins, S. P. (1979). **Essentials of organizational behavior**. NJ : Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). **Organizational behavior**. (11<sup>th</sup> ed). New Jersey : Pearson.
- Roethlisberger. (1968). **Man in Organization**. Cambridge, Mass : Harvard University Press.
- Sarason, S. (1996). **Revisiting the Culture of the School and the Problem of Change**. New York : Teachers College Press.
- Sashkin, M. (1988). **Visionary Leadership**. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R. (2005). **Organizational Behavior**. (9<sup>th</sup> ed). Hoboken, NJ : John Wiley and Sons.

- Sergiovanni, T. J. (1995). **The Principalsip : A Reflective Praticce Perspective.** (3<sup>th</sup> ed).  
Boston : Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1996). **Cultural Leadership : Getting to the Heart of School  
Leadership.** San Francisco : Jossey – Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1998). **Supervision Human Perspectives.** (4<sup>th</sup> ed). New York : McGraw-  
hill Book Company.
- Shein, Edgar H. (1992). **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco : Jossey- Bass.
- Steve Page. (1991). **Transformational Leadership.** Evonik : Canada.
- Stoner, James A. F. and Freeman, E.R. (1989). **Management.** (4<sup>th</sup> ed). Englewood Cliffs,  
NJ : Prentice-Hall.
- Trethowan. D. M. (1991). **Management with Appraisal Achieving Quality School  
Through Performance Management.** London : Paul Chapman.
- UNESCO. (1993). **Intergovernmental Conference on Environmental Education.**  
United States : Harcourt Brase College Publishers.
- Vivian Shulman. (2015). **Here Today Gone Tomorrow Conceptualizing Instructional  
Leadership Through Case Studies of Unsustained Initiatives.** Staten Island :  
New York.
- Willmore, E, L. (2002). **Principal Leadershi.** A Sage Publications : California.
- Winter, D. G. (1973). **The power motive.** New York : The Free Press.
- Yukl, Gary A. (2002). **Leadership in Organizations.** (5<sup>th</sup> ed). New Jersey : Prentice-Hall.

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ  
ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 1. รศ.ดร.ศิริ ถีอาสนา    | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม                        |
| 2. ดร.ภูริ วงศ์วิเชียร   | อาจารย์ประจำสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์   |
| 3. ดร.วาสนา บุญญาพิทักษ์ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์นครศรีธรรมราช                                      |
| 4. ดร.กษมา ประสงค์เจริญ  | ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่  |
| 5. ดร.สุรชิน วิเศษลา     | ผู้อำนวยการสถานศึกษา<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ขอนแก่น เขต 4 |

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. นายสุขุม บัวมาศ             | อดีตรองอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์    |
| 2. นายชิน เจริญสุข             | อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์ |
| 3. นายวิรัช ก่อสันติมุขัง      | รองอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์        |
| 4. ดร.ชนัย วรรณะลี             | ผู้ช่วยอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์    |
| 5. นายอนุสรณ์ สกฤตณี           | ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง        |
| 6. นายวัชรินทร์ อ่าวสินธุศิริ  | ผู้อำนวยการกองแผน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์  |
| 7. นายจิรพจน์ จึงบรรเจิดศักดิ์ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด      |
| 8. นายบุญพาด ชังคะมะโน         | ผู้อำนวยการวิทยาลัยช่างศิลป์             |
| 9. นางขวัญใจ พิมพิมล           | ผู้อำนวยการวิทยาลัยช่างศิลป์สุพรรณบุรี   |

ภาคผนวก ๑  
ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพผู้ดำเนินการและผู้ร่วมสนทนากลุ่ม






ภาพการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ











ภาคผนวก ข

แสดงผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร**  
**สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**

คำถามข้อที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวมค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5		
1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
5	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
13	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
16	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
17	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
18	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
19	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
20	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
21	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
22	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
23	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
24	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
25	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

คำถามข้อที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวมค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5		
28	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
29	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
30	1	0	1	0	1	0.60	ใช้ได้
31	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
32	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
33	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
34	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
35	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
36	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
37	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
38	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
39	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
40	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
41	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
42	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
43	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
44	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
45	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
46	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
47	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
48	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
49	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
50	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
51	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
52	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
53	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
54	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
55	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
56	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
57	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

### ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

[DataSet1] D:\จำเริญู แก้วเพ็งกรอ\สอบ 5 บท\วิเคราะห์.sav

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.980	40

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร**  
**สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**

**ชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ การสอบถามในครั้งนี้จึงต้องการทราบระดับความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นว่าอยู่ในระดับใด

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้คือ ผู้บริหาร สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

3. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับตัวการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของการสร้างภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

4. การตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบต่อใด ๆ ในทางลบ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงกับความรู้สึกที่เป็นจริงของท่าน คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นายจำเริญ แก้วเพ็ญกร

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผู้วิจัย

**ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ                       ชาย                       หญิง
2. ปัจจุบันอายุกี่ปี       20 – 29 ปี               30 – 35 ปี               36 – 40 ปี  
                                   41 – 45 ปี               46 – 50 ปี               51 – 60 ปี
3. วุฒิการศึกษา        ปริญญาตรี               ปริญญาโท              ปริญญาเอก
4. ตำแหน่ง     อธิการบดี /คณบดี / ผู้อำนวยการ  
                                   รองอธิการบดี / รองคณบดี / รองผู้อำนวยการ  
                                   หัวหน้ากอง / หัวหน้าภาควิชา  
                                   คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย  
                                   คณะกรรมการประจำหลักสูตร
5. ประสบการณ์การทำงาน  
                                   1-10 ปี                       11-20 ปี  
                                   21-30 ปี                       30 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกรของท่าน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด



## 1. องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. การสร้างมนุษยสัมพันธ์	1) พุดจาสุภาพ					
	2) กิริยาท่าทางมีความสุขภาพ อ่อนน้อม					
	3) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น					
	4) ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ					
	5) รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น					
2. ด้านการใส่ใจดูแล	6) แสดงออกถึงความห่วงใยต่อผู้อื่น					
	7) ให้ความเคารพต่อผลการกระทำของตัวเอง					
	8) ตระหนักถึงความจำเป็นในการช่วยเหลือผู้อื่น					
	9) รู้และสามารถสื่อสารได้ถึงความเหมาะสมของคนต่อองค์การ					
	10) มีความห่วงใยหรือใส่ใจความรู้สึกรักของผู้อื่น					
3. การสร้างขวัญและกำลังใจ	11) ให้การช่วยเหลือสนับสนุน การถ่ายทอดทางวัฒนธรรม					
	12) สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน					
	13) ให้ความสำคัญแก่ครูและบุคลากรในองค์การ					
	14) ให้คำชม ความร่วมมือ					
	15) ยกย่องเชิดชูเกียรติ					
	16) กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน					
4. การสื่อสาร	17) มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจนทุกครั้ง					

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	18) มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อความหมายแต่ละครั้ง					
	19) ให้ความสนใจความรู้สึกของผู้อื่นทุกครั้ง					
	20) สื่อสาร โดยผ่านความรู้สึกเชิงบวกและแนวคิดที่ดี					
	21) สามารถนำเสนอข้อมูลที่สลับซับซ้อนได้เป็นอย่างดี					

## 2. องค์ประกอบหลักด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. การสร้างวิสัยทัศน์	22) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร					
	23) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร					
	24) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร					
	25) กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์					
	26) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่					
2. การเผยแพร่	27) มีการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากร					

องค์ประกอบ ย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
วิสัยทัศน์	ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ					
	28) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การลงสู่ผู้ปฏิบัติ					
	29) ได้แสดงความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ					
	30) แสดงพฤติกรรมในทัศนคติสอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
	31) มีการสร้างความเข้าใจ และการมองเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์ขององค์การ					
	32) เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์การ					
	33) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน					
3. การปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์	34) การนำวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ					
	35) มีการกระตุ้นสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม					
	36) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					
	37) สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง					

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	38) สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร					
	39) การให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
4. การเป็นแบบอย่างที่ดี	40) มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน					
	41) มีการประพฤติตนดีปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณธรรมและจรรยาบรรณ					
	42) สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรผู้อนาคต					
	43) เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน					
	44) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน					
	45) มีจิตใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุง พัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ					

## 3. องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. การกระตุ้นการ สอนทาง วัฒนธรรมที่ ถูกต้อง	46) มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการ ปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน					
	47) มีการสอนให้ความรู้เกี่ยวกับ เอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม					
	48) ส่งเสริมอนุรักษ์และสร้างความ หลากหลายทางวัฒนธรรม					
	49) มีการสนับสนุนในการสร้าง ค่านิยมและความเชื่อที่เป็นเอกลักษณ์ เฉพาะตัว					
2. การเสริมสร้าง วัฒนธรรมที่ดีงาม	50) สร้างความตระหนักให้บุคลากร เกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดีงาม					
	51) ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม					
	52) ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่าการ สร้างวัฒนธรรมขององค์การ					
3. การเป็นผู้นำทาง วัฒนธรรม	53) ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตาม วัฒนธรรมที่หลากหลาย					
	54) เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ ถูกต้อง					
	55) การดำเนินการที่จะแก้ไขกับความ ลำเอียงของตนเอง					
	56) ต้องแก้ไขความลำเอียงในความ เชื่อที่ผิด					
	57) มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึง จริยธรรมของความใส่ใจดูแลผู้อื่น					

**แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง**

**เรื่อง : การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์  
นายจำเริญ แก้วเพ็ญกร อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต วิชาเอกการบริหารจัดการการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**

.....

จากการวิจัยเรื่องดังกล่าวพบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก 2) การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และ 3) การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้วิจัยจึงอยากทราบความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

1. การส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ควรมีลักษณะเช่นไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ควรมีลักษณะเช่นไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ควรมีลักษณะเช่นไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

องค์ประกอบหลัก ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้คือ

1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) การใส่ใจดูแล 3) การสร้างขวัญกำลังใจ และ 4) การสื่อสาร

อยากทราบความคิดเห็นของท่านต่อองค์ประกอบย่อยที่กล่าวมานี้ว่า ควรมีลักษณะ  
อย่างไร และประกอบด้วยตัวบ่งชี้อะไรบ้าง

4. การสร้างมนุษยสัมพันธ์

.....

.....

.....

.....

.....

5. การใส่ใจดูแล

.....

.....

.....

.....

.....

6. การสร้างขวัญกำลังใจ

.....

.....

.....

.....

.....

7. การสื่อสาร

.....

.....

.....

.....

.....

องค์ประกอบหลัก ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

อยากทราบความคิดเห็นของท่านต่อองค์ประกอบย่อยที่กล่าวมานี้ว่า ควรมีลักษณะอย่างไร และประกอบด้วยตัวบ่งชี้อะไรบ้าง

8. การสร้างวิสัยทัศน์

.....

.....

.....

.....

.....

9. การเผยแพร่วิสัยทัศน์

.....

.....

.....

.....

.....

10. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

.....

.....

.....

.....

.....

11. การเป็นแบบอย่างที่ดี

.....

.....

.....

.....

.....



องค์ประกอบหลัก ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้คือ 1) การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง 2) การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม 3) การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม

อยากทราบความคิดเห็นของท่านต่อองค์ประกอบย่อยที่กล่าวมานี้ว่า ควรมีลักษณะอย่างไร และประกอบด้วยตัวบ่งชี้อะไรบ้าง

12. การกระตุ้นการสอนทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง

.....

.....

.....

.....

.....

13. การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม

.....

.....

.....

.....

.....

14. การเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน Descriptives

[DataSet1] D:\จำเริญ แก้วเพ็ญกรอ\สอบ 3 บท\วิเคราะห์.sav

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
พุดจาสุภาพ	280	4.49	.605
กิริยาท่าทาง	280	4.44	.613
ให้ความช่วยเหลือ	280	4.46	.644
ชื่นชมผู้อื่น	280	4.45	.665
รับฟังความคิดเห็น	280	4.42	.729
แสดงออกถึง	280	4.38	.660
ให้ความเคารพ	280	4.24	.657
ตระหนักถึงความจำเป็น	280	4.40	.648
รู้และสามารถสื่อสาร	280	4.27	.643
มีความห่วงใย	280	4.23	.622
ให้การช่วยเหลือสนับสนุน	280	4.42	.629
สร้างความไว้วางใจ	280	4.42	.662
ให้รางวัลแก่ครู	280	4.23	.728
ให้คำชม ความร่วมมือ	280	4.36	.720
ยกย่องเชิดชูเกียรติ	280	4.34	.760
กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับ	280	4.49	.661

	N	Mean	Std. Deviation
มีความสามารถในการสื่อสาร	280	4.43	.695
มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อ	280	4.39	.657
ให้ความสนใจความรู้สึก	280	4.13	.697
สื่อสารโดยผ่านความรู้สึกเชิงบวก	280	4.29	.631
สามารถนำเสนอข้อมูลที่สลับ	280	4.30	.699
การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน	280	4.26	.720
การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย	280	4.39	.719
การมีส่วนร่วมของสมาชิก	280	4.18	.726
กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิด	280	4.19	.697
มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	280	4.10	.706
มีการโน้มน้าว จูงใจ	280	4.28	.667
มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์	280	4.38	.671
ได้แสดงความเชื่อมั่น	280	4.33	.598
แสดงพฤติกรรมในทัศนคติ	280	4.23	.682
มีการสร้างความเข้าใจ	280	4.37	.686
เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่า	280	4.35	.645
มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	280	4.31	.667
การนำวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย	280	4.32	.630
มีการกระตุ้นสนับสนุน	280	4.23	.793
การส่งเสริมสนับสนุน	280	4.23	.714

	N	Mean	Std. Deviation
สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้อง	280	4.01	.811
สร้างบรรยากาศให้เกิดการ แลกเปลี่ยน	280	4.13	.790
การให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพ	280	4.25	.735
มีความซื่อสัตย์	280	4.53	.645
มีการประพฤติตนดี	280	4.60	.593
สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่าง	280	4.46	.653
เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจ	280	4.38	.643
มีการกระตือรือร้นในการทำงาน	280	4.49	.687
มีจิตใจในด้านการบริการ	280	4.38	.724
มีนโยบายเกี่ยวกับการสอน	280	4.24	.685
มีการสอนให้ความรู้	280	4.19	.744
ส่งเสริมอนุรักษ์	280	4.28	.684
มีการสนับสนุนในการสร้างค่านิยม	280	4.14	.719
สร้างความตระหนักให้บุคลากร	280	4.33	.682
ต้องคำนึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ	280	4.23	.688
ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่า	280	4.36	.721
ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้อง	280	4.40	.703
เป็นแบบอย่างในการกระทำที่ ถูกต้อง	280	4.47	.710

	N	Mean	Std. Deviation
การดำเนินการที่จะแก้ไขกับความ ลำเอียง	280	4.36	.801
ต้องแก้ไขความลำเอียงในความเชื่อ ที่ผิด	280	4.31	.789
มีการสื่อสารให้ชัดเจนถึงจริยธรรม	280	4.37	.715



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ฉ

ค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity และดัชนี KMO

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity และดัชนี KMO

**KMO and Bartlett's Test** องค์ประกอบที่ 1

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.837
	Approx. Chi-Square	889.43
Bartlett's Test of Sphericity	df	7
		6
	Sig.	.000

**KMO and Bartlett's Test** องค์ประกอบที่ 2

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.849
	Approx. Chi-Square	721.86
Bartlett's Test of Sphericity	df	7
		6
	Sig.	.000



**KMO and Bartlett's Test** องค์ประกอบที่ 3

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.825
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	472.01
	df	1
	Sig.	.000



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

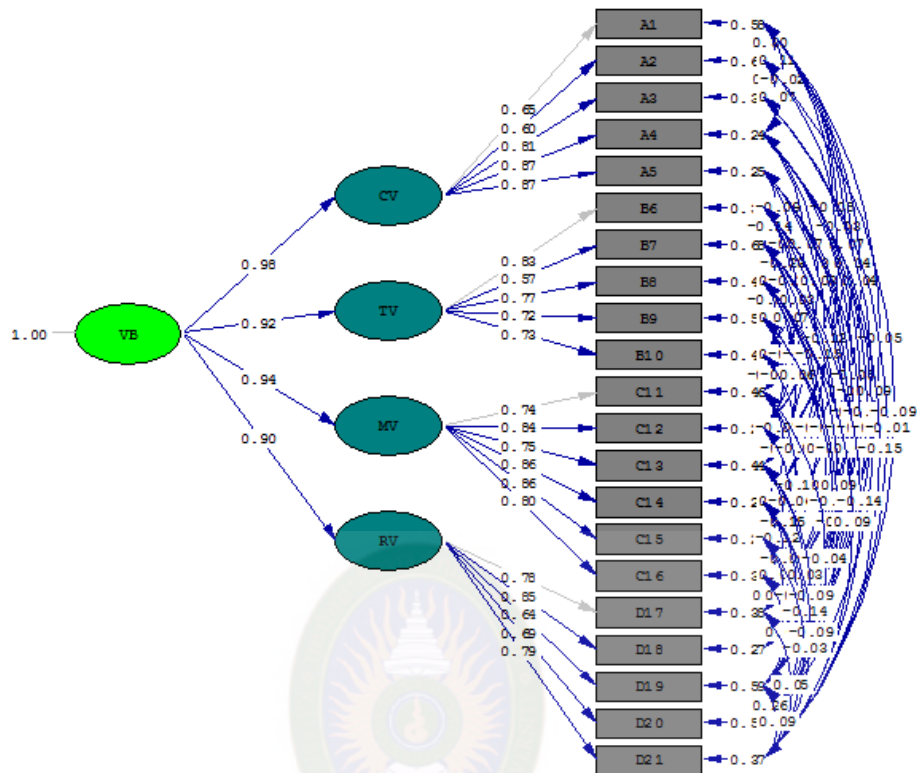


ภาคผนวก ช

โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก



Chi-Square=101.02, df=108, P-value=0.66995, RMSEA=0.000

DATE: 5/31/2016

TIME: 9:23

LISREL 8.52

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002

Use of this program is subject to the terms specified in the Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file D:\CFA1.LPJ:

TI CFA1

CFA1

!DA NI=74 NO=280 NG=1 MA=KM

SY='D:\DATAACL.dsf' NG=1

SE

7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

25 26 27 /

MO NY=21 NK=1 NE=4 LY=FU,FI BE=FU,FI GA=FU,FI PH=SY,FR PS=DI,FR TE=SY

LE

CV TV MV RV

LK

VB

FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1) LY(4,1) LY(5,1) LY(6,2) LY(7,2) LY(8,2) LY(9,2)

FR LY(10,2) LY(11,3) LY(12,3) LY(13,3) LY(14,3) LY(15,3) LY(16,3) LY(17,4) LY(18,4)

FR LY(19,4) LY(20,4) LY(21,4) GA(1,1) GA(2,1) GA(3,1) GA(4,1)

