

## 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 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ 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 จะมีความเหมาะสมสำหรับการศึกษาลักษณะที่ยังไม่มีทฤษฎีหรือโมเดลการวัดใด 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 มี

องค์ประกอบย่อยจำนวน 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 มีองค์ประกอบ

ย่อยจำนวน 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 ยัง สามารถพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (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 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ทั้ง 11 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ ) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (ML) กับ องค์ประกอบย่อยด้านการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม (HM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .850 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบย่อยด้านการใส่ใจดูแล (TV) กับ องค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่คิงาม (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 ทั้งต้องรับผิดชอบต่อศิลปวัฒนธรรมของชาติให้คงความเป็นไทยและเอกลักษณ์ต่าง ๆ จึงต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างในการกระทำตนที่ถูกต้อง เพื่อให้บุคลากรและบุคคลทั่วไปเห็นคุณค่าการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรต่อส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุด คือ มีนโยบายเกี่ยวกับการสอนที่มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ผู้นำเชิงวัฒนธรรมขององค์กร ปฏิบัติงานในหลายภาคส่วน หลายด้าน จึงอาจทำให้มีนโยบายไม่สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันขององค์กรต่าง ๆ ได้

2. การนำเสนอโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สาม (Third-Order Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและใช้การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (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 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันว่า 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 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือ 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 และยังพบอีกว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 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 การมีมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำเชิงวัฒนธรรมควรประกอบด้วยคำพูดจาที่สุภาพ กิริยาท่าทางมีความสุภาพอ่อนน้อม ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ชื่นชมผู้อื่นเมื่อประสบผลสำเร็จ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

## 2. การวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันของ 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 เป็นไปตามที่กำหนดคือ ต้องมีค่าตั้งแต่ .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 อาจเนื่องมาจากเพราะว่าผู้นำเชิงวัฒนธรรมมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยการโน้มน้าว จูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ ผู้นำแสดงพฤติกรรมในแนวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ตลอดทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วย ดังเช่นที่ Sashkin (1988 : 27) และ บุรชัย ศิริมหาสาร



(2548 : 25) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง เป็นขั้นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์และกิจกรรมต่าง ๆ ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างในทศนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 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 รองลงไปคือส่งเสริมอนุรักษ์และสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากเพราะว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ให้ความรู้ คำแนะนำ คำนิ่งถึงบทบาท สามารถสร้างเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้บุคลากรรู้สึกเห็นคุณค่าการสร้างวัฒนธรรม ส่งเสริมการศึกษาที่ถูกต้องตามวัฒนธรรมที่หลากหลาย ตลอดทั้งการส่งเสริมอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมไทย ดังเช่นที่ Glanz (2006 : 16-17) และ Fleury (1999 : 78-82) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามควรมีสิ่งต่อไปนี้เป็น การสร้างความตระหนักใ้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมที่ดีงาม ต้องคำนึงถึงบทบาท เชื้อชาติ เพศ ของกลุ่มทางสังคม และคำนึงถึงการอนุรักษ์และบริบททางสังคมด้วย

### 4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความ

สอดคล้องของ โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของ โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหาร 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 สุริพันธ์ 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 สามารถเป็นแบบอย่างในการกระทำที่ถูกต้องจึงาม 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 การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่คิงาม 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