FR TE 1 1 TE 2 2 TE 3 3 TE 4 4 TE 5 5 TE 6 6 TE 7 7 TE 8 8 TE 9 9 TE 10 10 TE 11 11

FR TE 12 12 TE 13 13 TE 14 14 TE 15 15 TE 16 16 TE 17 17 TE 18 18 TE 19 19 TE 20 20

FR TE 21 21 TE 2 1 TE 17 16 TE 20 9 TE 9 7 TE 14 6 TE 20 19 TE 16 13 TE 11 9 TE 9 6

FR TE 19 9 TE 14 5 TE 19 3 TE 9 5 TE 21 4 TE 21 15 TE 11 1 TE 11 7 TE 10 6 TE 7 6

FR TE 21 3 TE 21 2 TE 17 5 TE 21 14 TE 21 8 TE 16 11 TE 19 13 TE 16 14 TE 21 7 TE 4 1

FR TE 14 11 TE 18 7 TE 11 10 TE 3 2 TE 3 1 TE 10 4 TE 4 2 TE 14 1 TE 21 19 TE 20 14

FR TE 19 8 TE 18 5 TE 18 1 TE 12 4 TE 18 4 TE 20 4 TE 12 8 TE 13 8 TE 17 14 TE 12 1

FR TE 15 13 TE 19 5 TE 19 4 TE 19 14 TE 7 5 TE 20 13 TE 17 7 TE 13 7 TE 15 1 TE 13 2

FR TE 17 4 TE 11 6 TE 18 6 TE 19 6 TE 9 8 TE 10 8 TE 16 8 TE 17 8 TE 12 9 TE 15 10

FR TE 13 11 TE 20 11 TE 16 12 TE 18 15 TE 19 16 TE 13 1 TE 17 15 TE 21 17 PD

OU ME=ML AM RS EF FS SC IT=250

## TI CFA1

Number of Input Variables 74

Number of Y - Variables 21

Number of X - Variables 0

Number of ETA - Variables 4

Number of KSI - Variables 1

Number of Observations 280

## TI CFA1

## Covariance Matrix

	A1	A2	A3	A4	A5	B6
A1	1.00					
A2	0.69	1.00				
A3	0.63	0.63	1.00			
A4	0.55	0.60	0.72	1.00		
A5	0.54	0.51	0.73	0.76	1.00	
B6	0.49	0.48	0.62	0.63	0.64	1.00
B7	0.37	0.28	0.42	0.45	0.39	0.37
B8	0.44	0.44	0.56	0.59	0.60	0.65
B9	0.46	0.40	0.54	0.56	0.47	0.38
B10	0.46	0.42	0.55	0.62	0.58	0.51
C11	0.37	0.40	0.59	0.63	0.62	0.57
C12	0.50	0.50	0.64	0.72	0.70	0.59
C13	0.51	0.50	0.53	0.62	0.56	0.52
C14	0.57	0.50	0.61	0.70	0.58	0.46
C15	0.56	0.49	0.63	0.70	0.67	0.60
C16	0.44	0.42	0.61	0.61	0.66	0.56
D17	0.39	0.34	0.54	0.52	0.62	0.51
D18	0.43	0.45	0.57	0.56	0.56	0.52

D19	0.36	0.34	0.53	0.38	0.45	0.47
D20	0.36	0.33	0.48	0.41	0.49	0.46
D21	0.43	0.32	0.55	0.46	0.60	0.51

## Covariance Matrix

	B7	B8	B9	B10	C11	C12
B7	1.00					
B8	0.46	1.00				
B9	0.50	0.49	1.00			
B10	0.41	0.61	0.47	1.00		
C11	0.44	0.50	0.61	0.38	1.00	
C12	0.43	0.50	0.48	0.50	0.63	1.00
C13	0.30	0.54	0.46	0.51	0.46	0.65
C14	0.39	0.54	0.49	0.54	0.51	0.72
C15	0.39	0.54	0.50	0.52	0.59	0.73
C16	0.37	0.51	0.50	0.48	0.51	0.61
D17	0.31	0.53	0.56	0.44	0.53	0.54
D18	0.31	0.52	0.55	0.53	0.50	0.57
D19	0.37	0.54	0.29	0.46	0.35	0.43
D20	0.41	0.50	0.24	0.49	0.37	0.48
D21	0.29	0.59	0.53	0.50	0.49	0.55

## Covariance Matrix

	C13	C14	C15	C16	D17	D18
C13	1.00					
C14	0.66	1.00				
C15	0.68	0.76	1.00			
C16	0.46	0.56	0.68	1.00		
D17	0.51	0.51	0.61	0.73	1.00	
D18	0.54	0.61	0.68	0.63	0.69	1.00
D19	0.41	0.36	0.45	0.50	0.47	0.53
D20	0.35	0.39	0.52	0.50	0.48	0.58
D21	0.45	0.47	0.52	0.59	0.69	0.67

## Covariance Matrix

	D19	D20	D21
D19	1.00		
D20	0.70	1.00	
D21	0.57	0.53	1.00

TI CFA1

## Parameter Specifications

## LAMBDA-Y

	CV	TV	MV	RV
	-----	-----	-----	-----
A1	0	0	0	0
A2	1	0	0	0
A3	2	0	0	0
A4	3	0	0	0
A5	4	0	0	0
B6	0	0	0	0
B7	0	5	0	0
B8	0	6	0	0
B9	0	7	0	0
B10	0	8	0	0
C11	0	0	0	0
C12	0	0	9	0
C13	0	0	10	0
C14	0	0	11	0
C15	0	0	12	0
C16	0	0	13	0
D17	0	0	0	0
D18	0	0	0	14
D19	0	0	0	15
D20	0	0	0	16
D21	0	0	0	17



## GAMMA

## VB

-----

CV	18
TV	19
MV	20
RV	21

## PSI

CV	TV	MV	RV
-----	-----	-----	-----
22	23	24	25

## THETA-EPS

	A1	A2	A3	A4	A5	B6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
A1	26					
A2	27	28				
A3	29	30	31			
A4	32	33	0	34		
A5	0	0	0	0	35	
B6	0	0	0	0	0	36
B7	0	0	0	0	37	38
B8	0	0	0	0	0	0
B9	0	0	0	0	41	42
B10	0	0	0	46	0	47

C11	50	0	0	0	0	51
C12	56	0	0	57	0	0
C13	61	62	0	0	0	0
C14	67	0	0	0	68	69
C15	72	0	0	0	0	0
C16	0	0	0	0	0	0
D17	0	0	0	82	83	0
D18	90	0	0	91	92	93
D19	0	0	97	98	99	100
D20	0	0	0	107	0	0
D21	0	114	115	116	0	0

## THETA-EPS

	B7	B8	B9	B10	C11	C12
B7	39					
B8	0	40				
B9	43	44	45			
B10	0	48	0	49		
C11	52	0	53	54	55	
C12	0	58	59	0	0	60
C13	63	64	0	0	65	0
C14	0	0	0	0	70	0
C15	0	0	0	73	0	0
C16	0	76	0	0	77	78
D17	84	85	0	0	0	0
D18	94	0	0	0	0	0
D19	0	101	102	0	0	0

D20	0	0	108	0	109	0
D21	117	118	0	0	0	0

## THETA-EPS

	C13	C14	C15	C16	D17	D18
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
C13	66					
C14	0	71				
C15	74	0	75			
C16	79	80	0	81		
D17	0	86	87	88	89	
D18	0	0	95	0	0	96
D19	103	104	0	105	0	0
D20	110	111	0	0	0	0
D21	0	119	120	0	121	0

## THETA-EPS

	D19	D20	D21
	-----	-----	-----
D19	106		
D20	112	113	
D21	122	0	123

## TI CFA1

Number of Iterations = 14

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	CV	TV	MV	RV
	-----	-----	-----	-----
A1	0.65	--	--	--
A2	0.60	--	--	--
	(0.05)			
	12.88			
A3	0.81	--	--	--
	(0.06)			
	13.22			
A4	0.87	--	--	--
	(0.07)			
	12.12			
A5	0.87	--	--	--
	(0.07)			
	12.26			
B6	--	0.83	--	--
B7	--	0.57	--	--
	(0.07)			
	8.80			

B8 -- 0.77 -- --

(0.06)

14.04

B9 -- 0.72 -- --

(0.07)

10.38

B10 -- 0.73 -- --

(0.06)

11.86

C11 -- -- 0.74 --

C12 -- -- 0.84 --

(0.06)

14.29

C13 -- -- 0.75 --

(0.06)

11.83

C14 -- -- 0.86 --

(0.07)

12.76

C15 -- -- 0.86 --

(0.06)

14.56



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

C16 -- -- 0.80 --

(0.07)

12.04

D17 -- -- -- 0.78

D18 -- -- -- 0.85

(0.06)

15.50

D19 -- -- -- 0.64

(0.06)

10.90

D20 -- -- -- 0.69

(0.06)

11.87

D21 -- -- -- 0.79

(0.05)

15.36

GAMMA

VB

-----

CV 0.98

(0.08)

11.65

TV 0.92  
 (0.06)  
 14.85

MV 0.94  
 (0.07)  
 13.31

RV 0.90  
 (0.07)  
 13.58

Covariance Matrix of ETA and KSI

	CV	TV	MV	RV	VB
CV	1.00				
TV	0.90	1.00			
MV	0.92	0.87	1.00		
RV	0.88	0.83	0.85	1.00	
VB	0.98	0.92	0.94	0.90	1.00

PHI

VB

1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

CV	TV	MV	RV
-----	-----	-----	-----
0.04	0.15	0.11	0.19
(0.03)	(0.04)	(0.02)	(0.04)
1.64	4.01	4.46	4.99

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

CV	TV	MV	RV
-----	-----	-----	-----
0.96	0.85	0.89	0.81

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

CV	TV	MV	RV
-----	-----	-----	-----
0.96	0.85	0.89	0.81

THETA-EPS

	A1	A2	A3	A4	A5	B6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
A1	0.58					
	(0.05)					
	11.47					
A2	0.30	0.64				
	(0.04)	(0.05)				
	7.47	11.72				



A3	0.11	0.13	0.34			
	(0.03)	(0.03)	(0.03)			
	3.70	4.69	11.09			
A4	-0.02	0.07	--	0.24		
	(0.02)	(0.02)		(0.02)		
	-0.89	2.92		9.81		
A5	--	--	--	--	0.25	
					(0.03)	
					9.50	
B6	--	--	--	--	--	0.33
						(0.04)
						7.92
B7	--	--	--	--	-0.09	-0.14
					(0.03)	(0.03)
					-3.19	-3.96
B8	--	--	--	--	--	--
B9	--	--	--	--	-0.12	-0.23
					(0.02)	(0.04)
					-5.47	-6.35
B10	--	--	--	0.07	--	-0.10
				(0.02)		(0.03)
				3.16		-2.94

C11	-0.08	--	--	--	--	0.03
	(0.03)					(0.03)
	-2.96					1.23
C12	-0.03	--	--	0.03	--	--
	(0.02)			(0.02)		
	-1.10			1.82		
C13	0.07	0.06	--	--	--	--
	(0.03)	(0.03)				
	2.19	1.97				
C14	0.04	--	--	--	-0.12	-0.15
	(0.03)				(0.02)	(0.02)
	1.53				-5.92	-6.35
C15	0.04	--	--	--	--	--
	(0.02)					
	1.90					
C16	--	--	--	--	--	--
D17	--	--	--	-0.05	0.05	--
				(0.02)	(0.02)	
				-2.42	2.17	
D18	-0.05	--	--	-0.08	-0.08	-0.04
	(0.02)			(0.02)	(0.02)	(0.02)
	-2.07			-3.88	-3.74	-1.66

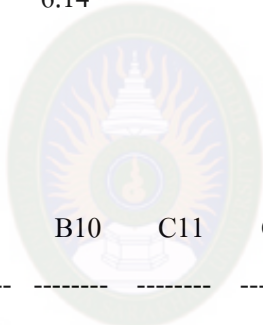
D19    --    --    0.09   -0.11   -0.01   0.05  
                                  (0.02)   (0.03)   (0.02)   (0.03)  
                                  3.46   -4.21   -0.60   1.70

D20    --    --    --   -0.12   --   --  
                                  (0.03)  
                                  -4.89

D21    --   -0.09   -0.01   -0.15   --   --  
                                  (0.03)   (0.02)   (0.02)  
                                  -3.43   -0.54   -6.14

THETA-EPS

	B7	B8	B9	B10	C11	C12
B7	0.68 (0.06) 10.96					
B8		--    0.40 (0.04) 10.32				
B9			0.13   -0.03   0.51 (0.04)   (0.03)   (0.05) 3.07   -1.15   9.73			



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

B10	--	0.04	--	0.48		
		(0.03)		(0.05)		
		1.25		10.10		
C11	0.07	--	0.14	-0.09	0.46	
	(0.04)		(0.03)	(0.03)	(0.04)	
	1.93		3.98	-2.97	10.53	
C12	--	-0.05	-0.04	--	--	0.29
		(0.02)	(0.02)			(0.03)
		-2.18	-1.68			10.67
C13	-0.08	0.06	--	--	-0.07	--
	(0.03)	(0.03)			(0.03)	
	-2.52	2.48			-2.40	
C14	--	--	--	--	-0.12	--
					(0.02)	
					-5.12	
C15	--	--	--	-0.02	--	--
				(0.02)		
				-1.09		
C16	--	-0.02	--	--	-0.10	-0.06
		(0.03)			(0.03)	(0.02)
		-0.83			-4.06	-2.32

D17   -0.07   0.04   --   --   --   --  
           (0.03)   (0.03)  
           -2.37   1.57

D18   -0.10   --   --   --   --   --  
           (0.03)  
           -3.25

D19   --   0.09   -0.13   --   --   --  
           (0.03)   (0.03)  
           3.36   -3.95

D20   --   --   -0.23   --   -0.04   --  
                   (0.03)           (0.03)  
                   -6.71           -1.44

D21   -0.14   0.09   --   --   --   --  
           (0.03)   (0.03)  
           -4.14   3.54

THETA-EPS

	C13	C14	C15	C16	D17	D18
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
C13	0.44					
	(0.04)					
	10.95					

C14    --    0.26  
           (0.03)  
           9.12

C15    0.03    --    0.27  
       (0.02)        (0.02)  
       1.41        10.91

C16    -0.15    -0.12    --    0.36  
       (0.03)    (0.03)        (0.04)  
       -5.41    -4.86        9.64

D17    --    -0.06    0.04    0.17    0.38  
           (0.02)    (0.02)    (0.03)    (0.04)  
           -2.49    1.82    6.35    9.81

D18    --    --    0.05    --    --    0.27  
                   (0.02)                    (0.03)  
                   2.53                    8.66

D19    0.03    -0.09    --    0.03    --    --  
       (0.03)    (0.03)        (0.02)  
       1.02    -3.57        1.27

D20    -0.09    -0.14    --    --    --    --  
       (0.03)    (0.03)  
       -3.16    -5.52

D21	--	-0.09	-0.03	--	0.05	--
		(0.02)	(0.02)		(0.02)	
		-3.84	-1.70		1.84	

THETA-EPS

	D19	D20	D21
	-----	-----	-----
D19	0.59		
	(0.05)		
	11.26		
D20	0.26	0.55	
	(0.04)	(0.05)	
	6.73	11.02	
D21	0.09	--	0.37
	(0.03)		(0.04)
	3.19		9.87



Squared Multiple Correlations for Y - Variables

A1	A2	A3	A4	A5	B6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.42	0.36	0.66	0.76	0.75	0.68

## Squared Multiple Correlations for Y - Variables

B7	B8	B9	B10	C11	C12
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.33	0.60	0.50	0.52	0.54	0.71

## Squared Multiple Correlations for Y - Variables

C13	C14	C15	C16	D17	D18
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.56	0.74	0.73	0.64	0.62	0.73

## Squared Multiple Correlations for Y - Variables

D19	D20	D21
-----	-----	-----
0.41	0.46	0.63

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 108

Minimum Fit Function Chi-Square = 106.64 (P = 0.52)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 101.02 (P = 0.67)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 19.97)

Minimum Fit Function Value = 0.38

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.072)



Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.026)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.27

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.27 ; 1.34)

ECVI for Saturated Model = 1.66

ECVI for Independence Model = 58.70

Chi-Square for Independence Model with 210 Degrees of Freedom = 16334.41

Independence AIC = 16376.41

Model AIC = 347.02

Saturated AIC = 462.00

Independence CAIC = 16473.74

Model CAIC = 917.10

Saturated CAIC = 1532.64

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.51

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Critical N (CN) = 380.60

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.026

Standardized RMR = 0.026

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.97

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.93

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.45

TI CFA1

## Fitted Covariance Matrix

	A1	A2	A3	A4	A5	B6
A1	1.00					
A2	0.70	1.00				
A3	0.63	0.63	1.00			
A4	0.54	0.59	0.71	1.00		
A5	0.56	0.53	0.71	0.76	1.00	
B6	0.48	0.45	0.60	0.64	0.65	1.01
B7	0.33	0.31	0.42	0.45	0.36	0.34
B8	0.45	0.42	0.57	0.60	0.61	0.64
B9	0.42	0.39	0.52	0.56	0.44	0.36
B10	0.42	0.39	0.53	0.64	0.57	0.50
C11	0.36	0.41	0.55	0.59	0.59	0.56
C12	0.48	0.47	0.63	0.71	0.68	0.60
C13	0.52	0.47	0.56	0.60	0.60	0.54
C14	0.56	0.48	0.65	0.69	0.57	0.47
C15	0.56	0.48	0.64	0.69	0.69	0.61
C16	0.48	0.45	0.60	0.64	0.64	0.57
D17	0.44	0.41	0.56	0.54	0.64	0.53
D18	0.44	0.45	0.61	0.57	0.58	0.55
D19	0.36	0.34	0.54	0.38	0.47	0.48
D20	0.39	0.36	0.49	0.40	0.53	0.47
D21	0.45	0.33	0.56	0.46	0.61	0.54

## Fitted Covariance Matrix

	B7	B8	B9	B10	C11	C12
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
B7	1.01					
B8	0.44	1.00				
B9	0.54	0.52	1.02			
B10	0.42	0.60	0.52	1.01		
C11	0.44	0.49	0.59	0.37	1.00	
C12	0.42	0.52	0.49	0.53	0.62	1.00
C13	0.29	0.57	0.47	0.47	0.49	0.63
C14	0.43	0.58	0.54	0.54	0.51	0.73
C15	0.43	0.57	0.53	0.52	0.63	0.72
C16	0.40	0.52	0.50	0.51	0.49	0.62
D17	0.30	0.54	0.46	0.47	0.49	0.56
D18	0.31	0.55	0.51	0.51	0.53	0.61
D19	0.30	0.50	0.25	0.38	0.40	0.46
D20	0.33	0.44	0.17	0.41	0.39	0.49
D21	0.24	0.60	0.47	0.48	0.50	0.57

## Fitted Covariance Matrix

	C13	C14	C15	C16	D17	D18
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
C13	1.00					
C14	0.65	1.01				
C15	0.67	0.74	1.00			
C16	0.45	0.57	0.69	1.01		
D17	0.49	0.51	0.60	0.71	0.98	

D18	0.54	0.63	0.67	0.58	0.66	1.00
D19	0.44	0.37	0.46	0.47	0.50	0.54
D20	0.34	0.36	0.50	0.47	0.53	0.59
D21	0.50	0.49	0.54	0.54	0.66	0.68

## Fitted Covariance Matrix

	D19	D20	D21
	-----	-----	-----
D19	1.00		
D20	0.70	1.02	
D21	0.59	0.54	1.00

## Fitted Residuals

	A1	A2	A3	A4	A5	B6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
A1	0.00					
A2	0.00	0.00				
A3	-0.01	0.00	0.00			
A4	0.01	0.01	0.01	0.00		
A5	-0.02	-0.02	0.02	0.00	0.00	
B6	0.01	0.03	0.02	-0.01	0.00	-0.01
B7	0.03	-0.03	0.00	0.00	0.03	0.03
B8	-0.02	0.01	-0.01	-0.01	0.00	0.02
B9	0.04	0.01	0.01	0.00	0.04	0.02
B10	0.03	0.03	0.02	-0.01	0.01	0.01
C11	0.01	-0.01	0.04	0.04	0.03	0.01
C12	0.02	0.03	0.01	0.02	0.02	-0.02

C13	0.00	0.02	-0.03	0.02	-0.04	-0.01
C14	0.01	0.02	-0.04	0.01	0.00	0.00
C15	0.00	0.01	-0.01	0.01	-0.02	-0.01
C16	-0.04	-0.03	0.01	-0.03	0.02	-0.01
D17	-0.05	-0.08	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02
D18	-0.01	-0.01	-0.04	-0.01	-0.02	-0.03
D19	-0.01	0.00	-0.01	0.00	-0.02	-0.01
D20	-0.04	-0.03	-0.01	0.01	-0.03	-0.01
D21	-0.02	-0.01	-0.01	0.00	0.00	-0.03

## Fitted Residuals

	B7	B8	B9	B10	C11	C12
B7	-0.01					
B8	0.01	0.00				
B9	-0.05	-0.03	-0.02			
B10	-0.01	0.01	-0.05	-0.01		
C11	0.00	0.00	0.02	0.00	0.00	
C12	0.01	-0.02	0.00	-0.03	0.01	0.00
C13	0.00	-0.03	-0.01	0.04	-0.02	0.02
C14	-0.04	-0.04	-0.05	-0.01	-0.01	-0.01
C15	-0.03	-0.03	-0.03	0.01	-0.04	0.00
C16	-0.03	-0.01	0.00	-0.03	0.02	-0.01
D17	0.01	0.00	0.09	-0.02	0.05	-0.02
D18	0.00	-0.03	0.04	0.02	-0.03	-0.04
D19	0.07	0.03	0.04	0.08	-0.05	-0.03
D20	0.09	0.06	0.07	0.08	-0.02	-0.01
D21	0.05	-0.01	0.06	0.03	-0.01	-0.02

## Fitted Residuals

	C13	C14	C15	C16	D17	D18
C13	0.00					
C14	0.02	-0.01				
C15	0.01	0.02	0.00			
C16	0.01	-0.01	-0.01	-0.01		
D17	0.02	0.00	0.01	0.02	0.02	
D18	0.00	-0.01	0.01	0.05	0.03	0.00
D19	-0.02	-0.01	-0.02	0.03	-0.02	-0.02
D20	0.00	0.03	0.02	0.03	-0.06	-0.01
D21	-0.05	-0.02	-0.02	0.05	0.02	-0.01

## Fitted Residuals

	D19	D20	D21
D19	0.00		
D20	0.00	-0.02	
D21	-0.02	-0.01	0.00

## Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.08

Median Fitted Residual = 0.00

Largest Fitted Residual = 0.09

## Stemleaf Plot

- 7|7  
 - 6|  
 - 5|61100  
 - 4|655200  
 - 3|966655544444100  
 - 2|9998776655554332211110  
 - 1|99888887766555544333222000000  
 - 0|9999988888777777766666555444443333332111100  
 0|111222222333344445555566788899  
 1|000011112222235566677778999  
 2|00002223444556789  
 3|0001134477999  
 4|0269  
 5|02  
 6|12  
 7|0159  
 8|7  
 9|4

## Standardized Residuals

	A1	A2	A3	A4	A5	B6
A1	-0.31					
A2	-0.12	-0.29				
A3	-0.59	0.02	0.37			
A4	0.59	0.82	0.68	0.22		

A5	-1.26	-0.91	1.57	0.21	-0.48	
B6	0.34	0.93	0.67	-0.61	-0.18	-0.68
B7	0.82	-0.81	0.09	-0.12	1.63	1.72
B8	-0.48	0.43	-0.34	-0.69	-0.13	0.95
B9	1.21	0.35	0.43	0.09	2.01	0.92
B10	1.01	0.70	0.73	-1.01	0.53	0.80
C11	0.47	-0.20	1.43	1.73	1.13	0.37
C12	1.19	1.04	0.42	1.31	1.18	-0.69
C13	-0.24	1.06	-1.10	0.80	-1.94	-0.47
C14	0.46	0.60	-1.64	0.63	0.32	-0.30
C15	0.11	0.30	-0.69	0.60	-0.86	-0.38
C16	-1.20	-0.97	0.48	-1.42	0.82	-0.54
D17	-1.61	-2.25	-0.87	-1.30	-1.15	-0.87
D18	-0.48	-0.20	-1.89	-0.42	-1.49	-1.55
D19	-0.15	0.09	-0.34	0.12	-1.04	-0.53
D20	-0.95	-0.85	-0.42	0.27	-1.24	-0.23
D21	-0.56	-0.41	-0.44	-0.15	-0.20	-1.02

Standardized Residuals

	B7	B8	B9	B10	C11	C12
B7	-0.78					
B8	0.56	0.52				
B9	-2.62	-1.28	-1.18			
B10	-0.35	0.78	-2.15	-1.00		
C11	0.16	0.08	1.08	0.11	0.21	
C12	0.28	-1.47	-0.20	-0.94	0.58	1.92
C13	0.13	-1.74	-0.23	1.21	-1.70	1.17



C14	-1.30	-1.66	-1.67	-0.24	-0.54	-0.56
C15	-1.15	-1.40	-1.29	0.38	-2.25	0.33
C16	-1.01	-0.69	-0.04	-0.90	1.06	-0.50
D17	0.55	-0.18	2.94	-0.79	1.54	-0.65
D18	-0.05	-1.05	1.37	0.71	-1.08	-1.55
D19	1.66	1.45	1.70	2.13	-1.40	-0.81
D20	2.08	1.74	3.04	2.05	-0.69	-0.22
D21	2.28	-0.43	1.91	0.90	-0.18	-0.67

## Standardized Residuals

	C13	C14	C15	C16	D17	D18
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
C13	-0.28					
C14	0.89	-0.64				
C15	0.50	1.54	0.13			
C16	0.43	-0.64	-0.64	-0.85		
D17	0.59	0.09	0.40	1.40	2.03	
D18	0.02	-0.58	0.42	2.12	1.87	0.52
D19	-1.00	-0.33	-0.50	1.30	-0.97	-0.81
D20	0.20	1.04	0.71	0.93	-2.22	-0.48
D21	-1.60	-1.08	-1.11	1.78	1.72	-0.58

## Standardized Residuals

	D19	D20	D21
	-----	-----	-----
D19	-0.05		
D20	0.01	-1.32	
D21	-1.06	-0.47	-0.20

## Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.62

Median Standardized Residual = -0.15

Largest Standardized Residual = 3.04

## Stemleaf Plot

```

- 2|6
- 2|3222
- 1|9977776665555
- 1|44433333222111111000000000
- 0|99999998888877777776666666555555555
- 0|4444443333332222222222221111000000
0|111111112222333333444444444
0|5555555666666777778888899999
1|000011112222334444
1|5566777778999
2|0001113
2|9
3|0

```

## Largest Negative Standardized Residuals

Residual for B9 and B7 -2.62

## Largest Positive Standardized Residuals

Residual for D17 and B9 2.94

Residual for D20 and B9 3.04

TI CFA1





A1	--	0.79	0.90	0.00
A2	--	0.40	0.24	0.71
A3	--	0.03	0.02	2.67
A4	--	0.15	1.67	0.88
A5	--	0.20	0.12	0.50
B6	1.46	--	0.78	1.15
B7	0.01	--	0.37	0.54
B8	2.13	--	1.11	0.95
B9	2.47	--	0.31	7.38
B10	3.28	--	0.54	0.99
C11	2.03	1.48	--	0.00
C12	0.25	0.70	--	0.97
C13	1.71	0.08	--	0.07
C14	0.44	0.57	--	0.22
C15	0.00	0.15	--	0.54
C16	0.66	0.15	--	4.50
D17	0.01	0.05	0.82	--
D18	1.43	0.45	0.31	--
D19	0.01	0.13	0.62	--
D20	0.18	1.96	1.42	--
D21	0.01	0.01	0.02	--

Expected Change for LAMBDA-Y

	CV	TV	MV	RV
	-----	-----	-----	-----
A1	--	0.13	-0.23	0.01
A2	--	0.09	0.08	-0.11
A3	--	-0.02	0.02	-0.19

A4	--	-0.05	0.19	0.64
A5	--	0.06	-0.05	-0.10
B6	-0.35	--	-0.15	-0.14
B7	-0.02	--	-0.10	0.13
B8	-0.39	--	-0.17	-0.14
B9	0.37	--	-0.09	0.34
B10	0.50	--	0.12	0.13
C11	0.27	0.22	--	0.00
C12	0.08	-0.09	--	-0.09
C13	-0.24	-0.03	--	0.03
C14	-0.11	-0.09	--	-0.05
C15	0.00	-0.04	--	0.09
C16	0.18	-0.05	--	0.26
D17	-0.01	0.02	0.11	--
D18	-0.20	-0.08	-0.06	--
D19	-0.01	0.05	-0.08	--
D20	0.05	0.14	0.11	--
D21	0.02	0.01	-0.01	--

## Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	CV	TV	MV	RV
	-----	-----	-----	-----
A1	--	0.13	-0.23	0.01
A2	--	0.09	0.08	-0.11
A3	--	-0.02	0.02	-0.19
A4	--	-0.05	0.19	0.64
A5	--	0.06	-0.05	-0.10
B6	-0.35	--	-0.15	-0.14

B7	-0.02	--	-0.10	0.13
B8	-0.39	--	-0.17	-0.14
B9	0.37	--	-0.09	0.34
B10	0.50	--	0.12	0.13
C11	0.27	0.22	--	0.00
C12	0.08	-0.09	--	-0.09
C13	-0.24	-0.03	--	0.03
C14	-0.11	-0.09	--	-0.05
C15	0.00	-0.04	--	0.09
C16	0.18	-0.05	--	0.26
D17	-0.01	0.02	0.11	--
D18	-0.20	-0.08	-0.06	--
D19	-0.01	0.05	-0.08	--
D20	0.05	0.14	0.11	--
D21	0.02	0.01	-0.01	--

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	CV	TV	MV	RV
	-----	-----	-----	-----
A1	--	0.13	-0.23	0.01
A2	--	0.09	0.08	-0.11
A3	--	-0.02	0.02	-0.19
A4	--	-0.05	0.19	0.64
A5	--	0.06	-0.05	-0.10
B6	-0.35	--	-0.15	-0.14
B7	-0.02	--	-0.10	0.13
B8	-0.39	--	-0.17	-0.14
B9	0.37	--	-0.09	0.34

B10	0.50	--	0.12	0.13
C11	0.27	0.22	--	0.00
C12	0.08	-0.09	--	-0.09
C13	-0.23	-0.03	--	0.03
C14	-0.11	-0.09	--	-0.05
C15	0.00	-0.04	--	0.09
C16	0.18	-0.05	--	0.26
D17	-0.01	0.02	0.11	--
D18	-0.20	-0.08	-0.06	--
D19	-0.01	0.05	-0.08	--
D20	0.05	0.14	0.11	--
D21	0.02	0.01	-0.01	--

## Modification Indices for BETA

	CV	TV	MV	RV
	-----	-----	-----	-----
CV	--	1.01	2.13	5.99
TV	1.01	--	5.99	2.13
MV	2.13	5.99	--	1.01
RV	5.99	2.13	1.01	--

## Expected Change for BETA

	CV	TV	MV	RV
	-----	-----	-----	-----
CV	--	0.17	0.36	-0.33
TV	0.61	--	-0.56	0.19
MV	0.94	-0.40	--	0.13



RV -1.47 0.23 0.22 --

Standardized Expected Change for BETA

	CV	TV	MV	RV
	-----	-----	-----	-----
CV	--	0.17	0.36	-0.33
TV	0.61	--	-0.56	0.19
MV	0.94	-0.40	--	0.13
RV	-1.47	0.23	0.22	--

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for PSI

	CV	TV	MV	RV
	-----	-----	-----	-----
CV	--			
TV	1.01	--		
MV	2.13	5.99	--	
RV	5.99	2.13	1.01	--

## Expected Change for PSI

	CV	TV	MV	RV
	-----	-----	-----	-----
CV	--			
TV	0.03	--		
MV	0.04	-0.06	--	
RV	-0.06	0.04	0.02	--

## Standardized Expected Change for PSI

	CV	TV	MV	RV
	-----	-----	-----	-----
CV	--			
TV	0.03	--		
MV	0.04	-0.06	--	
RV	-0.06	0.04	0.02	--

## Modification Indices for THETA-EPS

	A1	A2	A3	A4	A5	B6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
A1	--					
A2	--	--				
A3	--	--	--			
A4	--	--	0.10	--		
A5	0.01	0.12	1.35	0.35	--	
B6	0.16	0.55	0.01	1.02	0.09	--
B7	2.15	2.97	0.18	0.28	--	--

B8	1.28	0.97	0.00	0.13	0.10	2.46
B9	0.86	0.04	0.07	0.14	--	--
B10	0.16	0.01	0.23	--	0.01	--
C11	--	1.75	2.62	0.76	0.05	--
C12	--	0.69	0.15	--	1.40	0.33
C13	--	--	0.27	0.24	3.90	0.13
C14	--	0.08	0.94	0.23	--	--
C15	--	0.16	0.18	0.36	0.25	0.75
C16	1.24	0.02	0.64	0.77	0.77	0.19
D17	0.11	3.75	0.08	--	--	0.00
D18	--	0.28	1.46	--	--	--
D19	0.13	0.22	--	--	--	--
D20	0.62	0.00	0.06	--	1.55	0.09
D21	0.01	--	--	--	0.07	0.34

## Modification Indices for THETA-EPS

	B7	B8	B9	B10	C11	C12
B7	--					
B8	0.04	--				
B9	--	--	--			
B10	0.00	--	2.53	--		
C11	--	0.26	--	--	--	
C12	0.72	--	--	2.44	0.10	--
C13	--	--	0.36	1.86	--	1.46
C14	0.31	0.00	0.59	0.16	--	1.16
C15	0.65	0.54	0.23	--	2.59	0.00
C16	0.20	--	0.37	0.01	--	--

D17	--	--	2.12	1.81	1.69	0.67
D18	--	1.84	0.79	0.24	0.40	0.80
D19	0.55	--	--	0.40	2.14	0.20
D20	0.31	2.14	--	0.23	--	0.00
D21	--	--	0.14	0.19	0.16	0.38

## Modification Indices for THETA-EPS

	C13	C14	C15	C16	D17	D18
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
C13	--					
C14	0.06	--				
C15	--	3.89	--			
C16	--	--	1.02	--		
D17	2.73	--	--	--	--	
D18	0.38	0.02	--	1.97	0.70	--
D19	--	--	0.02	--	0.02	0.10
D20	--	--	1.21	0.23	1.22	0.00
D21	1.57	--	--	0.13	--	0.03

## Modification Indices for THETA-EPS

	D19	D20	D21
	-----	-----	-----
D19	--		
D20	--	--	
D21	--	0.03	--

## Expected Change for THETA-EPS

	A1	A2	A3	A4	A5	B6
A1	--					
A2	--	--				
A3	--	--	--			
A4	--	--	-0.01	--		
A5	0.00	-0.01	0.02	-0.01	--	
B6	0.01	0.02	0.00	-0.02	0.01	--
B7	0.04	-0.05	-0.01	0.01	--	--
B8	-0.03	0.02	0.00	-0.01	0.01	0.07
B9	0.03	0.01	-0.01	0.01	--	--
B10	0.01	0.00	0.01	--	0.00	--
C11	--	-0.04	0.04	0.02	-0.01	--
C12	--	0.02	0.01	--	0.02	-0.01
C13	--	--	-0.01	0.01	-0.04	-0.01
C14	--	0.01	-0.02	0.01	--	--
C15	--	0.01	-0.01	0.01	-0.01	0.02
C16	-0.03	0.00	0.02	-0.02	0.02	-0.01
D17	0.01	-0.05	-0.01	--	--	0.00
D18	--	0.01	-0.03	--	--	--
D19	0.01	0.01	--	--	--	--
D20	-0.02	0.00	-0.01	--	-0.03	-0.01
D21	0.00	--	--	--	0.01	-0.02

## Expected Change for THETA-EPS

	B7	B8	B9	B10	C11	C12
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
B7	--					
B8	0.01	--				
B9	--	--	--			
B10	0.00	--	-0.06	--		
C11	--	0.02	--	--	--	
C12	0.02	--	--	-0.04	0.01	--
C13	--	--	-0.02	0.04	--	0.03
C14	-0.02	0.00	-0.02	0.01	--	-0.03
C15	-0.02	-0.02	-0.01	--	-0.04	0.00
C16	-0.01	--	-0.02	0.00	--	--
D17	--	--	0.04	-0.03	0.03	-0.02
D18	--	-0.03	0.02	0.01	-0.02	-0.02
D19	0.02	--	--	0.02	-0.05	-0.01
D20	0.02	0.04	--	0.01	--	0.00
D21	--	--	0.01	0.01	-0.01	0.01

## Expected Change for THETA-EPS

	C13	C14	C15	C16	D17	D18
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
C13	--					
C14	-0.01	--				
C15	--	0.04	--			
C16	--	--	-0.03	--		
D17	0.04	--	--	--	--	

D18	0.02	0.00	--	0.03	0.02	--
D19	--	--	0.00	--	0.00	0.01
D20	--	--	0.02	0.01	-0.03	0.00
D21	-0.03	--	--	0.01	--	0.00

Expected Change for THETA-EPS

	D19	D20	D21
	-----	-----	-----
D19	--		
D20	--	--	
D21	--	0.01	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	A1	A2	A3	A4	A5	B6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
A1	--					
A2	--	--				
A3	--	--	--			
A4	--	--	-0.01	--		
A5	0.00	-0.01	0.02	-0.01	--	
B6	0.01	0.02	0.00	-0.02	0.01	--
B7	0.04	-0.05	-0.01	0.01	--	--
B8	-0.03	0.02	0.00	-0.01	0.01	0.07
B9	0.02	0.00	-0.01	0.01	--	--
B10	0.01	0.00	0.01	--	0.00	--
C11	--	-0.04	0.04	0.02	-0.01	--
C12	--	0.02	0.01	--	0.02	-0.01

C13	--	--	-0.01	0.01	-0.04	-0.01
C14	--	0.01	-0.02	0.01	--	--
C15	--	0.01	-0.01	0.01	-0.01	0.02
C16	-0.03	0.00	0.02	-0.02	0.02	-0.01
D17	0.01	-0.05	-0.01	--	--	0.00
D18	--	0.01	-0.03	--	--	--
D19	0.01	0.01	--	--	--	--
D20	-0.02	0.00	-0.01	--	-0.03	-0.01
D21	0.00	--	--	--	0.01	-0.02

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	B7	B8	B9	B10	C11	C12
B7	--					
B8	0.01	--				
B9	--	--	--			
B10	0.00	--	-0.06	--		
C11	--	0.02	--	--	--	
C12	0.02	--	--	-0.04	0.01	--
C13	--	--	-0.02	0.04	--	0.03
C14	-0.02	0.00	-0.02	0.01	--	-0.03
C15	-0.02	-0.02	-0.01	--	-0.04	0.00
C16	-0.01	--	-0.01	0.00	--	--
D17	--	--	0.04	-0.03	0.03	-0.02
D18	--	-0.03	0.02	0.01	-0.02	-0.02
D19	0.02	--	--	0.02	-0.05	-0.01
D20	0.02	0.04	--	0.01	--	0.00
D21	--	--	0.01	0.01	-0.01	0.01



Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	C13	C14	C15	C16	D17	D18
C13	--					
C14	-0.01	--				
C15	--	0.04	--			
C16	--	--	-0.03	--		
D17	0.04	--	--	--	--	
D18	0.02	0.00	--	0.03	0.02	--
D19	--	--	0.00	--	0.00	0.01
D20	--	--	0.02	0.01	-0.03	0.00
D21	-0.03	--	--	0.01	--	0.00

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	D19	D20	D21
D19	--		
D20	--	--	
D21	--	0.00	--

Maximum Modification Index is 7.38 for Element ( 9, 4) of LAMBDA-Y

TI CFA1

Factor Scores Regressions

ETA

	A1	A2	A3	A4	A5	B6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
CV	0.01	-0.01	0.05	0.23	0.31	0.16
TV	-0.07	0.02	-0.06	-0.09	0.26	0.49
MV	-0.06	0.01	-0.03	-0.04	0.15	0.12
RV	-0.01	-0.01	-0.10	0.30	0.13	0.14

ETA

	B7	B8	B9	B10	C11	C12
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
CV	0.05	-0.07	0.14	-0.05	-0.01	-0.07
TV	0.07	0.05	0.37	0.09	-0.11	-0.04
MV	0.00	-0.07	0.05	0.01	0.17	0.03
RV	0.11	-0.17	0.10	-0.07	-0.04	-0.13

ETA

	C13	C14	C15	C16	D17	D18
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
CV	0.03	0.26	-0.08	0.07	-0.07	0.09
TV	-0.01	0.31	-0.09	0.02	-0.06	0.03
MV	0.17	0.40	0.00	0.31	-0.15	-0.03
RV	0.02	0.25	-0.12	-0.08	0.17	0.29

ETA

D19	D20	D21
-----	-----	-----

CV	-0.01	0.14	0.10
TV	-0.04	0.18	-0.01
MV	-0.05	0.16	0.09
RV	0.07	0.17	0.25

TI CFA1

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	CV	TV	MV	RV
	-----	-----	-----	-----
A1	0.65	--	--	--
A2	0.60	--	--	--
A3	0.81	--	--	--
A4	0.87	--	--	--
A5	0.87	--	--	--
B6	--	0.83	--	--
B7	--	0.57	--	--
B8	--	0.77	--	--
B9	--	0.72	--	--
B10	--	0.73	--	--
C11	--	--	0.74	--
C12	--	--	0.84	--
C13	--	--	0.75	--
C14	--	--	0.86	--
C15	--	--	0.86	--
C16	--	--	0.80	--

D17	--	--	--	0.78
D18	--	--	--	0.85
D19	--	--	--	0.64
D20	--	--	--	0.69
D21	--	--	--	0.79

## GAMMA

## VB

-----

CV	0.98
TV	0.92
MV	0.94
RV	0.90

## Correlation Matrix of ETA and KSI

	CV	TV	MV	RV	VB
CV	1.00				
TV	0.90	1.00			
MV	0.92	0.87	1.00		
RV	0.88	0.83	0.85	1.00	
VB	0.98	0.92	0.94	0.90	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

CV	TV	MV	RV
0.04	0.15	0.11	0.19

TI CFA1

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	CV	TV	MV	RV
A1	0.65	--	--	--
A2	0.60	--	--	--
A3	0.81	--	--	--
A4	0.87	--	--	--
A5	0.87	--	--	--
B6	--	0.82	--	--
B7	--	0.57	--	--
B8	--	0.78	--	--
B9	--	0.71	--	--
B10	--	0.72	--	--
C11	--	--	0.74	--
C12	--	--	0.84	--
C13	--	--	0.75	--
C14	--	--	0.86	--

C15	--	--	0.86	--
C16	--	--	0.80	--
D17	--	--	--	0.79
D18	--	--	--	0.86
D19	--	--	--	0.64
D20	--	--	--	0.68
D21	--	--	--	0.79

## GAMMA

VB

-----	
CV	0.98
TV	0.92
MV	0.94
RV	0.90

Correlation Matrix of ETA and KSI

	CV	TV	MV	RV	VB
-----	-----	-----	-----	-----	-----
CV	1.00				
TV	0.90	1.00			
MV	0.92	0.87	1.00		
RV	0.88	0.83	0.85	1.00	
VB	0.98	0.92	0.94	0.90	1.00

## PSI

Note: This matrix is diagonal.

CV	TV	MV	RV
0.04	0.15	0.11	0.19

## THETA-EPS

	A1	A2	A3	A4	A5	B6
A1	0.58					
A2	0.30	0.64				
A3	0.11	0.13	0.34			
A4	-0.02	0.07	--	0.24		
A5	--	--	--	--	0.25	
B6	--	--	--	--	--	0.32
B7	--	--	--	-0.09	-0.13	
B8	--	--	--	--	--	
B9	--	--	--	--	-0.12	-0.22
B10	--	--	--	0.07	--	-0.10
C11	-0.08	--	--	--	--	0.03
C12	-0.03	--	--	0.03	--	--
C13	0.07	0.06	--	--	--	--
C14	0.04	--	--	--	-0.12	-0.15
C15	0.04	--	--	--	--	--
C16	--	--	--	--	--	--
D17	--	--	--	-0.05	0.05	--
D18	-0.05	--	--	-0.09	-0.08	-0.04

D19	--	--	0.09	-0.11	-0.01	0.05
D20	--	--	--	-0.12	--	--
D21	--	-0.09	-0.01	-0.15	--	--

## THETA-EPS

	B7	B8	B9	B10	C11	C12
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
B7	0.67					
B8	--	0.40				
B9	0.13	-0.03	0.50			
B10	--	0.04	--	0.48		
C11	0.07	--	0.13	-0.09	0.46	
C12	--	-0.05	-0.04	--	--	0.29
C13	-0.08	0.06	--	--	-0.07	--
C14	--	--	--	--	-0.12	--
C15	--	--	--	-0.02	--	--
C16	--	-0.02	--	--	-0.10	-0.06
D17	-0.07	0.04	--	--	--	--
D18	-0.10	--	--	--	--	--
D19	--	0.09	-0.12	--	--	--
D20	--	--	-0.23	--	-0.04	--
D21	-0.14	0.09	--	--	--	--

## THETA-EPS

	C13	C14	C15	C16	D17	D18
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
C13	0.44					



C14	--	0.26				
C15	0.03	--	0.27			
C16	-0.15	-0.12	--	0.36		
D17	--	-0.06	0.04	0.18	0.38	
D18	--	--	0.05	--	--	0.27
D19	0.03	-0.09	--	0.03	--	--
D20	-0.09	-0.14	--	--	--	--
D21	--	-0.09	-0.03	--	0.05	--

THETA-EPS

	D19	D20	D21
	-----	-----	-----
D19	0.59		
D20	0.26	0.54	
D21	0.09	--	0.37



TI CFA1 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on ETA

VB	
-----	
CV	0.98
	(0.08)
	11.65

TV 0.92  
(0.06)  
14.85

MV 0.94  
(0.07)  
13.31

RV 0.90  
(0.07)  
13.58

BETA\*BETA' is not Pos. Def., Stability Index cannot be Computed

Total Effects of ETA on Y

	CV	TV	MV	RV
A1	0.65	--	--	--
A2	0.60	--	--	--
	(0.05)			
	12.88			
A3	0.81	--	--	--
	(0.06)			
	13.22			

A4 0.87 -- -- --

(0.07)

12.12

A5 0.87 -- -- --

(0.07)

12.26

B6 -- 0.83 -- --

B7 -- 0.57 -- --

(0.07)

8.80

B8 -- 0.77 -- --

(0.06)

14.04

B9 -- 0.72 -- --

(0.07)

10.38

B10 -- 0.73 -- --

(0.06)

11.86

C11 -- -- 0.74 --

C12 -- -- 0.84 --

(0.06)

14.29



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





B6 0.76  
(0.05)  
14.85

B7 0.53  
(0.06)  
9.48

B8 0.71  
(0.05)  
13.69

B9 0.66  
(0.05)  
12.24

B10 0.67  
(0.05)  
12.59

C11 0.69  
(0.05)  
13.31

C12 0.79  
(0.05)  
16.12



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

C13 0.71  
(0.05)  
13.80

C14 0.81  
(0.05)  
16.56

C15 0.81  
(0.05)  
16.39

C16 0.76  
(0.05)  
14.94

D17 0.70  
(0.05)  
13.58

D18 0.77  
(0.05)  
15.19

D19 0.57  
(0.05)  
10.68



D20 0.62  
 (0.05)  
 11.71

D21 0.71  
 (0.05)  
 13.86

TI CFA1

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of X on ETA

VB  
 -----

CV 0.98  
 TV 0.92  
 MV 0.94  
 RV 0.90

Standardized Total Effects of ETA on Y

	CV	TV	MV	RV
	-----	-----	-----	-----
A1	0.65	--	--	--
A2	0.60	--	--	--
A3	0.81	--	--	--
A4	0.87	--	--	--



A5	0.87	--	--	--
B6	--	0.83	--	--
B7	--	0.57	--	--
B8	--	0.77	--	--
B9	--	0.72	--	--
B10	--	0.73	--	--
C11	--	--	0.74	--
C12	--	--	0.84	--
C13	--	--	0.75	--
C14	--	--	0.86	--
C15	--	--	0.86	--
C16	--	--	0.80	--
D17	--	--	--	0.78
D18	--	--	--	0.85
D19	--	--	--	0.64
D20	--	--	--	0.69
D21	--	--	--	0.79

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	CV	TV	MV	RV
	-----	-----	-----	-----
A1	0.65	--	--	--
A2	0.60	--	--	--
A3	0.81	--	--	--
A4	0.87	--	--	--
A5	0.87	--	--	--
B6	--	0.82	--	--
B7	--	0.57	--	--

B8	--	0.78	--	--
B9	--	0.71	--	--
B10	--	0.72	--	--
C11	--	--	0.74	--
C12	--	--	0.84	--
C13	--	--	0.75	--
C14	--	--	0.86	--
C15	--	--	0.86	--
C16	--	--	0.80	--
D17	--	--	--	0.79
D18	--	--	--	0.86
D19	--	--	--	0.64
D20	--	--	--	0.68
D21	--	--	--	0.79

Standardized Total Effects of X on Y

VB

A1	0.63
A2	0.59
A3	0.80
A4	0.85
A5	0.85
B6	0.76
B7	0.53
B8	0.71
B9	0.66
B10	0.67

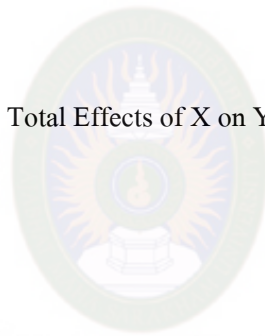
C11	0.69
C12	0.79
C13	0.71
C14	0.81
C15	0.81
C16	0.76
D17	0.70
D18	0.77
D19	0.57
D20	0.62
D21	0.71

Completely Standardized Total Effects of X on Y

VB

-----

A1	0.63
A2	0.59
A3	0.80
A4	0.85
A5	0.85
B6	0.76
B7	0.53
B8	0.71
B9	0.65
B10	0.67
C11	0.70
C12	0.80
C13	0.71



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

C14	0.81
C15	0.81
C16	0.75
D17	0.71
D18	0.77
D19	0.57
D20	0.61
D21	0.71

Time used: 0.125 Seconds



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

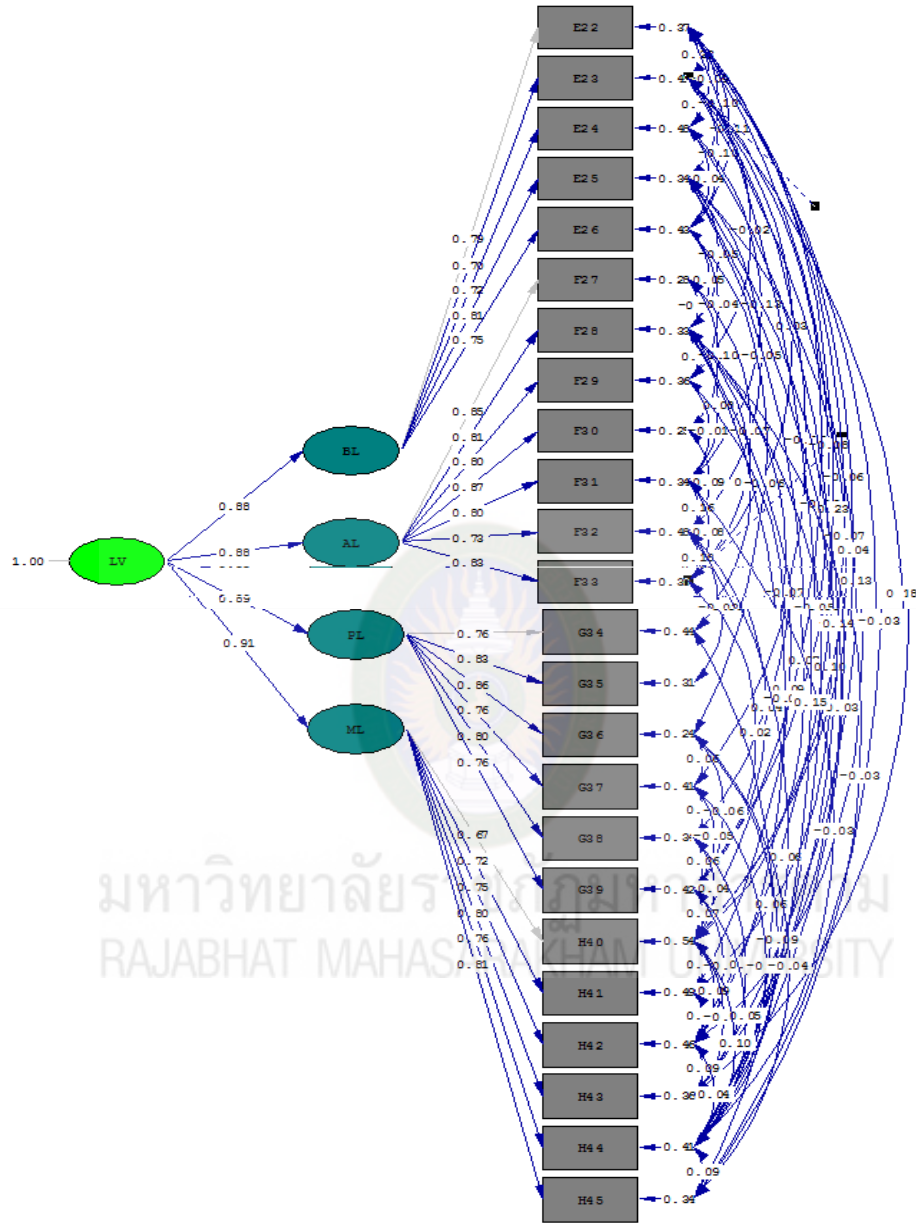


ภาคผนวก ซ

โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

### โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์



Chi-Square=169.56, df=174, P-value=0.58091, RMSEA=0.000

DATE: 5/31/2016

TIME: 10:31

L I S R E L 8.52

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002

Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file D:\CFA2.LPJ:

TI CFA2

CFA2

!DA NI=74 NO=280 NG=1 MA=KM

SY='D:\DATA\CL.dsf' NG=1

SE

28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45

46 47 48 49 50 51 /

MO NY=24 NK=1 NE=4 LY=FU,FI BE=FU,FI GA=FU,FI PH=SY,FR PS=DI,FR TE=SY

LE

BL AL PL ML

LK

LV

FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1) LY(4,1) LY(5,1) LY(6,2) LY(7,2) LY(8,2) LY(9,2)

FR LY(10,2) LY(11,2) LY(12,2) LY(13,3) LY(14,3) LY(15,3) LY(16,3) LY(17,3) LY(18,3)

FR LY(19,4) LY(20,4) LY(21,4) LY(22,4) LY(23,4) LY(24,4) GA(1,1) GA(2,1) GA(3,1)

FR GA(4,1)

FR TE 1 1 TE 2 2 TE 3 3 TE 4 4 TE 5 5 TE 6 6 TE 7 7 TE 8 8 TE 9 9 TE 010 10 TE 11 11

TE 12 12

FR TE 13 13 TE 14 14 TE 15 15 TE 16 16 TE 17 17 TE 18 18 TE 19 19 TE 20 20 TE 21 21

TE 22 22

FR TE 23 23 TE 24 24 TE 2 1 TE 21 1 TE 23 3 TE 24 4 TE 22 2 TE 21 2 TE 10 3 TE 12 11

TE 21 19

FR TE 22 19 TE 20 19 TE 17 16 TE 21 18 TE 23 13 TE 21 20 TE 23 16 TE 18 12 TE 11 9

TE 11 10

FR TE 4 1 TE 20 7 TE 21 7 TE 10 8 TE 12 10 TE 3 1 TE 3 2 TE 19 2 TE 15 5 TE 18 1 TE

17 7 TE 20 8

FR TE 16 15 TE 18 16 TE 24 15 TE 24 23 TE 10 7 TE 19 7 TE 23 15 TE 19 17 TE 23 21

TE 23 1 TE 16 2

FR TE 22 4 TE 23 4 TE 9 6 TE 23 19 TE 22 21 TE 23 10 TE 7 4 TE 7 6 TE 12 6 TE 19 4

TE 23 11 TE 24 7

FR TE 13 7 TE 18 15 TE 18 17 TE 11 4 TE 24 1 TE 22 1 TE 5 1 TE 5 2 TE 5 3 TE 7 5 TE

22 17 TE 23 18

FR TE 19 18 TE 8 7 TE 14 11 TE 18 11 TE 19 1 TE 12 2 TE 8 2 TE 8 5

PD

OU ME=ML AM RS EF FS SC IT=250

TI CFA2



Number of Input Variables 74  
 Number of Y - Variables 24  
 Number of X - Variables 0  
 Number of ETA - Variables 4  
 Number of KSI - Variables 1  
 Number of Observations 280

TI CFA2

Covariance Matrix

	E22	E23	E24	E25	E26	F27
E22	1.00					
E23	0.80	1.00				
E24	0.48	0.54	1.00			
E25	0.52	0.56	0.61	1.00		
E26	0.47	0.44	0.59	0.64	1.00	
F27	0.53	0.49	0.47	0.56	0.49	1.00
F28	0.54	0.51	0.42	0.47	0.49	0.63
F29	0.48	0.43	0.44	0.47	0.39	0.69
F30	0.57	0.51	0.49	0.58	0.48	0.64
F31	0.51	0.48	0.29	0.54	0.46	0.66
F32	0.48	0.43	0.37	0.46	0.43	0.58
F33	0.55	0.52	0.45	0.55	0.48	0.62
G34	0.53	0.49	0.46	0.48	0.47	0.61
G35	0.52	0.46	0.47	0.48	0.46	0.58
G36	0.52	0.49	0.44	0.51	0.41	0.61
G37	0.44	0.36	0.40	0.45	0.44	0.52
G38	0.47	0.40	0.40	0.44	0.45	0.58

G39	0.42	0.45	0.47	0.51	0.49	0.56
H40	0.36	0.27	0.35	0.36	0.38	0.45
H41	0.47	0.44	0.37	0.43	0.41	0.49
H42	0.70	0.57	0.43	0.49	0.44	0.52
H43	0.55	0.62	0.47	0.49	0.49	0.55
H44	0.43	0.42	0.62	0.56	0.52	0.50
H45	0.46	0.42	0.52	0.68	0.54	0.54

## Covariance Matrix

	F28	F29	F30	F31	F32	F33
F28	1.00					
F29	0.70	1.00				
F30	0.71	0.71	1.00			
F31	0.75	0.63	0.71	1.00		
F32	0.62	0.60	0.73	0.75	1.00	
F33	0.71	0.66	0.72	0.76	0.79	1.00
G34	0.59	0.56	0.56	0.53	0.50	0.57
G35	0.50	0.52	0.54	0.50	0.45	0.54
G36	0.50	0.56	0.56	0.55	0.52	0.57
G37	0.40	0.44	0.43	0.47	0.41	0.48
G38	0.42	0.52	0.52	0.52	0.45	0.51
G39	0.47	0.46	0.48	0.46	0.47	0.51
H40	0.47	0.39	0.44	0.38	0.37	0.45
H41	0.57	0.53	0.52	0.46	0.47	0.54
H42	0.46	0.45	0.51	0.43	0.45	0.52
H43	0.52	0.51	0.52	0.48	0.46	0.52
H44	0.50	0.48	0.53	0.42	0.49	0.53

H45 0.49 0.48 0.57 0.50 0.49 0.55

Covariance Matrix

	G34	G35	G36	G37	G38	G39
G34	1.00					
G35	0.62	1.00				
G36	0.63	0.74	1.00			
G37	0.55	0.67	0.72	1.00		
G38	0.58	0.68	0.73	0.74	1.00	
G39	0.56	0.60	0.61	0.55	0.68	1.00
H40	0.40	0.45	0.47	0.39	0.47	0.54
H41	0.45	0.51	0.49	0.42	0.46	0.54
H42	0.48	0.54	0.53	0.43	0.47	0.41
H43	0.52	0.58	0.60	0.54	0.58	0.54
H44	0.52	0.49	0.42	0.40	0.44	0.55
H45	0.48	0.53	0.51	0.48	0.52	0.57

Covariance Matrix

	H40	H41	H42	H43	H44	H45
H40	1.00					
H41	0.72	1.00				
H42	0.59	0.68	1.00			
H43	0.42	0.59	0.68	1.00		
H44	0.62	0.57	0.61	0.59	1.00	
H45	0.56	0.56	0.59	0.64	0.73	1.00

TI CFA2

## Parameter Specifications

## LAMBDA-Y

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
E22	0	0	0	0
E23	1	0	0	0
E24	2	0	0	0
E25	3	0	0	0
E26	4	0	0	0
F27	0	0	0	0
F28	0	5	0	0
F29	0	6	0	0
F30	0	7	0	0
F31	0	8	0	0
F32	0	9	0	0
F33	0	10	0	0
G34	0	0	0	0
G35	0	0	11	0
G36	0	0	12	0
G37	0	0	13	0
G38	0	0	14	0
G39	0	0	15	0
H40	0	0	0	0
H41	0	0	0	16
H42	0	0	0	17

H43	0	0	0	18
H44	0	0	0	19
H45	0	0	0	20

## GAMMA

## LV

-----

BL	21
AL	22
PL	23
ML	24

## PSI

BL	AL	PL	ML
-----	-----	-----	-----
25	26	27	28

## THETA-EPS

	E22	E23	E24	E25	E26	F27
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
E22	29					
E23	30	31				
E24	32	33	34			
E25	35	0	0	36		
E26	37	38	39	0	40	
F27	0	0	0	0	0	41

F28	0	0	0	42	43	44
F29	0	46	0	0	47	0
F30	0	0	0	0	0	50
F31	0	0	52	0	0	0
F32	0	0	0	56	0	0
F33	0	60	0	0	0	61
G34	0	0	0	0	0	0
G35	0	0	0	0	0	0
G36	0	0	0	0	69	0
G37	0	71	0	0	0	0
G38	0	0	0	0	0	0
G39	77	0	0	0	0	0
H40	84	85	0	86	0	0
H41	0	0	0	0	0	0
H42	95	96	0	0	0	0
H43	102	103	0	104	0	0
H44	109	0	110	111	0	0
H45	121	0	0	122	0	0

## THETA-EPS

	F28	F29	F30	F31	F32	F33
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
F28	45					
F29	48	49				
F30	0	0	51			
F31	53	54	0	55		
F32	0	0	57	58	59	
F33	0	0	0	62	63	64

G34	65	0	0	0	0	0
G35	0	0	0	0	67	0
G36	0	0	0	0	0	0
G37	0	0	0	0	0	0
G38	74	0	0	0	0	0
G39	0	0	0	0	78	79
H40	87	0	0	0	0	0
H41	91	92	0	0	0	0
H42	97	0	0	0	0	0
H43	0	0	0	0	0	0
H44	0	0	0	112	113	0
H45	123	0	0	0	0	0

## THETA-EPS

	G34	G35	G36	G37	G38	G39
G34	66					
G35	0	68				
G36	0	0	70			
G37	0	0	72	73		
G38	0	0	0	75	76	
G39	0	0	80	81	82	83
H40	0	0	0	0	88	89
H41	0	0	0	0	0	0
H42	0	0	0	0	0	98
H43	0	0	0	0	105	0
H44	114	0	115	116	0	117
H45	0	0	124	0	0	0

THETA-EPS

	H40	H41	H42	H43	H44	H45
H40	90					
H41	93	94				
H42	99	100	101			
H43	106	0	107	108		
H44	118	0	119	0	120	
H45	0	0	0	0	125	126

TI CFA2

Number of Iterations = 17

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	BL	AL	PL	ML
E22	0.79	--	--	--
E23	0.70	--	--	--
	(0.04)			
	15.89			
E24	0.72	--	--	--
	(0.07)			
	11.01			



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



E25 0.81 -- -- --

(0.07)

11.78

E26 0.75 -- -- --

(0.07)

11.26

F27 -- 0.85 -- --

F28 -- 0.81 -- --

(0.05)

15.23

F29 -- 0.80 -- --

(0.05)

15.80

F30 -- 0.87 -- --

(0.05)

15.84

F31 -- 0.80 -- --

(0.05)

15.89

F32 -- 0.73 -- --

(0.05)

13.75



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

F33	--	0.83	--	--
		(0.05)		
		15.38		
G34	--	--	0.76	--
G35	--	--	0.83	--
		(0.06)		
		14.57		
G36	--	--	0.86	--
		(0.06)		
		15.15		
G37	--	--	0.76	--
		(0.06)		
		12.95		
G38	--	--	0.80	--
		(0.06)		
		14.11		
G39	--	--	0.76	--
		(0.06)		
		12.79		
H40	--	--	--	0.67



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



AL 0.88  
 (0.06)  
 14.67

PL 0.89  
 (0.07)  
 12.93

ML 0.91  
 (0.08)  
 11.30

Covariance Matrix of ETA and KSI

	BL	AL	PL	ML	LV
BL	1.00				
AL	0.78	1.00			
PL	0.79	0.79	1.00		
ML	0.81	0.80	0.81	1.00	
LV	0.88	0.88	0.89	0.91	1.00

PHI

LV

1.00

## PSI

Note: This matrix is diagonal.

BL	AL	PL	ML
-----	-----	-----	-----
0.22	0.23	0.20	0.17
(0.05)	(0.04)	(0.04)	(0.04)
4.16	5.86	5.04	3.87

## Squared Multiple Correlations for Structural Equations

BL	AL	PL	ML
-----	-----	-----	-----
0.78	0.77	0.80	0.83

## Squared Multiple Correlations for Reduced Form

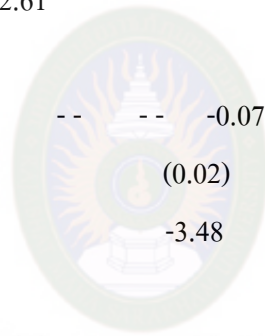
BL	AL	PL	ML
-----	-----	-----	-----
0.78	0.77	0.80	0.83

## THETA-EPS

E22	E23	E24	E25	E26	F27
-----	-----	-----	-----	-----	-----
E22	0.37				
(0.06)					
6.33					



F30	--	--	--	--	--	-0.10
						(0.02)
						-4.32
F31	--	--	-0.13	--	--	--
			(0.02)			
			-5.61			
F32	--	--	--	-0.05	--	--
				(0.02)		
				-2.61		
F33	--	0.03	--	--	--	-0.07
		(0.02)				(0.02)
		2.00				-3.48
G34	--	--	--	--	--	--
G35	--	--	--	--	--	--
G36	--	--	--	--	-0.06	--
					(0.02)	
					-2.56	
G37	--	-0.06	--	--	--	--
		(0.02)				
		-3.07				



G38	--	--	--	--	--	--
G39	-0.08	--	--	--	--	--
	(0.02)					
	-3.28					
H40	-0.06	-0.12	--	-0.07	--	--
	(0.03)	(0.03)		(0.02)		
	-2.11	-4.13		-3.02		
H41	--	--	--	--	--	--
H42	0.23	0.13	--	--	--	--
	(0.03)	(0.03)				
	6.86	4.53				
H43	0.04	0.18	--	-0.02	--	--
	(0.03)	(0.03)		(0.02)		
	1.36	5.46		-0.86		
H44	-0.05	--	0.14	0.03	--	--
	(0.02)		(0.03)	(0.03)		
	-2.25		5.37	1.14		
H45	-0.03	--	--	0.15	--	--
	(0.02)			(0.03)		
	-1.25			5.11		



## THETA-EPS

	F28	F29	F30	F31	F32	F33
F28	0.33 (0.03) 9.73					
F29	0.04 (0.02) 1.68	0.36 (0.03) 10.41				
F30	--	--	0.25 (0.03) 8.61			
F31	0.08 (0.02) 3.75	-0.01 (0.02) -0.68	--	0.34 (0.03) 10.50		
F32	--	--	0.09 (0.02) 4.43	0.16 (0.02) 6.36	0.48 (0.04) 11.43	
F33	--	--	--	0.08 (0.02) 3.49	0.18 (0.03) 6.39	0.30 (0.03) 9.38

G34 0.06 -- -- -- -- --

(0.02)

2.87

G35 -- -- -- -- -0.03 --

(0.02)

-1.43

G36 -- -- -- -- -- --

G37 -- -- -- -- -- --

G38 -0.07 -- -- -- -- --

(0.02)

-3.62

G39 -- -- -- -- 0.04 0.02

(0.02) (0.02)

1.94 0.99

H40 0.07 -- -- -- -- --

(0.02)

3.04

H41 0.10 0.09 -- -- -- --

(0.03) (0.02)

3.94 3.84



H42	-0.02	--	--	--	--	--
	(0.02)					
	-1.13					
H43	--	--	--	--	--	--
H44	--	--	--	-0.03	0.06	--
			(0.02)	(0.02)		
			-1.79	3.08		
H45	-0.03	--	--	--	--	--
	(0.02)					
	-1.40					
THETA-EPS						
	G34	G35	G36	G37	G38	G39
G34	0.44					
	(0.04)					
	10.66					
G35	--	0.31				
		(0.03)				
		9.74				
G36	--	--	0.24			
			(0.03)			
			8.35			



G37	--	--	0.06	0.41		
			(0.02)	(0.04)		
			2.41	9.84		
G38	--	--	--	0.10	0.34	
			(0.03)	(0.03)		
			3.84	9.95		
G39	--	--	-0.06	-0.05	0.06	0.42
			(0.02)	(0.03)	(0.03)	(0.04)
			-2.53	-1.67	2.29	9.64
H40	--	--	--	--	0.04	0.07
			(0.02)	(0.03)		
			1.72	2.46		
H41	--	--	--	--	--	--
H42	--	--	--	--	--	-0.12
					(0.03)	
					-4.77	
H43	--	--	--	--	0.05	--
					(0.02)	
					2.41	
H44	0.06	--	-0.09	-0.04	--	0.05
	(0.02)		(0.02)	(0.02)		(0.02)
	2.45		-4.19	-1.63		2.22

H45	--	--	-0.04	--	--	--
			(0.02)			
			-2.09			

## THETA-EPS

	H40	H41	H42	H43	H44	H45
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
H40	0.54					
	(0.05)					
	10.69					
H41	0.23	0.49				
	(0.04)	(0.05)				
	6.33	10.56				
H42	0.09	0.15	0.46			
	(0.03)	(0.03)	(0.04)			
	2.68	5.39	10.37			
H43	-0.12	--	0.09	0.36		
	(0.03)		(0.03)	(0.04)		
	-4.44		3.17	9.29		
H44	0.10	--	0.04	--	0.41	
	(0.03)		(0.02)		(0.04)	
	4.08		1.85		10.00	

H45	--	--	--	--	0.09	0.34
					(0.03)	(0.04)
					3.36	8.97

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

E22	E23	E24	E25	E26	F27
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.63	0.50	0.52	0.66	0.57	0.72

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

F28	F29	F30	F31	F32	F33
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.66	0.64	0.75	0.65	0.52	0.70

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

G34	G35	G36	G37	G38	G39
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.57	0.69	0.75	0.59	0.65	0.58

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

H40	H41	H42	H43	H44	H45
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.45	0.51	0.55	0.64	0.58	0.66

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 174

Minimum Fit Function Chi-Square = 173.07 (P = 0.51)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 169.56 (P = 0.58)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 29.78)

Minimum Fit Function Value = 0.62

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.11)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.025)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.53

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.53 ; 1.63)

ECVI for Saturated Model = 2.15

ECVI for Independence Model = 76.96

Chi-Square for Independence Model with 276 Degrees of Freedom = 21424.68

Independence AIC = 21472.68

Model AIC = 421.56

Saturated AIC = 600.00

Independence CAIC = 21583.92

Model CAIC = 1005.54

Saturated CAIC = 1990.44

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.63

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Critical N (CN) = 356.16

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.029

Standardized RMR = 0.029

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.55

TI CFA2

Fitted Covariance Matrix

	E22	E23	E24	E25	E26	F27
E22	0.99					
E23	0.78	0.99				
E24	0.48	0.54	1.00			
E25	0.54	0.57	0.58	0.99		
E26	0.49	0.43	0.58	0.61	0.99	
F27	0.52	0.47	0.48	0.53	0.50	1.00
F28	0.50	0.44	0.45	0.46	0.52	0.63



F29	0.49	0.42	0.45	0.50	0.43	0.68
F30	0.53	0.47	0.48	0.54	0.51	0.64
F31	0.49	0.44	0.31	0.50	0.47	0.68
F32	0.45	0.40	0.41	0.41	0.42	0.62
F33	0.51	0.49	0.46	0.52	0.49	0.63
G34	0.47	0.42	0.43	0.48	0.45	0.50
G35	0.52	0.46	0.47	0.53	0.49	0.56
G36	0.54	0.48	0.49	0.55	0.46	0.58
G37	0.48	0.37	0.43	0.49	0.45	0.51
G38	0.50	0.45	0.45	0.51	0.48	0.53
G39	0.40	0.42	0.43	0.49	0.45	0.51
H40	0.37	0.26	0.39	0.37	0.41	0.46
H41	0.46	0.41	0.42	0.47	0.44	0.49
H42	0.71	0.56	0.44	0.49	0.46	0.51
H43	0.55	0.63	0.46	0.50	0.49	0.55
H44	0.43	0.43	0.58	0.52	0.46	0.52
H45	0.49	0.46	0.47	0.67	0.49	0.55

Fitted Covariance Matrix

	F28	F29	F30	F31	F32	F33
F28	0.99					
F29	0.69	0.99				
F30	0.70	0.69	1.00			
F31	0.73	0.62	0.69	0.98		
F32	0.59	0.58	0.72	0.74	1.01	
F33	0.67	0.66	0.72	0.74	0.78	0.99
G34	0.54	0.47	0.51	0.47	0.43	0.49

G35	0.53	0.52	0.57	0.52	0.45	0.54
G36	0.55	0.54	0.59	0.54	0.49	0.56
G37	0.49	0.48	0.52	0.48	0.44	0.50
G38	0.44	0.50	0.54	0.50	0.46	0.52
G39	0.49	0.48	0.52	0.48	0.48	0.52
H40	0.51	0.43	0.46	0.43	0.39	0.45
H41	0.57	0.55	0.50	0.46	0.42	0.48
H42	0.47	0.48	0.52	0.48	0.44	0.50
H43	0.52	0.51	0.56	0.51	0.47	0.53
H44	0.49	0.48	0.52	0.45	0.50	0.50
H45	0.50	0.52	0.56	0.52	0.47	0.54

## Fitted Covariance Matrix

	G34	G35	G36	G37	G38	G39
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
G34	1.01					
G35	0.63	1.00				
G36	0.65	0.72	0.99			
G37	0.58	0.64	0.72	1.00		
G38	0.61	0.67	0.69	0.71	0.98	
G39	0.58	0.64	0.60	0.54	0.68	1.01
H40	0.41	0.45	0.47	0.42	0.47	0.48
H41	0.44	0.49	0.51	0.45	0.47	0.45
H42	0.46	0.51	0.53	0.47	0.49	0.35
H43	0.49	0.54	0.56	0.50	0.57	0.50
H44	0.52	0.51	0.44	0.44	0.49	0.53
H45	0.50	0.55	0.53	0.50	0.53	0.50

## Fitted Covariance Matrix

	H40	H41	H42	H43	H44	H45
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
H40	0.99					
H41	0.72	1.01				
H42	0.60	0.70	1.02			
H43	0.42	0.58	0.69	1.01		
H44	0.61	0.55	0.61	0.61	0.98	
H45	0.54	0.58	0.61	0.65	0.70	1.00

## Fitted Residuals

	E22	E23	E24	E25	E26	F27
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
E22	0.01					
E23	0.02	0.01				
E24	-0.01	0.00	0.00			
E25	-0.01	-0.01	0.03	0.01		
E26	-0.01	0.01	0.01	0.03	0.01	
F27	0.01	0.03	0.00	0.03	-0.01	0.00
F28	0.04	0.07	-0.03	0.01	-0.02	0.00
F29	-0.01	0.01	-0.01	-0.03	-0.03	0.01
F30	0.03	0.04	0.01	0.03	-0.03	0.00
F31	0.02	0.04	-0.02	0.04	-0.01	-0.02
F32	0.03	0.04	-0.04	0.05	0.00	-0.04
F33	0.03	0.04	-0.01	0.03	-0.01	-0.01
G34	0.06	0.06	0.03	0.00	0.02	0.10
G35	0.00	0.00	0.00	-0.05	-0.04	0.02

G36	-0.02	0.01	-0.05	-0.04	-0.04	0.03
G37	-0.04	-0.01	-0.04	-0.04	-0.02	0.01
G38	-0.03	-0.05	-0.05	-0.07	-0.03	0.04
G39	0.02	0.02	0.04	0.03	0.04	0.05
H40	0.00	0.01	-0.04	0.00	-0.02	0.00
H41	0.01	0.03	-0.05	-0.04	-0.02	0.00
H42	-0.01	0.01	0.00	0.00	-0.02	0.00
H43	0.00	-0.01	0.00	-0.01	0.01	0.00
H44	0.00	-0.01	0.04	0.03	0.06	-0.02
H45	-0.03	-0.04	0.05	0.01	0.04	-0.01

## Fitted Residuals

	F28	F29	F30	F31	F32	F33
F28	0.01					
F29	0.01	0.01				
F30	0.01	0.02	0.00			
F31	0.02	0.01	0.02	0.02		
F32	0.03	0.02	0.01	0.02	-0.01	
F33	0.04	0.00	0.00	0.02	0.01	0.01
G34	0.04	0.09	0.04	0.06	0.07	0.08
G35	-0.03	0.00	-0.03	-0.02	0.00	-0.01
G36	-0.05	0.02	-0.03	0.00	0.03	0.01
G37	-0.09	-0.04	-0.09	-0.01	-0.02	-0.02
G38	-0.02	0.02	-0.03	0.02	-0.01	-0.01
G39	-0.02	-0.02	-0.03	-0.01	-0.01	-0.01
H40	-0.04	-0.04	-0.02	-0.05	-0.02	0.01
H41	0.00	-0.01	0.02	0.00	0.05	0.06

H42	-0.01	-0.03	-0.01	-0.05	0.01	0.02
H43	0.00	0.00	-0.03	-0.04	0.00	-0.01
H44	0.01	0.00	0.00	-0.03	-0.01	0.02
H45	-0.01	-0.03	0.01	-0.02	0.01	0.01

## Fitted Residuals

	G34	G35	G36	G37	G38	G39
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
G34	-0.01					
G35	-0.01	0.00				
G36	-0.02	0.02	0.01			
G37	-0.03	0.04	0.00	0.00		
G38	-0.02	0.01	0.03	0.03	0.02	
G39	-0.01	-0.04	0.01	0.02	0.00	-0.01
H40	-0.01	0.00	0.00	-0.03	-0.01	0.05
H41	0.01	0.02	-0.02	-0.03	-0.01	0.09
H42	0.02	0.03	0.00	-0.04	-0.02	0.06
H43	0.02	0.04	0.03	0.04	0.01	0.04
H44	0.00	-0.02	-0.02	-0.04	-0.05	0.03
H45	-0.02	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01	0.06

## Fitted Residuals

	H40	H41	H42	H43	H44	H45
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
H40	0.01					
H41	0.00	-0.01				
H42	0.00	-0.01	-0.02			

H43	0.00	0.01	-0.01	-0.01		
H44	0.01	0.02	0.00	-0.02	0.02	
H45	0.02	-0.03	-0.02	-0.01	0.02	0.00


#### Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.09

Median Fitted Residual = 0.00

Largest Fitted Residual = 0.10

#### Stemleaf Plot



- 8|98  
 - 7|  
 - 6|9  
 - 5|5332  
 - 4|9999533222110  
 - 3|988877766554443333111110  
 - 2|99887655433322211111100000  
 - 1|987766655544443332222221111110000000  
 - 0|997777776666655544443333322222221110000  
 0|1111122233334444555555666677778888999999  
 1|001111122223333455667778899999  
 2|0000111112222345577789  
 3|000022223344445566678899  
 4|113344557  
 5|113477  
 6|012449  
 7|07

8|

9|12

10|4

## Standardized Residuals

	E22	E23	E24	E25	E26	F27
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
E22	0.37					
E23	1.41	0.97				
E24	-0.27	0.07	0.08			
E25	-0.69	-0.67	1.71	0.79		
E26	-0.65	0.42	0.92	1.70	0.90	
F27	0.30	0.89	-0.10	1.06	-0.26	-0.57
F28	1.50	2.18	-0.97	0.67	-1.08	-0.04
F29	-0.34	0.50	-0.20	-1.10	-1.67	0.67
F30	1.30	1.29	0.18	1.41	-1.01	-0.28
F31	0.71	1.20	-0.90	1.38	-0.34	-1.47
F32	0.85	0.98	-1.01	2.00	0.09	-2.13
F33	1.21	1.30	-0.41	1.16	-0.25	-1.26
G34	1.82	1.85	0.91	-0.04	0.66	3.42
G35	-0.06	-0.14	-0.04	-2.14	-1.35	0.81
G36	-0.67	0.25	-1.70	-1.83	-2.35	1.36
G37	-1.32	-0.18	-1.09	-1.45	-0.47	0.33
G38	-1.20	-1.43	-1.67	-2.61	-0.95	1.47
G39	0.83	0.66	1.09	0.87	1.26	1.72
H40	-0.22	0.43	-1.18	-0.17	-0.67	-0.06
H41	0.27	0.92	-1.46	-1.27	-0.73	0.10
H42	-0.27	0.56	-0.09	0.01	-0.65	0.12

H43	-0.19	-0.58	0.06	-0.79	0.27	0.17
H44	-0.09	-0.27	1.46	1.96	2.08	-0.70
H45	-1.54	-1.27	1.56	0.44	1.57	-0.39

## Standardized Residuals

	F28	F29	F30	F31	F32	F33
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
F28	0.85					
F29	0.94	1.31				
F30	0.62	1.27	1.43			
F31	1.43	0.62	1.28	1.71		
F32	1.53	1.03	0.81	1.51	-0.51	
F33	2.50	-0.16	-0.16	1.80	0.67	1.52
G34	1.70	2.80	1.51	1.78	1.94	2.49
G35	-1.09	-0.14	-1.12	-0.73	-0.01	-0.24
G36	-1.89	0.72	-1.31	0.16	0.97	0.23
G37	-2.88	-1.36	-3.15	-0.37	-0.65	-0.52
G38	-0.88	0.69	-1.07	0.74	-0.18	-0.39
G39	-0.48	-0.53	-1.22	-0.45	-0.42	-0.37
H40	-1.70	-1.25	-0.78	-1.50	-0.57	0.22
H41	0.06	-0.56	0.55	0.03	1.47	1.97
H42	-0.42	-0.84	-0.36	-1.58	0.28	0.59
H43	0.16	0.10	-1.26	-1.25	-0.10	-0.35
H44	0.29	-0.15	0.17	-1.46	-0.37	0.73
H45	-0.53	-1.22	0.22	-0.74	0.46	0.46



## Standardized Residuals

	G34	G35	G36	G37	G38	G39
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
G34	-1.71					
G35	-0.36	-0.69				
G36	-1.43	1.57	1.35			
G37	-1.53	2.18	0.57	0.50		
G38	-1.18	0.91	2.52	3.20	2.31	
G39	-0.61	-2.09	1.11	1.40	0.00	-0.57
H40	-0.37	-0.13	-0.06	-0.89	-0.25	2.14
H41	0.25	0.81	-0.70	-0.97	-0.24	2.72
H42	0.64	1.05	0.08	-1.16	-0.67	2.79
H43	0.74	1.36	1.30	1.50	0.60	1.42
H44	-0.07	-0.74	-0.99	-1.58	-1.85	1.21
H45	-0.66	-0.63	-0.87	-0.86	-0.44	2.15

## Standardized Residuals

	H40	H41	H42	H43	H44	H45
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
H40	0.72					
H41	0.03	-1.15				
H42	-0.46	-0.73	-1.34			
H43	0.40	0.58	-0.95	-0.60		
H44	0.52	0.85	0.23	-0.83	1.00	
H45	1.00	-1.36	-1.15	-0.89	1.83	0.29

## Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -3.15

Median Standardized Residual = 0.00

Largest Standardized Residual = 3.42

## Stemleaf Plot

```

- 3|1
- 2|96
- 2|4111
- 1|9887777766555555
- 1|444444333333332222222211111100000
- 0|9999999888877777777777777766666666555555
- 0|44444444444444333333333322222222111111111100000000
0|111111112222222222333333344444
0|55555666666666777777777778888888999999999
1|00000011122223333333444444444444
1|5555555566667777888889
2|00011223
2|555788
3|24

```

## Largest Negative Standardized Residuals

Residual for G37 and F28 -2.88

Residual for G37 and F30 -3.15

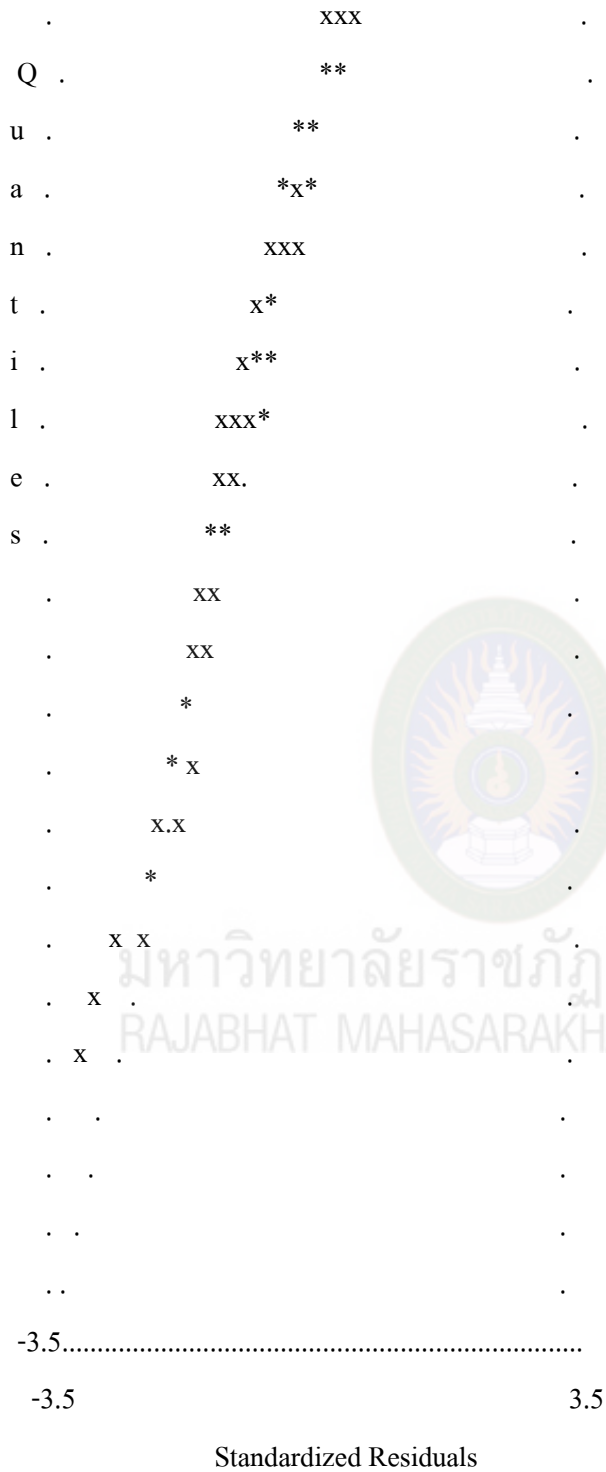
Residual for G38 and E25 -2.61

## Largest Positive Standardized Residuals

Residual for G34 and F27 3.42

Residual for G34 and F29 2.80





มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

TI CFA2

## Modification Indices and Expected Change

## Modification Indices for LAMBDA-Y

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
E22	--	0.49	0.73	0.04
E23	--	0.84	0.55	0.02
E24	--	0.14	0.00	0.30
E25	--	2.07	3.93	0.42
E26	--	1.38	0.00	0.20
F27	0.45	--	4.67	0.45
F28	0.23	--	2.34	0.00
F29	1.74	--	0.26	0.50
F30	1.03	--	2.42	0.45
F31	0.30	--	0.01	3.70
F32	0.23	--	0.48	0.42
F33	0.49	--	0.21	1.39
G34	4.43	12.61	--	0.15
G35	1.82	0.59	--	0.00
G36	1.22	0.17	--	0.04
G37	0.00	5.00	--	0.24
G38	4.40	0.68	--	0.86
G39	5.75	0.25	--	7.44
H40	1.39	0.57	0.15	--
H41	0.01	1.76	0.17	--
H42	0.16	0.65	0.01	--
H43	0.01	0.90	1.94	--
H44	0.48	0.00	1.00	--

H45    0.02    0.05    0.02    --

Expected Change for LAMBDA-Y

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
E22	--	0.07	-0.10	0.04
E23	--	0.07	0.06	-0.02
E24	--	-0.03	0.00	-0.06
E25	--	0.16	-0.25	0.13
E26	--	-0.11	0.00	0.05
F27	0.05	--	0.18	0.06
F28	-0.04	--	-0.10	0.00
F29	-0.09	--	0.04	-0.06
F30	0.07	--	-0.11	-0.05
F31	0.03	--	-0.01	-0.13
F32	-0.03	--	0.05	0.04
F33	0.04	--	0.03	0.08
G34	0.16	0.27	--	0.04
G35	-0.10	-0.06	--	0.00
G36	-0.08	-0.03	--	-0.02
G37	0.00	-0.16	--	-0.04
G38	-0.14	0.05	--	-0.08
G39	0.21	-0.04	--	0.27
H40	-0.13	-0.06	0.04	--
H41	-0.01	0.10	0.03	--
H42	0.04	-0.06	-0.01	--
H43	-0.01	-0.07	0.13	--
H44	0.06	0.00	-0.09	--

H45    0.01   -0.02   0.01   --

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
E22	--	0.07	-0.10	0.04
E23	--	0.07	0.06	-0.02
E24	--	-0.03	0.00	-0.06
E25	--	0.16	-0.25	0.13
E26	--	-0.11	0.00	0.05
F27	0.05	--	0.18	0.06
F28	-0.04	--	-0.10	0.00
F29	-0.09	--	0.04	-0.06
F30	0.07	--	-0.11	-0.05
F31	0.03	--	-0.01	-0.13
F32	-0.03	--	0.05	0.04
F33	0.04	--	0.03	0.08
G34	0.16	0.27	--	0.04
G35	-0.10	-0.06	--	0.00
G36	-0.08	-0.03	--	-0.02
G37	0.00	-0.16	--	-0.04
G38	-0.14	0.05	--	-0.08
G39	0.21	-0.04	--	0.27
H40	-0.13	-0.06	0.04	--
H41	-0.01	0.10	0.03	--
H42	0.04	-0.06	-0.01	--
H43	-0.01	-0.07	0.13	--
H44	0.06	0.00	-0.09	--

H45    0.01   -0.02   0.01   - -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
E22	--	0.07	-0.10	0.04
E23	--	0.07	0.07	-0.02
E24	--	-0.03	0.00	-0.06
E25	--	0.16	-0.25	0.13
E26	--	-0.11	0.00	0.05
F27	0.05	--	0.18	0.06
F28	-0.04	--	-0.10	0.00
F29	-0.09	--	0.04	-0.06
F30	0.07	--	-0.11	-0.05
F31	0.03	--	-0.01	-0.13
F32	-0.03	--	0.05	0.04
F33	0.04	--	0.03	0.08
G34	0.16	0.27	--	0.04
G35	-0.10	-0.06	--	0.00
G36	-0.08	-0.03	--	-0.02
G37	0.00	-0.16	--	-0.04
G38	-0.14	0.05	--	-0.08
G39	0.21	-0.04	--	0.27
H40	-0.13	-0.06	0.04	--
H41	-0.01	0.10	0.03	--
H42	0.03	-0.06	-0.01	--
H43	-0.01	-0.07	0.13	--
H44	0.06	0.00	-0.09	--



H45    0.01   -0.02   0.01   - -

Modification Indices for BETA

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
BL	- -	2.42	3.31	0.08
AL	2.42	- -	0.08	3.31
PL	3.31	0.08	- -	2.42
ML	0.08	3.31	2.42	- -

Expected Change for BETA

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
BL	- -	0.20	-0.27	0.06
AL	0.21	- -	0.05	-0.33
PL	-0.25	0.04	- -	0.28
ML	0.04	-0.24	0.24	- -

Standardized Expected Change for BETA

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
BL	- -	0.20	-0.27	0.06
AL	0.21	- -	0.05	-0.33
PL	-0.25	0.04	- -	0.28
ML	0.04	-0.24	0.24	- -

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for PSI

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
BL	--			
AL	2.42	--		
PL	3.31	0.08	--	
ML	0.08	3.31	2.42	--

Expected Change for PSI

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
BL	--			
AL	0.05	--		
PL	-0.05	0.01	--	
ML	0.01	-0.06	0.05	--

Standardized Expected Change for PSI

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
BL	--			
AL	0.05	--		
PL	-0.05	0.01	--	

ML 0.01 -0.06 0.05 --

Modification Indices for THETA-EPS

	E22	E23	E24	E25	E26	F27
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
E22	--					
E23	--	--				
E24	--	--	--			
E25	--	0.64	0.18	--		
E26	--	--	--	0.08	--	
F27	0.62	0.08	0.02	0.52	0.25	--
F28	0.43	0.01	1.12	--	--	--
F29	1.09	--	0.48	1.83	--	0.62
F30	1.40	0.04	1.79	0.74	1.41	--
F31	0.03	0.37	--	0.62	0.02	0.57
F32	0.21	0.00	2.81	--	0.50	2.04
F33	0.33	--	0.02	0.06	0.22	--
G34	0.30	0.28	0.27	0.03	0.00	2.46
G35	0.00	0.23	0.73	0.91	0.94	0.00
G36	1.34	1.05	1.95	0.06	--	0.32
G37	0.00	--	0.06	0.05	0.53	0.12
G38	0.00	0.60	0.11	3.58	0.01	0.02
G39	--	0.05	0.80	0.49	0.26	2.26
H40	--	--	0.71	--	0.15	1.15
H41	0.04	0.83	1.73	0.50	0.02	1.11
H42	--	--	0.08	1.70	0.61	1.94
H43	--	--	0.16	--	0.02	0.00
H44	--	0.05	--	--	2.59	2.44

H45    --    2.71    2.24    --    0.13    0.17

Modification Indices for THETA-EPS

	F28	F29	F30	F31	F32	F33
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
F28	--					
F29	--	--				
F30	0.26	0.41	--			
F31	--	--	2.05	--		
F32	0.03	0.48	--	--	--	
F33	1.16	1.57	0.93	--	--	--
G34	--	1.54	0.41	0.00	0.08	0.30
G35	0.01	0.12	0.02	0.13	--	0.00
G36	0.13	2.67	0.74	0.34	3.40	0.44
G37	2.57	1.00	2.87	0.63	0.11	0.62
G38	--	2.07	0.24	2.36	0.51	0.35
G39	0.05	3.31	0.67	0.84	--	--
H40	--	0.78	0.07	0.53	0.55	0.01
H41	--	--	0.32	0.07	0.05	1.39
H42	--	0.33	0.45	2.59	0.42	0.00
H43	0.64	0.26	1.03	1.09	0.36	0.58
H44	0.13	0.18	0.00	--	--	0.79
H45	--	0.10	0.18	0.04	0.02	0.03

Modification Indices for THETA-EPS

G34	G35	G36	G37	G38	G39
-----	-----	-----	-----	-----	-----

G34	--						
G35	0.00	--					
G36	1.37	0.33	--				
G37	0.14	2.35	--	--			
G38	0.33	0.04	1.69	--	--		
G39	0.21	2.75	--	--	--	--	
H40	0.06	0.31	1.92	0.06	--	--	
H41	0.09	0.62	2.30	0.34	0.63	4.72	
H42	0.02	0.29	0.43	1.80	0.00	--	
H43	0.26	0.43	0.01	4.14	--	0.11	
H44	--	0.22	--	--	0.86	--	
H45	1.24	0.03	--	0.56	0.69	1.49	

## Modification Indices for THETA-EPS

	H40	H41	H42	H43	H44	H45
H40	--					
H41	--	--				
H42	--	--	--			
H43	--	0.03	--	--		
H44	--	0.86	--	0.36	--	
H45	0.50	1.73	0.09	0.28	--	--

## Expected Change for THETA-EPS

	E22	E23	E24	E25	E26	F27
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
E22	--					
E23	--	--				
E24	--	--	--			
E25	--	-0.03	0.01	--		
E26	--	--	--	0.01	--	
F27	-0.01	0.01	0.00	0.02	-0.01	--
F28	0.01	0.00	-0.03	--	--	--
F29	-0.02	--	0.02	-0.03	--	0.02
F30	0.02	0.00	0.03	0.02	-0.03	--
F31	0.00	0.01	--	0.02	0.00	-0.02
F32	-0.01	0.00	-0.04	--	0.02	-0.04
F33	0.01	--	0.00	0.01	-0.01	--
G34	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.04
G35	0.00	-0.01	0.02	-0.02	-0.02	0.00
G36	-0.02	0.02	-0.03	0.01	--	-0.01
G37	0.00	--	0.01	0.00	0.02	0.01
G38	0.00	-0.02	-0.01	-0.04	0.00	0.00
G39	--	0.01	0.02	0.02	0.01	0.03
H40	--	--	-0.02	--	-0.01	0.02
H41	0.01	0.02	-0.03	-0.02	0.00	-0.02
H42	--	--	0.01	0.03	-0.02	0.03
H43	--	--	-0.01	--	0.00	0.00
H44	--	-0.01	--	--	0.04	-0.03
H45	--	-0.04	0.04	--	0.01	-0.01

## Expected Change for THETA-EPS

	F28	F29	F30	F31	F32	F33
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
F28	--					
F29	--	--				
F30	-0.01	0.01	--			
F31	--	--	0.03	--		
F32	0.00	0.01	--	--	--	
F33	0.02	-0.03	-0.02	--	--	--
G34	--	0.03	0.01	0.00	-0.01	0.01
G35	0.00	-0.01	0.00	-0.01	--	0.00
G36	-0.01	0.03	-0.01	-0.01	0.03	-0.01
G37	-0.03	-0.02	-0.03	0.01	-0.01	0.01
G38	--	0.03	0.01	0.03	-0.01	-0.01
G39	0.00	-0.04	-0.02	-0.02	--	--
H40	--	-0.02	0.01	-0.01	-0.02	0.00
H41	--	--	0.01	0.00	0.00	0.02
H42	--	-0.01	-0.01	-0.03	0.01	0.00
H43	0.02	0.01	-0.02	-0.02	0.01	-0.01
H44	0.01	0.01	0.00	--	--	0.02
H45	--	-0.01	0.01	0.00	0.00	0.00

## Expected Change for THETA-EPS

	G34	G35	G36	G37	G38	G39
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
G34	--					
G35	0.00	--				

G36	-0.03	0.01	--			
G37	-0.01	0.04	--	--		
G38	-0.01	0.00	0.03	--	--	
G39	-0.01	-0.05	--	--	--	--
H40	-0.01	-0.01	0.03	0.01	--	--
H41	-0.01	0.02	-0.03	0.01	-0.02	0.06
H42	0.00	0.01	0.01	-0.03	0.00	--
H43	-0.01	0.01	0.00	0.05	--	-0.01
H44	--	-0.01	--	--	-0.02	--
H45	-0.03	0.00	--	-0.02	0.02	0.03

## Expected Change for THETA-EPS

	H40	H41	H42	H43	H44	H45
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
H40	--					
H41	--	--				
H42	--	--	--			
H43	--	0.00	--	--		
H44	--	0.03	--	-0.02	--	
H45	0.02	-0.03	0.01	0.01	--	--

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	E22	E23	E24	E25	E26	F27
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
E22	--					
E23	--	--				
E24	--	--	--			



E25	--	-0.03	0.01	--		
E26	--	--	--	0.01	--	
F27	-0.01	0.01	0.00	0.02	-0.01	--
F28	0.01	0.00	-0.03	--	--	--
F29	-0.02	--	0.02	-0.03	--	0.02
F30	0.02	0.00	0.03	0.02	-0.03	--
F31	0.00	0.01	--	0.02	0.00	-0.02
F32	-0.01	0.00	-0.04	--	0.02	-0.04
F33	0.01	--	0.00	0.01	-0.01	--
G34	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.04
G35	0.00	-0.01	0.02	-0.02	-0.02	0.00
G36	-0.02	0.02	-0.03	0.01	--	-0.01
G37	0.00	--	0.01	0.00	0.02	0.01
G38	0.00	-0.02	-0.01	-0.04	0.00	0.00
G39	--	0.01	0.02	0.02	0.01	0.03
H40	--	--	-0.02	--	-0.01	0.02
H41	0.01	-0.02	-0.03	-0.02	0.00	-0.02
H42	--	--	0.01	0.03	-0.02	0.03
H43	--	--	-0.01	--	0.00	0.00
H44	--	-0.01	--	--	0.04	-0.03
H45	--	-0.04	0.04	--	0.01	-0.01

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	F28	F29	F30	F31	F32	F33
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
F28	--					
F29	--	--				
F30	-0.01	0.01	--			

F31	--	--	0.03	--		
F32	0.00	0.01	--	--	--	
F33	0.02	-0.03	-0.02	--	--	--
G34	--	0.03	0.01	0.00	-0.01	0.01
G35	0.00	-0.01	0.00	-0.01	--	0.00
G36	-0.01	0.03	-0.02	-0.01	0.03	-0.01
G37	-0.03	-0.02	-0.03	0.01	-0.01	0.01
G38	--	0.03	0.01	0.03	-0.01	-0.01
G39	0.00	-0.04	-0.02	-0.02	--	--
H40	--	-0.02	0.01	-0.01	-0.02	0.00
H41	--	--	0.01	0.01	0.00	0.02
H42	--	-0.01	-0.01	-0.03	0.01	0.00
H43	0.02	0.01	-0.02	-0.02	0.01	-0.01
H44	0.01	0.01	0.00	--	--	0.02
H45	--	-0.01	0.01	0.00	0.00	0.00

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	G34	G35	G36	G37	G38	G39
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
G34	--					
G35	0.00	--				
G36	-0.03	0.01	--			
G37	-0.01	0.04	--	--		
G38	-0.01	0.00	0.03	--	--	
G39	-0.01	-0.05	--	--	--	--
H40	-0.01	-0.01	0.03	0.01	--	--
H41	-0.01	0.02	-0.03	0.01	-0.02	0.06
H42	0.00	0.01	0.01	-0.03	0.00	--

H43	-0.01	0.01	0.00	0.05	--	-0.01
H44	--	-0.01	--	--	-0.02	--
H45	-0.03	0.00	--	-0.02	0.02	0.03

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	H40	H41	H42	H43	H44	H45
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
H40	--					
H41	--	--				
H42	--	--	--			
H43	--	0.00	--	--		
H44	--	0.03	--	-0.02	--	
H45	0.02	-0.03	0.01	0.01	--	--

Maximum Modification Index is 12.61 for Element (13, 2) of LAMBDA-Y

TI CFA2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Factor Scores Regressions

ETA

	E22	E23	E24	E25	E26	F27
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
BL	0.51	-0.07	0.16	0.32	0.19	0.00
AL	0.03	-0.04	0.02	0.01	0.00	0.31
PL	0.04	-0.01	0.00	-0.02	0.06	0.03
ML	0.15	-0.12	0.02	0.00	0.05	0.05

ETA

	F28	F29	F30	F31	F32	F33
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
BL	-0.08	0.03	0.01	0.09	0.01	-0.01
AL	0.15	0.08	0.30	0.07	-0.11	0.23
PL	0.01	0.01	0.03	0.02	-0.03	0.01
ML	-0.05	0.00	0.07	0.07	-0.07	0.06

ETA

	G34	G35	G36	G37	G38	G39
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
BL	0.02	0.02	0.06	0.01	-0.05	0.00
AL	-0.02	0.00	0.03	-0.01	0.04	0.01
PL	0.10	0.18	0.30	0.08	0.11	0.18
ML	0.00	0.01	0.14	0.01	-0.05	0.04

ETA

	H40	H41	H42	H43	H44	H45
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
BL	0.18	0.04	-0.30	0.16	0.03	-0.08
AL	-0.01	-0.04	0.02	0.01	0.03	0.02
PL	-0.05	0.02	0.04	-0.03	0.06	0.05
ML	0.10	0.10	0.00	0.28	0.15	0.20

TI CFA2

## Standardized Solution

## LAMBDA-Y

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
E22	0.79	--	--	--
E23	0.70	--	--	--
E24	0.72	--	--	--
E25	0.81	--	--	--
E26	0.75	--	--	--
F27	--	0.85	--	--
F28	--	0.81	--	--
F29	--	0.80	--	--
F30	--	0.87	--	--
F31	--	0.80	--	--
F32	--	0.73	--	--
F33	--	0.83	--	--
G34	--	--	0.76	--
G35	--	--	0.83	--
G36	--	--	0.86	--
G37	--	--	0.76	--
G38	--	--	0.80	--
G39	--	--	0.76	--
H40	--	--	--	0.67
H41	--	--	--	0.72
H42	--	--	--	0.75
H43	--	--	--	0.80
H44	--	--	--	0.76

H45    --    --    --    0.81

GAMMA

LV

-----

BL    0.88

AL    0.88

PL    0.89

ML    0.91

Correlation Matrix of ETA and KSI

	BL	AL	PL	ML	LV
BL	1.00				
AL	0.78	1.00			
PL	0.79	0.79	1.00		
ML	0.81	0.80	0.81	1.00	
LV	0.88	0.88	0.89	0.91	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	BL	AL	PL	ML
	0.22	0.23	0.20	0.17

TI CFA2

## Completely Standardized Solution

## LAMBDA-Y

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
E22	0.79	--	--	--
E23	0.71	--	--	--
E24	0.72	--	--	--
E25	0.81	--	--	--
E26	0.76	--	--	--
F27	--	0.85	--	--
F28	--	0.81	--	--
F29	--	0.80	--	--
F30	--	0.87	--	--
F31	--	0.81	--	--
F32	--	0.72	--	--
F33	--	0.83	--	--
G34	--	--	0.75	--
G35	--	--	0.83	--
G36	--	--	0.87	--
G37	--	--	0.77	--
G38	--	--	0.81	--
G39	--	--	0.76	--
H40	--	--	--	0.67
H41	--	--	--	0.72
H42	--	--	--	0.74
H43	--	--	--	0.80
H44	--	--	--	0.76

H45    --    --    --    0.81

GAMMA

LV

-----

BL    0.88

AL    0.88

PL    0.89

ML    0.91

Correlation Matrix of ETA and KSI

	BL	AL	PL	ML	LV
BL	1.00				
AL	0.78	1.00			
PL	0.79	0.79	1.00		
ML	0.81	0.80	0.81	1.00	
LV	0.88	0.88	0.89	0.91	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	BL	AL	PL	ML
	0.22	0.23	0.20	0.17

THETA-EPS



	E22	E23	E24	E25	E26	F27
E22	0.37					
E23	0.22	0.50				
E24	-0.09	0.03	0.48			
E25	-0.10	--	--	0.34		
E26	-0.11	-0.10	0.04	--	0.43	
F27	--	--	--	--	--	0.28
F28	--	--	--	-0.05	0.05	-0.06
F29	--	-0.02	--	--	-0.04	--
F30	--	--	--	--	--	-0.10
F31	--	--	-0.13	--	--	--
F32	--	--	--	-0.05	--	--
F33	--	0.03	--	--	--	-0.07
G34	--	--	--	--	--	--
G35	--	--	--	--	--	--
G36	--	--	--	-0.06	--	--
G37	--	-0.06	--	--	--	--
G38	--	--	--	--	--	--
G39	-0.08	--	--	--	--	--
H40	-0.06	-0.12	--	-0.07	--	--
H41	--	--	--	--	--	--
H42	0.22	0.13	--	--	--	--
H43	0.04	0.18	--	-0.02	--	--
H44	-0.05	--	0.15	0.03	--	--
H45	-0.03	--	--	0.15	--	--

THETA-EPS

	F28	F29	F30	F31	F32	F33
F28	0.34					
F29	0.04	0.36				
F30	--	--	0.25			
F31	0.08	-0.01	--	0.35		
F32	--	--	0.09	0.16	0.48	
F33	--	--	--	0.08	0.18	0.30
G34	0.06	--	--	--	--	--
G35	--	--	--	--	-0.03	--
G36	--	--	--	--	--	--
G37	--	--	--	--	--	--
G38	-0.07	--	--	--	--	--
G39	--	--	--	--	0.04	0.02
H40	0.08	--	--	--	--	--
H41	0.10	0.09	--	--	--	--
H42	-0.02	--	--	--	--	--
H43	--	--	--	--	--	--
H44	--	--	--	-0.03	0.06	--
H45	-0.03	--	--	--	--	--

## THETA-EPS

	G34	G35	G36	G37	G38	G39
G34	0.43					
G35	--	0.31				
G36	--	--	0.25			
G37	--	--	0.06	0.41		

G38	--	--	--	0.10	0.35	
G39	--	--	-0.06	-0.05	0.06	0.42
H40	--	--	--	--	0.04	0.07
H41	--	--	--	--	--	--
H42	--	--	--	--	--	-0.12
H43	--	--	--	--	0.05	--
H44	0.06	--	-0.09	-0.04	--	0.06
H45	--	--	-0.04	--	--	--

THETA-EPS

	H40	H41	H42	H43	H44	H45
H40	0.55					
H41	0.23	0.49				
H42	0.09	0.15	0.45			
H43	-0.12	--	0.09	0.36		
H44	0.10	--	0.04	--	0.42	
H45	--	--	--	--	0.09	0.34

TI CFA2

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on ETA

LV	
BL	0.88

(0.07)

13.12

AL 0.88

(0.06)

14.67

PL 0.89

(0.07)

12.93

ML 0.91

(0.08)

11.30



BETA\*BETA' is not Pos. Def., Stability Index cannot be Computed

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Total Effects of ETA on Y

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
E22	0.79	--	--	--
E23	0.70	--	--	--
	(0.04)			
	15.89			
E24	0.72	--	--	--
	(0.07)			
	11.01			

E25 0.81 -- -- --

(0.07)

11.78

E26 0.75 -- -- --

(0.07)

11.26

F27 -- 0.85 -- --

F28 -- 0.81 -- --

(0.05)

15.23

F29 -- 0.80 -- --

(0.05)

15.80

F30 -- 0.87 -- --

(0.05)

15.84

F31 -- 0.80 -- --

(0.05)

15.89

F32 -- 0.73 -- --

(0.05)

13.75



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

F33	--	0.83	--	--
		(0.05)		
		15.38		
G34	--	--	0.76	--
G35	--	--	0.83	--
		(0.06)		
		14.57		
G36	--	--	0.86	--
		(0.06)		
		15.15		
G37	--	--	0.76	--
		(0.06)		
		12.95		
G38	--	--	0.80	--
		(0.06)		
		14.11		
G39	--	--	0.76	--
		(0.06)		
		12.79		
H40	--	--	--	0.67
H41	--	--	--	0.72
		(0.05)		
		14.21		



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

H42	--	--	--	0.75
				(0.06)
				12.08
H43	--	--	--	0.80
				(0.08)
				10.40
H44	--	--	--	0.76
				(0.06)
				12.28
H45	--	--	--	0.81
				(0.07)
				11.53

Total Effects of X on Y

LV

-----

E22	0.70
	(0.05)
	13.12
E23	0.62
	(0.05)
	11.57

E24 0.64

(0.05)

11.87

E25 0.71

(0.05)

13.31

E26 0.67

(0.05)

12.48

F27 0.75

(0.05)

14.67

F28 0.71

(0.05)

13.90

F29 0.70

(0.05)

13.69

F30 0.76

(0.05)

15.04



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



F31 0.70  
(0.05)  
13.80

F32 0.64  
(0.05)  
12.24

F33 0.73  
(0.05)  
14.35

G34 0.68  
(0.05)  
12.93

G35 0.74  
(0.05)  
14.46

G36 0.77  
(0.05)  
15.27

G37 0.68  
(0.05)  
13.03



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

G38 0.72

(0.05)

14.01

G39 0.68

(0.05)

12.94

H40 0.61

(0.05)

11.30

H41 0.66

(0.05)

12.30

H42 0.68

(0.05)

12.66

H43 0.73

(0.05)

13.92

H44 0.69

(0.05)

13.14



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

H45 0.74  
 (0.05)  
 14.11

TI CFA2

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of X on ETA

LV  
 -----  
 BL 0.88  
 AL 0.88  
 PL 0.89  
 ML 0.91



Standardized Total Effects of ETA on Y

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
E22	0.79	--	--	--
E23	0.70	--	--	--
E24	0.72	--	--	--
E25	0.81	--	--	--
E26	0.75	--	--	--
F27	--	0.85	--	--
F28	--	0.81	--	--
F29	--	0.80	--	--

F30	--	0.87	--	--
F31	--	0.80	--	--
F32	--	0.73	--	--
F33	--	0.83	--	--
G34	--	--	0.76	--
G35	--	--	0.83	--
G36	--	--	0.86	--
G37	--	--	0.76	--
G38	--	--	0.80	--
G39	--	--	0.76	--
H40	--	--	--	0.67
H41	--	--	--	0.72
H42	--	--	--	0.75
H43	--	--	--	0.80
H44	--	--	--	0.76
H45	--	--	--	0.81

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	BL	AL	PL	ML
	-----	-----	-----	-----
E22	0.79	--	--	--
E23	0.71	--	--	--
E24	0.72	--	--	--
E25	0.81	--	--	--
E26	0.76	--	--	--
F27	--	0.85	--	--
F28	--	0.81	--	--
F29	--	0.80	--	--

F30	--	0.87	--	--
F31	--	0.81	--	--
F32	--	0.72	--	--
F33	--	0.83	--	--
G34	--	--	0.75	--
G35	--	--	0.83	--
G36	--	--	0.87	--
G37	--	--	0.77	--
G38	--	--	0.81	--
G39	--	--	0.76	--
H40	--	--	--	0.67
H41	--	--	--	0.72
H42	--	--	--	0.74
H43	--	--	--	0.80
H44	--	--	--	0.76
H45	--	--	--	0.81

Standardized Total Effects of X on Y

LV

-----

E22	0.70
E23	0.62
E24	0.64
E25	0.71
E26	0.67
F27	0.75
F28	0.71
F29	0.70

F30	0.76
F31	0.70
F32	0.64
F33	0.73
G34	0.68
G35	0.74
G36	0.77
G37	0.68
G38	0.72
G39	0.68
H40	0.61
H41	0.66
H42	0.68
H43	0.73
H44	0.69
H45	0.74



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 Completely Standardized Total Effects of X on Y  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

LV

-----

E22	0.70
E23	0.63
E24	0.64
E25	0.72
E26	0.67
F27	0.75
F28	0.72
F29	0.70

F30	0.76
F31	0.71
F32	0.64
F33	0.73
G34	0.67
G35	0.74
G36	0.77
G37	0.68
G38	0.72
G39	0.68
H40	0.61
H41	0.65
H42	0.68
H43	0.73
H44	0.70
H45	0.74





ภาคผนวก ฅ

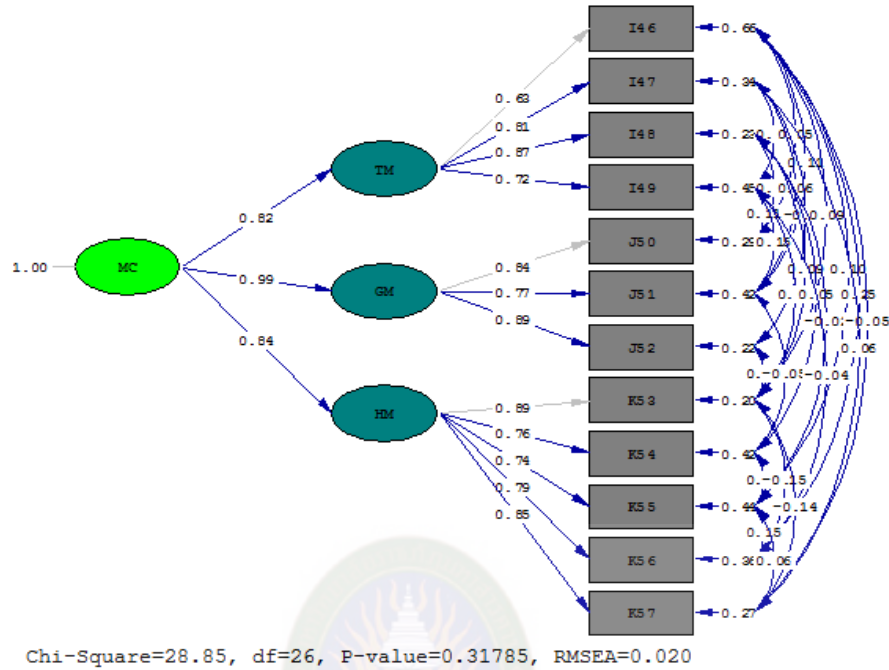
โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริม

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม



DATE: 5/31/2016

TIME: 12:28

LISREL 8.52

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone : (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002

Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.

Website : [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file D:\CFA3.LPJ:

TI CFA3

CFA3

!DA NI=74 NO=280 NG=1 MA=KM

SY='D:\DATA\DATA\DATA.dsf' NG=1

SE

52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 /

MO NY=12 NK=1 NE=3 LY=FU,FI BE=FU,FI GA=FU,FI PH=SY,FR PS=DI,FR TE=SY

LE

TM GM HM

LK

MC

FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1) LY(4,1) LY(5,2) LY(6,2) LY(7,2) LY(8,3) LY(9,3)

FR LY(10,3) LY(11,3) LY(12,3) GA(1,1) GA(2,1) GA(3,1)

FR TE 1 1 TE 2 2 TE 3 3 TE 4 4 TE 5 5 TE 6 6 TE 7 7 TE 8 8 TE 9 9 TE 10 10

FR TE 11 11 TE 12 12 TE 11 1 TE 11 10 TE 11 8 TE 12 1 TE 6 4 TE 12 8 TE 8 7

FR TE 10 1 TE 12 2 TE 8 3 TE 10 9 TE 5 4 TE 6 1 TE 6 2 TE 7 2 TE 8 1 TE 4 2

FR TE 5 3 TE 9 3 TE 10 3 TE 12 10 TE 5 1 TE 8 4 TE 9 6 TE 11 4

PD

OU ME=ML AM RS EF FS SC IT=250

TI CFA 3

Number of Input Variables 74

Number of Y - Variables 12

Number of X - Variables 0

Number of ETA - Variables 3

Number of KSI - Variables 1

Number of Observations 280

TI CFA3

## Covariance Matrix

	I46	I47	I48	I49	J50	J51
I46	1.00					
I47	0.50	1.00				
I48	0.51	0.71	1.00			
I49	0.39	0.65	0.66	1.00		
J50	0.47	0.56	0.66	0.60	1.00	
J51	0.46	0.58	0.57	0.60	0.66	1.00
J52	0.42	0.52	0.63	0.49	0.74	0.66
K53	0.47	0.52	0.64	0.50	0.63	0.58
K54	0.37	0.45	0.52	0.37	0.57	0.44
K55	0.43	0.41	0.40	0.33	0.52	0.43
K56	0.56	0.39	0.41	0.28	0.54	0.43
K57	0.34	0.55	0.52	0.44	0.57	0.53

## Covariance Matrix

	J52	K53	K54	K55	K56	K57
J52	1.00					
K53	0.71	1.00				
K54	0.59	0.68	1.00			
K55	0.54	0.66	0.69	1.00		
K56	0.58	0.54	0.63	0.76	1.00	
K57	0.64	0.62	0.64	0.70	0.69	1.00

## Parameter Specifications

## LAMBDA-Y

	TM	GM	HM
	-----	-----	-----
I46	0	0	0
I47	1	0	0
I48	2	0	0
I49	3	0	0
J50	0	0	0
J51	0	4	0
J52	0	5	0
K53	0	0	0
K54	0	0	6
K55	0	0	7
K56	0	0	8
K57	0	0	9



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## GAMMA

## MC

	-----
TM	10
GM	11
HM	12

PSI

TM	GM	HM
-----	-----	-----
13	14	15

THETA-EPS

	I46	I47	I48	I49	J50	J51
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
I46	16					
I47	0	17				
I48	0	0	18			
I49	0	19	0	20		
J50	21	0	22	23	24	
J51	25	26	0	27	0	28
J52	0	29	0	0	0	0
K53	31	0	32	33	0	0
K54	0	0	36	0	0	37
K55	39	0	40	0	0	0
K56	43	0	0	44	0	0
K57	48	49	0	0	0	0

THETA-EPS

	J52	K53	K54	K55	K56	K57
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
J52	30					
K53	34	35				

K54	0	0	38			
K55	0	0	41	42		
K56	0	45	0	46	47	
K57	0	50	0	51	0	52

TI CFA3

Number of Iterations = 14

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	TM	GM	HM
I46	0.63	--	--
I47	0.81 (0.07) 10.82	--	--
I48	0.87 (0.08) 11.40	--	--
I49	0.72 (0.07) 10.03	--	--



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

J50 -- 0.84 --

J51 -- 0.77 --

(0.05)

14.69

J52 -- 0.89 --

(0.05)

17.87

K53 -- -- 0.89

K54 -- -- 0.76

(0.05)

14.70

K55 -- -- 0.74

(0.05)

13.66

K56 -- -- 0.79

(0.06)

13.62

K57 -- -- 0.85

(0.06)

15.18



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## GAMMA

MC

-----

TM 0.82

(0.08)

9.65

GM 0.99

(0.06)

15.68

HM 0.84

(0.06)

14.23



## Covariance Matrix of ETA and KSI

	TM	GM	HM	MC
TM	1.00			
GM	0.81	1.00		
HM	0.69	0.83	1.00	
MC	0.82	0.99	0.84	1.00

-----

TM 1.00

GM 0.81 1.00

HM 0.69 0.83 1.00

MC 0.82 0.99 0.84 1.00

## PHI



MC

-----

1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

TM GM HM

-----

0.33	0.03	0.29
(0.06)	(0.04)	(0.05)
5.12	0.65	5.74

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

TM GM HM

0.67	0.97	0.71
------	------	------

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

TM GM HM

-----

0.67	0.97	0.71
------	------	------

THETA-EPS

I46 I47 I48 I49 J50 J51

-----

I46 0.66  
 (0.06)  
 11.06

I47 -- 0.34  
 (0.04)  
 7.59

I48 -- -- 0.23  
 (0.04)  
 6.36

I49 -- 0.04 -- 0.45  
 (0.03) (0.05)  
 1.18 9.52

J50 0.05 -- 0.06 0.11 0.29  
 (0.03) (0.02) (0.03) (0.03)  
 1.81 2.44 4.14 8.66

J51 0.11 0.06 -- 0.15 -- 0.42  
 (0.03) (0.03) (0.03) (0.04)  
 3.75 1.91 4.87 10.04

J52 -- -0.06 -- -- -- --  
 (0.02)  
 -2.49

K53	0.09	--	0.09	0.06	--	--
	(0.03)		(0.03)	(0.02)		
	2.80		3.44	2.45		
K54	--	--	0.05	--	--	-0.05
			(0.03)			(0.03)
			2.01			-2.11
K55	0.10	--	-0.02	--	--	--
	(0.04)		(0.02)			
	2.93		-0.90			
K56	0.25	--	--	-0.04	--	--
	(0.04)			(0.02)		
	6.48			-1.81		
K57	-0.05	0.06	--	--	--	--
	(0.03)	(0.02)				
	-1.67	2.54				

## THETA-EPS

	J52	K53	K54	K55	K56	K57
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
J52	0.22					
	(0.03)					
	6.99					

K53    0.05    0.20  
          (0.02) (0.04)  
          2.16    5.00

K54    --    --    0.42  
                          (0.04)  
                          10.78

K55    --    --    0.11    0.44  
                          (0.03) (0.04)  
                          3.93    9.76

K56    --    -0.15    --    0.15    0.36  
                  (0.03)            (0.03) (0.04)  
                  -5.68            4.80    8.96

K57    --    -0.14    --    0.06    --    0.27  
                  (0.03)            (0.03)            (0.04)  
                  -5.02            2.21            7.47

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

I46	I47	I48	I49	J50	J51
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.37	0.66	0.77	0.54	0.71	0.58

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

J52	K53	K54	K55	K56	K57
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.78	0.80	0.58	0.56	0.63	0.73

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 26

Minimum Fit Function Chi-Square = 28.98 (P = 0.31)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 28.85 (P = 0.32)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2.85

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 20.21)

Minimum Fit Function Value = 0.10

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.010

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.072)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.020

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.053)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA &lt; 0.05) = 0.93

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.48

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.47 ; 0.54)

ECVI for Saturated Model = 0.56

ECVI for Independence Model = 20.40

Chi-Square for Independence Model with 66 Degrees of Freedom = 5667.66

Independence AIC = 5691.66

Model AIC = 132.85

Saturated AIC = 156.00

Independence CAIC = 5747.28

Model CAIC = 373.86

Saturated CAIC = 517.51

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.39

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Critical N (CN) = 440.43

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.026

Standardized RMR = 0.026

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.95

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.33

TI CFA3

Fitted Covariance Matrix

	I46	I47	I48	I49	J50	J51
I46	1.05					
I47	0.51	0.99				
I48	0.55	0.70	0.99			
I49	0.46	0.62	0.63	0.98		
J50	0.48	0.55	0.65	0.60	1.00	
J51	0.51	0.56	0.54	0.60	0.65	1.01
J52	0.45	0.52	0.62	0.52	0.75	0.68
K53	0.47	0.50	0.63	0.51	0.62	0.57
K54	0.33	0.43	0.51	0.38	0.53	0.43

K55	0.43	0.41	0.43	0.37	0.52	0.47
K56	0.60	0.44	0.48	0.36	0.55	0.51
K57	0.32	0.54	0.51	0.43	0.60	0.54

## Fitted Covariance Matrix

	J52	K53	K54	K55	K56	K57
J52	1.00					
K53	0.71	1.00				
K54	0.56	0.68	1.00			
K55	0.55	0.66	0.68	0.99		
K56	0.58	0.55	0.61	0.74	0.99	
K57	0.63	0.62	0.65	0.69	0.68	1.00

## Fitted Residuals

	I46	I47	I48	I49	J50	J51
I46	-0.05					
I47	0.00	0.01				
I48	-0.04	0.00	0.01			
I49	-0.07	0.03	0.03	0.02		
J50	-0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	
J51	-0.04	0.02	0.02	0.00	0.01	-0.01
J52	-0.03	0.00	0.01	-0.03	-0.01	-0.02
K53	0.00	0.03	0.01	0.00	0.00	0.02
K54	0.04	0.02	0.02	-0.01	0.04	0.01
K55	0.00	-0.01	-0.02	-0.04	0.00	-0.04

K56	-0.04	-0.05	-0.07	-0.08	-0.02	-0.08
K57	0.02	0.01	0.00	0.02	-0.03	-0.01

## Fitted Residuals

	J52	K53	K54	K55	K56	K57
J52	0.00					
K53	0.01	0.00				
K54	0.03	0.00	0.00			
K55	-0.01	-0.01	0.00	0.01		
K56	0.00	-0.01	0.02	0.01	0.01	
K57	0.01	0.00	-0.01	0.00	0.02	0.00

## Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.08

Median Fitted Residual = 0.00

Largest Fitted Residual = 0.04

## Stemleaf Plot

```

- 6|9598
- 4|51521
- 2|858763
- 0|88421100876654432100
  0|12233333344455677889001234455667
  2|0234567445
  4|2

```



## Standardized Residuals

	I46	I47	I48	I49	J50	J51
I46	-2.78					
I47	-0.17	1.46				
I48	-1.64	0.27	1.22			
I49	-2.26	2.23	2.47	2.53		
J50	-0.45	0.40	1.03	0.03	-0.93	
J51	-1.72	1.09	1.12	0.19	0.39	-2.16
J52	-0.82	0.22	0.51	-1.24	-1.15	-1.50
K53	0.09	1.17	1.10	-0.15	0.13	0.64
K54	1.01	0.76	0.79	-0.20	1.38	0.50
K55	0.00	-0.19	-1.27	-1.25	0.15	-1.40
K56	-1.38	-1.68	-2.63	-3.15	-0.73	-2.51
K57	1.10	0.52	0.22	0.54	-1.21	-0.44

## Standardized Residuals

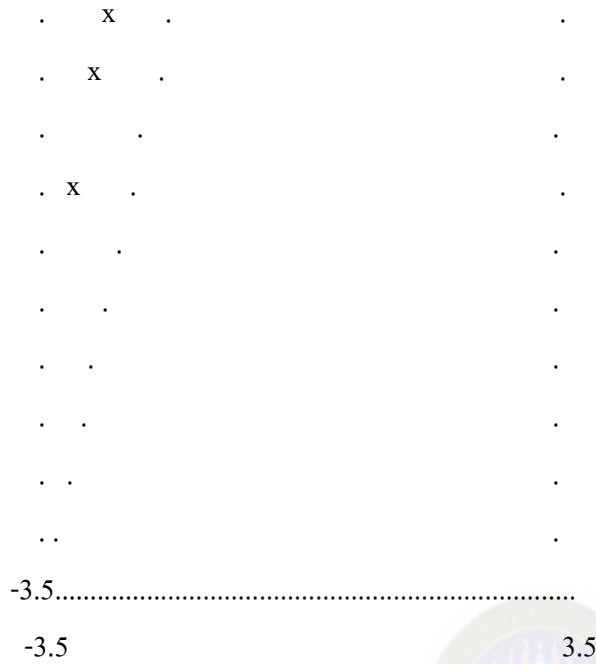
	J52	K53	K54	K55	K56	K57
J52	-0.39					
K53	0.40	0.54				
K54	1.50	0.16	0.16			
K55	-0.41	-0.50	0.35	0.89		
K56	-0.22	-0.80	0.94	0.91	0.49	
K57	0.77	0.66	-0.64	0.39	1.24	-0.09



. . .  
 . . .  
 . . .  
 . . X .  
 . . .  
 . X .  
 . X .  
 . X .  
 . X .  
 . X .  
 . X .  
 . X X .  
 N . X\* .  
 o . .X .  
 r . \*\* .  
 m . X\*X .  
 a . \*\* .  
 l . X\* .  
 . .XX .  
 Q . .X\* .  
 u . .\*X .  
 a . .\*\* .  
 n . \* X .  
 t . XX\* .  
 i . X\*X .  
 l . X\*X .  
 e . \*X .  
 s . \* X .  
 . X X .  
 . X .  
 . X .



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	TM	GM	HM
	-----	-----	-----
I46	--	0.01	0.14
I47	--	0.40	0.25
I48	--	0.06	0.36
I49	--	0.76	0.04
J50	0.11	--	0.65
J51	0.20	--	0.62
J52	0.40	--	3.33

K53	0.22	0.12	--
K54	1.39	3.25	--
K55	0.15	0.18	--
K56	6.64	2.16	--
K57	2.04	0.11	--

## Expected Change for LAMBDA-Y

	TM	GM	HM
	-----	-----	-----
I46	--	-0.01	0.04
I47	--	0.07	0.03
I48	--	0.03	-0.05
I49	--	-0.10	-0.02
J50	0.04	--	-0.08
J51	0.05	--	-0.07
J52	-0.07	--	0.21
K53	0.04	0.05	--
K54	0.08	0.16	--
K55	-0.03	-0.04	--
K56	-0.17	-0.15	--
K57	0.10	-0.03	--

## Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	TM	GM	HM
	-----	-----	-----
I46	--	-0.01	0.04
I47	--	0.07	0.03

I48	--	0.03	-0.05
I49	--	-0.10	-0.02
J50	0.04	--	-0.08
J51	0.05	--	-0.07
J52	-0.07	--	0.21
K53	0.04	0.05	--
K54	0.08	0.16	--
K55	-0.03	-0.04	--
K56	-0.17	-0.15	--
K57	0.10	-0.03	--

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	TM	GM	HM
	-----	-----	-----
I46	--	-0.01	0.04
I47	--	0.07	0.03
I48	--	0.03	-0.05
I49	--	-0.10	-0.02
J50	0.04	--	-0.08
J51	0.05	--	-0.07
J52	-0.07	--	0.21
K53	0.04	0.05	--
K54	0.08	0.16	--
K55	-0.03	-0.04	--
K56	-0.17	-0.15	--
K57	0.10	-0.03	--

No Non-Zero Modification Indices for BETA

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

	I46	I47	I48	I49	J50	J51
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
I46	--					
I47	1.83	--				
I48	0.01	3.32	--			
I49	2.19	--	3.36	--		
J50	--	0.15	--	--	--	
J51	--	--	0.25	--	1.05	--
J52	0.27	--	0.21	1.15	0.18	0.34
K53	--	0.14	--	--	0.55	0.68
K54	0.51	0.37	--	0.81	1.16	--
K55	--	0.09	--	0.37	1.12	0.06
K56	--	0.69	2.01	--	0.15	1.81
K57	--	--	0.40	2.78	5.42	0.03

Modification Indices for THETA-EPS

	J52	K53	K54	K55	K56	K57
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
J52	--					
K53	--	--				

K54	0.28	0.49	--			
K55	0.93	0.20	--	--		
K56	0.90	--	0.02	--	--	
K57	0.75	--	1.81	--	3.07	--

## Expected Change for THETA-EPS

	I46	I47	I48	I49	J50	J51
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
I46	--					
I47	0.04	--				
I48	0.00	-0.07	--			
I49	-0.05	--	0.07	--		
J50	--	0.01	--	--	--	
J51	--	--	0.02	--	0.03	--
J52	-0.02	--	0.01	-0.03	-0.01	-0.02
K53	--	0.01	--	--	-0.02	0.02
K54	0.03	0.02	--	-0.02	0.03	--
K55	--	0.01	--	-0.02	0.02	-0.01
K56	--	-0.02	-0.03	--	0.01	-0.03
K57	--	--	0.02	0.04	-0.05	0.00

## Expected Change for THETA-EPS

	J52	K53	K54	K55	K56	K57
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
J52	--					
K53	--	--				
K54	0.01	-0.02	--			



K55	-0.02	0.01	--	--
K56	0.02	--	0.00	--
K57	0.02	--	-0.04	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	I46	I47	I48	I49	J50	J51
I46	--					
I47	0.04	--				
I48	0.00	-0.07	--			
I49	-0.05	--	0.07	--		
J50	--	0.01	--	--	--	
J51	--	--	0.02	--	0.03	--
J52	-0.02	--	0.01	-0.03	-0.01	-0.02
K53	--	0.01	--	--	-0.02	0.02
K54	0.03	-0.02	--	-0.02	0.03	--
K55	--	0.01	--	-0.02	0.02	-0.01
K56	--	-0.02	-0.03	--	0.01	-0.03
K57	--	--	0.02	0.05	-0.05	0.00

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	J52	K53	K54	K55	K56	K57
J52	--					
K53	--	--				
K54	0.01	-0.02	--			
K55	-0.02	0.01	--	--		

K56	0.02	--	0.00	--	--
K57	0.02	--	-0.04	--	0.07

Maximum Modification Index is 6.64 for Element (11, 1) of LAMBDA-Y

TI CFA3

Factor Scores Regressions

ETA

	I46	I47	I48	I49	J50	J51
TM	0.14	0.27	0.44	0.18	-0.06	-0.06
GM	-0.05	0.14	0.05	-0.07	0.28	0.18
HM	-0.16	0.05	-0.09	0.00	0.08	0.07

ETA

	J52	K53	K54	K55	K56	K57
TM	0.28	-0.15	0.02	0.09	-0.05	0.04
GM	0.37	0.07	0.04	-0.01	0.09	0.03
HM	-0.09	0.64	0.05	-0.19	0.44	0.30

TI CFA3

Standardized Solution

## LAMBDA-Y

	TM	GM	HM
-----	-----	-----	-----
I46	0.63	--	--
I47	0.81	--	--
I48	0.87	--	--
I49	0.72	--	--
J50	--	0.84	--
J51	--	0.77	--
J52	--	0.89	--
K53	--	--	0.89
K54	--	--	0.76
K55	--	--	0.74
K56	--	--	0.79
K57	--	--	0.85

## GAMMA

## MC

-----	
TM	0.82
GM	0.99
HM	0.84

## Correlation Matrix of ETA and KSI

TM	GM	HM	MC
-----	-----	-----	-----

TM	1.00			
GM	0.81	1.00		
HM	0.69	0.83	1.00	
MC	0.82	0.99	0.84	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	TM	GM	HM
	-----	-----	-----
	0.33	0.03	0.29

TI CFA3

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	TM	GM	HM
	-----	-----	-----
I46	0.61	--	--
I47	0.81	--	--
I48	0.87	--	--
I49	0.73	--	--
J50	--	0.84	--
J51	--	0.76	--
J52	--	0.89	--
K53	--	--	0.89
K54	--	--	0.76



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

K55	--	--	0.75
K56	--	--	0.80
K57	--	--	0.85

## GAMMA

## MC

-----	
TM	0.82
GM	0.99
HM	0.84

## Correlation Matrix of ETA and KSI

	TM	GM	HM	MC
-----	-----	-----	-----	-----
TM	1.00			
GM	0.81	1.00		
HM	0.69	0.83	1.00	
MC	0.82	0.99	0.84	1.00

## PSI

Note: This matrix is diagonal.

	TM	GM	HM
-----	-----	-----	-----
	0.33	0.03	0.29

## THETA-EPS

	I46	I47	I48	I49	J50	J51
I46	0.63					
I47	--	0.34				
I48	--	--	0.23			
I49	--	0.04	--	0.46		
J50	0.05	--	0.06	0.11	0.29	
J51	0.11	0.06	--	0.15	--	0.42
J52	--	-0.06	--	--	--	--
K53	0.08	--	0.09	0.06	--	--
K54	--	--	0.05	--	--	-0.05
K55	0.10	--	-0.02	--	--	--
K56	0.25	--	--	-0.04	--	--
K57	-0.05	0.06	--	--	--	--

## THETA-EPS

	J52	K53	K54	K55	K56	K57
J52	0.22					
K53	0.05	0.20				
K54	--	--	0.42			
K55	--	--	0.12	0.44		
K56	--	-0.15	--	0.15	0.37	
K57	--	-0.14	--	0.06	--	0.27

TI CFA3

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on ETA

MC  
-----  
TM 0.82  
(0.08)  
9.65

GM 0.99  
(0.06)  
15.68

HM 0.84  
(0.06)  
14.23



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

BETA\*BETA' is not Pos. Def., Stability Index cannot be Computed

Total Effects of ETA on Y

	TM	GM	HM
	-----	-----	-----
I46	0.63	--	--
I47	0.81	--	--
	(0.07)		
	10.82		

I48	0.87	--	--
	(0.08)		
	11.40		
I49	0.72	--	--
	(0.07)		
	10.03		
J50	--	0.84	--
J51	--	0.77	--
	(0.05)		
	14.69		
J52	--	0.89	--
	(0.05)		
	17.87		
K53	--	--	0.89
K54	--	--	0.76
	(0.05)		
	14.70		
K55	--	--	0.74
	(0.05)		
	13.66		



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





J50 0.83  
(0.05)  
15.68

J51 0.76  
(0.06)  
13.76

J52 0.87  
(0.05)  
16.67

K53 0.75  
(0.05)  
14.23

K54 0.64  
(0.05)  
11.92

K55 0.63  
(0.06)  
11.32

K56 0.67  
(0.05)  
12.71



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

K57 0.72  
 (0.05)  
 13.53

TI CFA3

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of X on ETA

	MC
TM	0.82
GM	0.99
HM	0.84



Standardized Total Effects of ETA on Y

	TM	GM	HM
I46	0.63	--	--
I47	0.81	--	--
I48	0.87	--	--
I49	0.72	--	--
J50	--	0.84	--
J51	--	0.77	--
J52	--	0.89	--
K53	--	--	0.89
K54	--	--	0.76

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

K55	--	--	0.74
K56	--	--	0.79
K57	--	--	0.85

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	TM	GM	HM
	-----	-----	-----
I46	0.61	--	--
I47	0.81	--	--
I48	0.87	--	--
I49	0.73	--	--
J50	--	0.84	--
J51	--	0.76	--
J52	--	0.89	--
K53	--	--	0.89
K54	--	--	0.76
K55	--	--	0.75
K56	--	--	0.80
K57	--	--	0.85



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Standardized Total Effects of X on Y

	MC
	-----
I46	0.52
I47	0.66
I48	0.71
I49	0.59

J50	0.83
J51	0.76
J52	0.87
K53	0.75
K54	0.64
K55	0.63
K56	0.67
K57	0.72

Completely Standardized Total Effects of X on Y

MC  
-----

I46	0.50
I47	0.67
I48	0.72
I49	0.60
J50	0.83
J51	0.75
J52	0.87
K53	0.75
K54	0.64
K55	0.63
K56	0.67
K57	0.72



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Time used: 0.031 Seconds

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายจำเริญ แก้วเพ็งกรอ
วัน เดือน ปีเกิด	1 เมษายน 2512
สถานที่เกิด	อำเภอเชียรใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	31 ถนนสนามบิน ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ 46180
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	วิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง กาฬสินธุ์ 46180
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2526	มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนเชียรใหญ่ อำเภอเชียรใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2529	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาวิชาช่างโลหะรูปพรรณ วิทยาลัยศิลปหัตถกรรม นครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2531	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาวิชาจิตรกรรมไทย วิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา วิทยาเขตเพาะช่าง กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2533	ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาศิลปกรรม (จิตรกรรมไทย) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตเพาะช่าง กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2552	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
พ.ศ. 2560	ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม