



การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์  
และทัศนศิลป์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT MODEL TOWARDS EXCELLENCE  
IN MUSIC PERFORMING VOCAL AND VISUAL ARTS  
IN BUNDITPATANASILPA INSTITUTE

ธนาวุฒิ สุขสำราญ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2563

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์  
และทัศนศิลป์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT MODEL TOWARDS EXCELLENCE  
IN MUSIC PERFORMING VOCAL AND VISUAL ARTS  
IN BUNDITPATANASILPA INSTITUTE



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of DOCTOR OF EDUCATION  
(Educational Administration and Management)  
Faculty of Education, Srinakharinwirot University

2020

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์  
และทัศนศิลป์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ของ

ธนาวุฒิ สุขสำราญ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุริยางค์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปณะทอง) (รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญภักดิ์)

..... ที่ปรึกษาร่วม ..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอุมา เจริญสุข)

|                      |   |
|----------------------|---|
| ชื่อเรื่อง           | การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ |
| ผู้วิจัย             | ธนาวุฒิ สุขสำราญ  |
| ปริญญา               | การศึกษาดุษฎีบัณฑิต   |
| ปีการศึกษา           | 2563  |
| อาจารย์ที่ปรึกษา     | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักรกฤษณ์ ไปณะทอง  |
| อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพล ยงศรี  |

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และ 3) เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด จำนวน 365 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบมาตราประมาณค่า คือ แบบสอบถามการพัฒนาแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยมีความเชื่อมั่นของสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังทั้งฉบับเท่ากับ .989 และ .990 ตามลำดับ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีลำดับของความถี่การจำเป็น (PNI) และการทดสอบที ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความต้องการจำเป็นอย่างมากที่สุด ค่า PNI เท่ากับ 0.261 รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ค่า PNI เท่ากับ 0.249 ถัดมาคือ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ค่า PNI เท่ากับ 0.229 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ค่า PNI เท่ากับ 0.202 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร ค่า PNI เท่ากับ 0.201 และด้านการวางแผนกลยุทธ์ ค่า PNI เท่ากับ 0.177 ตามลำดับ 2) ผลการพัฒนาแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ โดยมี 7 องค์ประกอบ จำนวน 46 ข้อ โดยมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย มีดังนี้ 1) นโยบายระดับกระทรวง จำนวน 7 ข้อ 2) นโยบายระดับสถาบัน จำนวน 7 ข้อ และ 3) นโยบายระดับคณะและวิทยาลัย จำนวน 7 ข้อ

คำสำคัญ : การพัฒนาแบบ, การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ, นาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์, สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

|                |   |
|----------------|---|
| Title          | THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT MODEL TOWARDS EXCELLENCE<br>IN MUSIC PERFORMING VOCAL AND VISUAL ARTS<br>IN BUNDITPATANASILPA INSTITUTE |
| Author         | THANAWUTH SUKSAMRAN   |
| Degree         | DOCTOR OF EDUCATION   |
| Academic Year  | 2020  |
| Thesis Advisor | Assistant Professor Dr. Chakrit Ponathong   |
| Co Advisor     | Assistant Professor Dr. Chatupol Yongsorn   |

The purposes of this research are as follows: (1) to study the current conditions and expectations on the management towards the excellence of the music, performing, vocal, and visual arts; (2) to develop a proper model of excellent management; and (3) to provide a policy recommendation to enhance managerial excellence at the Buditpatanasilpa Institute. The population of this study included 365 respondents using the estimated scale with a questionnaire survey on managerial excellence in terms of music, performing, vocal, and visual arts at the institute. The reliability value of the entire condition and expectation was .989 and .990, respectively. The statistical tools for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, PNI, and a t-test. The results revealed the following: the most significant need of managerial excellence at Buditpatanasilpa was the importance of service users and stakeholders with a PNI of 0.261; followed by human resources (PNI 0.249), analysis, knowledge management, measurement and performance (PNI 0.229); operational system (PNI 0.202); leadership and lead organizations (PNI 0.229); and strategic planning (PNI 0.177), respectively. While the overall management model towards the excellence of the music, performance, vocals, and visual arts were highly satisfied and higher than the standard criteria with a statistical significance of .01, and the policy recommendation for implementation was comprised of seven agendas at the ministerial level, seven agendas at the institutional level, and seven agendas for the faculty and the college.

Keyword : Model development, Excellence, Management of performing arts and visual arts,  
Buditpatanasilpa Institute

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณา เอาใจใส่ให้คำปรึกษาและดูแลลูกศิษย์คนนี้เป็นอย่างดีมาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพล ยงศร อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณประธานสอบปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญภักดี และกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอุมา เจริญสุข ที่ได้เมตตาเป็นประธานและกรรมการสอบในครั้งนี้ และให้คำแนะนำในการทำปริญญานิพนธ์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาช่วยชี้แนะตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในสาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา แขนงวิชาการบริหารการอุดมศึกษา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ซึ่งแนวทางการศึกษาแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาสนับสนุน และเป็นกำลังใจในการทำปริญญานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยฝ่ายกิจการนักศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ คนบตี รองคนบตีฝ่ายบริหาร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล คนบตีรองคนบตีฝ่ายบริหาร วิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต และคนบตี รองคนบตีฝ่ายสัมพันธ์พิเศษและวิเทศสัมพันธ์ คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานอธิการบดี คณะศิลปวิจิตร คณะศิลปนาฏดุริยางค์ คณะศิลปศึกษา วิทยาลัยช่างศิลป์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค วิทยาลัยนาฏศิลป์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม

ขอขอบคุณกำลังใจจากคุณแม่ซ็อน แยมสวอน นางสาวสุรารัตน์ สุขสำราญ พี่สาว เพื่อนนิสิตปริญญาเอกร่วมรุ่น และเพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้กล่าวนามได้ทั้งหมด และขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธงชัย สมบูรณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย รองศาสตราจารย์ ดร.อัศนีย์ เปลียนศรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธวัช เต็มญวน อาจารย์ ดร.ศุภรัตน์ ทองพานิชย์ นายชัยรัตน์ รอดเคราะห์ และนางพีณา จันทะแก้ว ที่คอยให้คำปรึกษาได้ให้กำลังใจ และช่วยเหลือผู้วิจัยในด้านต่าง ๆ

คุณค่าและประโยชน์ที่พึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแต่บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ธนาวุฒิ สุขสำราญ

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....   | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....  | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....  | ฉ    |
| สารบัญ .....  | ช    |
| สารบัญตาราง.....  | ณ    |
| สารบัญรูปภาพ .....  | ญ    |
| บทที่ 1 บทนำ.....   | 1    |
| ภูมิหลัง .....  | 1    |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย.....  | 12   |
| ความสำคัญของการวิจัย .....  | 12   |
| ขอบเขตของการวิจัย .....   | 12   |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....  | 15   |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย .....  | 19   |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 22   |
| ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ.....   | 22   |
| ตอนที่ 2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้าน<br>นาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์..... | 37   |
| ตอนที่ 3 แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการ .....   | 63   |
| ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ .....   | 72   |
| ตอนที่ 5 ความเป็นมา และความสำคัญด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ .....  | 83   |
| ตอนที่ 6 สาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงวัฒนธรรม และสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....  | 87   |

|   |     |
|---|-----|
| ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....  | 91  |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....   | 105 |
| ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยมีขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้..... | 105 |
| ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยมีขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ ...                             | 114 |
| ระยะที่ 3 เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้.....                                   | 120 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 122 |
| ผลการวิเคราะห์.....   | 122 |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย.....  | 203 |
| วิธีการดำเนินการวิจัย.....  | 203 |
| สรุปผลการวิจัย.....   | 206 |
| อภิปรายผลการวิจัย .....   | 211 |
| ข้อเสนอแนะ .....  | 236 |
| บรรณานุกรม .....  | 242 |
| ภาคผนวก.....  | 257 |
| ประวัติผู้เขียน.....  | 334 |

## สารบัญตาราง

หน้า

|   |     |
|---|-----|
| ตาราง 1 สรุปแนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....  | 60  |
| ตาราง 2 จำนวนผู้ให้ข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....  | 108 |
| ตาราง 3 สรุปผลการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์จากการสัมภาษณ์.....   | 123 |
| ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง<br>ประสบการณ์ในการทำงาน หน่วยงานต้นสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....  | 129 |
| ตาราง 5 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยรวม<br>และเป็นรายด้าน .....   | 131 |
| ตาราง 6 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการ<br>ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นรายข้อ ..... | 132 |
| ตาราง 7 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการ<br>มุ่งเน้นบุคลากร เป็นรายข้อ .....                                    | 135 |
| ตาราง 8 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการ<br>วัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นรายข้อ .....               | 137 |
| ตาราง 9 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้าน<br>ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นรายข้อ .....                                   | 140 |

|  |     |
|--|-----|
| ตาราง 10 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการ<br>มุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ เป็นรายชื่อ.....   | 143 |
| ตาราง 11 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านภาวะ<br>ผู้นำและการนำองค์กร เป็นรายชื่อ.....   | 146 |
| ตาราง 12 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการ<br>วางแผนกลยุทธ์เป็นรายชื่อ.....   | 149 |
| ตาราง 13 ผลการพิจารณารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์<br>และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์.....  | 153 |
| ตาราง 14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง<br>ประสบการณ์ในการทำงาน และหน่วยงานต้นสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์.....  | 165 |
| ตาราง 15 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและ<br>ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 โดยรวมและเป็นรายด้าน.....                          | 167 |
| ตาราง 16 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและ<br>ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร<br>และเป็นรายชื่อ..... | 169 |
| ตาราง 17 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและ<br>ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และเป็น<br>รายชื่อ.....       | 171 |
| ตาราง 18 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและ<br>ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ  |     |

|  |     |
|--|-----|
| ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 ด้านการให้ความสำคัญกับ<br>ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นรายชื่อ.....  | 173 |
| ตาราง 19 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและ<br>ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการ<br>จัดการความรู้ และเป็นรายชื่อ ..... | 175 |
| ตาราง 20 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและ<br>ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และเป็น<br>รายชื่อ .....                      | 177 |
| ตาราง 21 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและ<br>ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ<br>และเป็นรายชื่อ.....                 | 179 |
| ตาราง 22 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและ<br>ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 ด้าน ผลลัพธ์การดำเนินการ และ<br>เป็นรายชื่อ.....                     | 181 |
| ตาราง 23 แสดงผลการพิจารณาการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการบริหารจัดการสู่ความเป็น<br>เลิศ ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....   | 186 |

## สารบัญรูปภาพ

หน้า

|   |    |
|---|----|
| ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ... | 21 |
| ภาพประกอบ 2 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems/Contingency Model) .....          | 78 |
| ภาพประกอบ 3 แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ .....                      | 80 |
| ภาพประกอบ 4 แผนภูมิโครงสร้างสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ .....                           | 90 |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) มีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อพัฒนาประเทศไทยให้เป็นไปอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) มีการปรับโครงสร้างไปสู่ความเป็นไทยแลนด์ 4.0 และให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมภาคีพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. 2560, น. 1) และยังคงส่งผลให้ประเทศไทยมีระดับการพัฒนาที่สูงขึ้นตามลำดับ ได้แก่ เศรษฐกิจไทยมีขนาดใหญ่ขึ้น มีฐานการผลิตและบริการที่มีความเข้มแข็งและโดดเด่นในหลายสาขา และความร่วมมือกับมิตรประเทศทั้งในรูปทวิภาคีและพหุภาคี รวมถึงความร่วมมือกับประเทศในอนุภูมิภาคและอาเซียนมีความเข้มแข็งและชัดเจนขึ้น ขยายโอกาสด้านการค้าและการลงทุนของไทยเพิ่มขึ้น ในขณะที่โครงสร้างพื้นฐานมีการพัฒนาครอบคลุมมากขึ้น และการบริการทางสังคมทุกด้านที่มีความครอบคลุมทั่วถึง ทำให้รายได้ประชาชนสูงขึ้น ปัญหาความยากจนลดลง และคุณภาพชีวิตประชาชนดีขึ้น อย่างไรก็ตาม โครงสร้างเศรษฐกิจไทยมีความเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจและสังคมโลกมากขึ้น จึงทำให้มีความอ่อนไหวและผันผวนตามปัจจัยภายนอก ในขณะที่ความสามารถในการแข่งขันปรับตัวช้า เนื่องจากการยกระดับห่วงโซ่มูลค่าการผลิตเกษตร อุตสาหกรรม และบริการสู่การใช้องค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมยังดำเนินการได้น้อย ทำให้ฐานการผลิตเกษตร อุตสาหกรรม และบริการมีผลิตภาพการผลิตต่ำ ประกอบกับประเทศไทยยังประสบปัญหาคุณภาพในเกือบทุกด้านที่สำคัญ ได้แก่ คุณภาพคน คุณภาพการศึกษา คุณภาพบริการสาธารณสุขและบริการสาธารณสุขสังคมไทยยังมีความเหลื่อมล้ำสูงก่อให้เกิดความแตกแยก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. 2560, น. 1)

กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศเรื่องมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 ข้อ 4 มาตรฐานที่ 4 ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย สถาบันอุดมศึกษามีการจัดการเรียนรู้ การวิจัย หรือการบริการวิชาการซึ่งนำไปสู่การสืบสาน การสร้างความรู้ ความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรม การปรับและประยุกต์ใช้ศิลปวัฒนธรรมทั้งของไทยและต่างประเทศอย่างเหมาะสม ตามศักยภาพ และอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน ผลลัพธ์ของการจัดการด้านศิลปวัฒนธรรมทำให้เกิดความภาคภูมิใจในความเป็นไทย หรือการสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้กับผู้เรียน ชุมชน สังคม

และประเทศไทย และข้อ 5 มาตรฐานที่ 5 ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ 1) สถาบันอุดมศึกษามีหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนแบบบูรณาการเพื่อให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ และความต้องการที่หลากหลายของประเทศ 2) สถาบันอุดมศึกษามีการบริหารงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาตลอดจนมีการบริหารจัดการบุคลากรและทรัพยากรการเรียนรู้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คำนึงถึงความหลากหลายและความเป็นอิสระทางวิชาการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยืดหยุ่นคล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ 3) สถาบันอุดมศึกษามีระบบประกันคุณภาพ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและพัฒนากิจการศึกษาระดับหลักสูตร คณะ และสถาบันที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีการกำกับให้การจัดการศึกษาและการดำเนินงานตามพันธกิจเป็นไปตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษากรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมาตรฐานอื่น ๆ ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด (กระทรวงศึกษาธิการ. 2561, น. 19-21)

สถาบันอุดมศึกษาที่มีการบริหารจัดการความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์และมีชื่อเสียงในประเทศไทย ได้แก่ วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นสถาบันของชาติแห่งแรกที่ทำให้การศึกษาทั้งวิชาสามัญและวิชาศิลปะขึ้นกับกรมศิลปากร มีความเป็นเลิศทางด้านนาฏศิลป์ และดนตรี มีการจัดการศึกษาระดับพื้นฐาน จนถึงระดับอุดมศึกษาอย่างมีคุณภาพ สร้างพัฒนาและเผยแพร่งานวิจัยด้านนาฏศิลป์และดนตรีมีคุณค่าสูงส่งคม ให้บริการทางวิชาการกับองค์กรภาครัฐ เอกชน และบุคคลทั่วไป อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม เป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ด้านนาฏศิลป์และดนตรีทั้งแบบราชสำนักและพื้นบ้านอันเกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่น (วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. 2562: ออนไลน์) วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นวิทยาลัยดนตรีชั้นนำของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นสถาบันการศึกษาเพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานทางด้านดนตรี มุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก การเรียนการสอนและการวิจัย โดยการให้บริการทางด้านทรัพยากรความรู้ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงสภาพแวดล้อมที่จะนำไปสู่การค้นพบทางปัญญาและการเจริญเติบโตทางวัฒนธรรม อนาคตของวิทยาลัยไม่ใช่เป็นเพียงอนาคตของวิทยาลัยดนตรีแห่งเดียว แต่เป็นเสมือนอนาคตของชุมชนอุดมคติทางดนตรีแห่งโลกไร้พรมแดน (วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล. 2562: ออนไลน์) วิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต เป็นสถาบันการศึกษาที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการมีมาตรฐานการเรียนการสอนด้านการแสดงดนตรี การผลิตดนตรี คีตศิลป์ การแสดงขับร้อง และการประพันธ์เพลง เป็นต้น ที่มีคุณภาพทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ สร้างและพัฒนาองค์ความรู้

ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้มีคุณธรรม มีคุณภาพ และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม ให้บริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภายใต้การบริหารจัดการที่ดี (วิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต. 2562: ออนไลน์) และคณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์ จุดเด่นที่สำคัญอยู่ที่อาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษที่ต่างก็เป็นผู้มีความรู้ความสามารถชั้นสูงในสาขาที่รับผิดชอบ และเป็นผู้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยมีทั้งผู้ทรงคุณวุฒิระดับศิลปินแห่งชาติ ศิลปินที่มีชื่อเสียง ตลอดจนศิลปินรุ่นใหม่ที่มีแนวการสร้างสรรค์เป็นของตนเอง รวมไปถึงนักวิชาการศิลปวัฒนธรรม และผู้มีประสบการณ์ต่าง ๆ ในวงการศิลปะ จากทั้งในประเทศและต่างประเทศ (คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2562: ออนไลน์)

มหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพและความเป็นเลิศจะต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่มีขีดความสามารถสูง ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยอาจเลือกเป็นเลิศด้านหนึ่งหรือหลายด้านขึ้นอยู่กับเอกลักษณ์หรือความต้องการและความพร้อมของมหาวิทยาลัย เช่น มีความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นเลิศในการพัฒนาสังคมและท้องถิ่น เป็นเลิศหรือเป็นผู้นำด้านงานวิจัยและสร้างนวัตกรรม เป็นเลิศในการผลิตนักศึกษาให้เป็นผู้ประกอบการหรือเป็นเลิศในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น การจะประสบความสำเร็จในความเป็นเลิศด้านใดก็ตาม อาจารย์จะต้องเป็นบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการปฏิบัติงานอื่นของมหาวิทยาลัย อาจารย์คือบุคคลที่มีทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและพร้อมที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งคุณสมบัตินี้ดังกล่าวรวมเรียกว่าขีดสมรรถนะของอาจารย์ (Faculty Competencies) หรือสมรรถนะของอาจารย์จึงมีผลต่อคุณภาพของมหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยที่ขีดสมรรถนะสูงมีความเป็นเลิศและมีความสามารถในการแข่งขัน (สุภาพร ตันติสันติสม. 2555, น. 3)

ดังนั้นการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศในปัจจุบันมีการพัฒนาบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบจากนักคิดและนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์

3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ สอดคล้องกับระบัตินิคมฯ (2558, น. 150) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยของการบริหารจัดการ ด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา ได้ศึกษาองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์ ซึ่งสอดคล้องกับสรุตา ชัยวรรณ (2561, น. 230) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ได้ศึกษาองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษาและส่งเสริมวิชาการจากระดับพื้นฐานวิชาชีพถึงวิชาชีพชั้นสูง ด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ ช่างศิลป์ ทั้งไทยและสากล รวมทั้งศิลปวัฒนธรรมระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ทำการสอน ทำการแสดง ทำการวิจัย และให้บริการทางวิชาการ ตลอดจนส่งเสริม สืบสาน สร้างสรรค์ ทำนุบำรุง และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ และศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลายของชุมชนในท้องถิ่น (สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. 2550, น. 3) สำหรับความเป็นเลิศทางการบริหารเป็นพันธกิจสำคัญประการหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษา เพราะความเป็นเลิศและการจัดการความเป็นเลิศเป็นความมุ่งมั่นที่องค์กรต้องการกระทำ โดยจะเริ่มต้นจากการทบทวนนิยามความเป็นเลิศ ตามด้วยหลักคิดและแนวทางในการสร้างความเป็นเลิศเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการดำเนินการ (สมาน อัครภูมิ. 2559: 1) เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อขับเคลื่อนประเทศไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง นำไปสู่การพัฒนาที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน (High Performance Economy) ปัจจัยพื้นฐานประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทรัพยากรมนุษย์ 2) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3) การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ 4) การพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารด้านบริหารจัดการ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2562) และพันธกิจหลักที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ที่เป็นพันธกิจหลัก 4 ประการ คือ 1) พันธกิจผลิตบัณฑิตที่ 2) พันธกิจการวิจัย 3) การบริหารทางวิชาการแก่สังคม เพื่อสร้างสรรค์วงจรให้สังคมเจริญก้าวหน้า โดยใช้วิชาการขั้นสูงเป็นพื้นฐาน 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อคงความเป็นเอกลักษณ์แห่งชาติไทย ในการดำเนินพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ผู้ที่มีความสำคัญที่สุดต่อการบรรลุเป้าหมาย คือ “อาจารย์” ที่จะต้องดำเนินพันธกิจทั้ง 4 ด้านควบคู่ไปในสัดส่วนที่เหมาะสม (เรณูมาศ มาอุ่น. 2559, น. 169)

ปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษาที่มีการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์จนสามารถสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่รู้จักในสังคม และประเทศชาติ ได้แก่ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์เป็นสถาบันที่มีการบริหารจัดการการศึกษาด้านนาฏศิลป์เป็นหลักสูตรที่ เน้นการเรียนการสอนด้านนาฏศิลป์ ทั้งทางด้านปฏิบัติและทฤษฎี อันหมายรวมถึงองค์ความรู้ทาง ศาสตร์และศิลป์เชิงลึกในนาฏศิลป์ เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถความชำนาญ เป็น มืออาชีพและเป็นฐานรากสำคัญในการอนุรักษ์สืบสานงานด้านนาฏศิลป์ ตลอดจนสร้างสรรค์งาน ให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ ให้เป็นที่ประจักษ์ อีกทั้งมุ่งฝังจิตสำนึกให้บัณฑิตมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคมไทย และสังคมโลก (สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. 2560, น. 8) การบริหารจัดการด้าน ดนตรี คีตศิลป์ เป็นการบูรณาการความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องไปสู่การศึกษา และพัฒนาผู้เรียนให้รู้ คุณค่าของดนตรี คีตศิลป์ และศิลปวัฒนธรรมของชาติ มีคุณธรรมจริยธรรม คิตรีเริ่มสร้างสรรค์ งานดนตรี คีตศิลป์ นวัตกรรม และงานวิจัย สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สังคม ประเทศชาติและนานาชาติ (สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. 2558, น. 12) และการบริหารจัดการ การศึกษาด้านทัศนศิลป์ในโลกยุคปัจจุบันเป็นการต่อยอดทักษะด้านศิลปกรรมร่วมสมัย และช่าง ศิลป์ไทยให้เกิดความเชี่ยวชาญ มีรูปแบบและลักษณะเฉพาะนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ เหมาะสมต่อความต้องการของสถานประกอบการและหน่วยงานทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้าน ต่าง ๆ ของสังคม รวมทั้งบัณฑิตสามารถสืบทอดและประยุกต์องค์ความรู้ ภูมิปัญญา ความเชื่อ ทักษะฝีมือ ที่มีอัตลักษณ์ด้านศิลปกรรมของช่างไทยในอดีต เป็นการเรียนรู้วิถีชีวิตแนวความคิด มรดกทางศิลปวัฒนธรรมดั้งเดิม ผสมผสานบูรณาการด้านมุมมอง จินตนาการ ทัศนคติ ลักษณะ ทางคุณธรรม จริยธรรม และทักษะที่ดีของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านความรู้ กระบวนการคิด วิเคราะห์ การประยุกต์ สร้างสรรค์ การจัดการ การนำเสนอ การทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยี ความเข้าใจต่อสถานการณ์โลกและสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ สร้างสรรค์ผลงานศิลปกรรม ไทยร่วมสมัยขึ้นใหม่ เป็นการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม เกิดประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพการ พัฒนาในหลาย ๆ ด้านของตนเอง สังคม และประเทศชาติ (สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. 2561, น. 13) วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดลได้บริหารจัดการการศึกษาด้านดนตรีและเป็นศูนย์ รวมของคณาจารย์ชาวไทยและชาวต่างชาติ (จากทั่วโลก) เป็นแหล่งวิชาการที่เข้มแข็ง และมีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยล้วนเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญใน สาขาวิชา มีประสบการณ์การปฏิบัติดนตรีมาโดยตลอด ผลงานการแสดง การบันทึกเสียงที่ได้รับการ ยอมรับในระดับโลก บ้างก็เป็นศิลปินแห่งชาติ หรือได้รับการยกย่อง ได้รางวัลอื่น ๆ ใน

ระดับชาติ ผลงานการประพันธ์ดนตรีของคณาจารย์เป็นที่ชื่นชม อยู่ในระดับแนวหน้าของสังคม ดนตรี และมีความคิดเบื้องหลังที่ลึกซึ้ง (วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล. 2562: ออนไลน์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตศิลปินที่มีความรู้ความชำนาญ ด้านทักษะและความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่ม บุกเบิก แสวงหา คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น เพื่อ อนุรักษ์ ส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมเพื่อสังคมไทยสืบต่อไป เปิดสอนระดับปริญญาบัณฑิต และระดับบัณฑิตศึกษา ในสาขาวิชาซึ่งสังกัดภาควิชาต่าง ๆ อาทิ ภาควิชาดุริยางคศิลป์ ทัศนศิลป์ นาฏศิลป์ และนฤมิตศิลป์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2562: ออนไลน์) มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการบริหารจัดการ เพื่อผลิตบัณฑิตสาขาทัศนศิลป์ แขนงต่าง ๆ ทางด้านจิตรกรรม ประติมากรรม ภาพพิมพ์ ศิลปะไทย ทฤษฎีศิลป์ และสื่อผสม ในระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา อีกทั้งยังมุ่งมั่นส่งเสริมการอนุรักษ์ สืบสาน งานวิจัยและพัฒนา การสร้างสรรค์ศิลปะ ตลอดจนการให้บริการด้านวิชาการ โดยร่วมมือกับองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ของรัฐและเอกชน ในการเผยแพร่ส่งเสริมงานศิลปวัฒนธรรมทั้งในและต่างประเทศ ดำเนินการจัด แสดงนิทรรศการด้านศิลปกรรมของอาจารย์ นักศึกษา และศิลปินที่มีผลงานดีเด่น เพื่อเผยแพร่ และเพื่อประโยชน์แก่สาธารณชนเสมอมา (มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2562: ออนไลน์) ความเป็นเลิศ ด้านทัศนศิลป์ได้มีการพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมให้เกิดผู้นำด้านการออกแบบนวัตกรรม บูรณา การศาสตร์และศิลป์ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและเสริมสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ (คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ ทหารลาดกระบัง. 2563: ออนไลน์)

สำหรับการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของมหาวิทยาลัย ซาลซ์บูร์ก (Mozarteum University of Salzburg. 2019: Online) พบว่า มหาวิทยาลัยได้บริหารจัดการด้านศิลปะและการศึกษามากกว่า 40 สาขาในสาขาดนตรีการแสดงและวิจิตรศิลป์ ศิลปิน อายุน้อยกว่า 1,700 คนจากทั่วโลกได้รับการฝึกอบรมอย่างครอบคลุมในหลาย ๆ เรื่องทั้งในด้านการประพันธ์ การแสดง การร้อง การแสดงละครเวที การแสดงผู้กำกับการออกแบบเวที การศึกษา ด้านดนตรี และการเต้นรำศิลปะ ศิลปศึกษา และมหาวิทยาลัยยังเป็นศูนย์ศิลปะการสอนและ วิทยาศาสตร์เป็นงานระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ ในการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศของ อาจารย์และนักศึกษาโครงการทุนการศึกษาการแลกเปลี่ยนคอนเสิร์ตและโครงการร่วมกันรักษา ความสัมพันธ์ทั่วโลกกับดนตรีที่เป็นมิตรและสถาบันการศึกษาศิลปะ รวมถึงมหาวิทยาลัยดนตรี และศิลปะการแสดงเวียนนา (University of Music and Performing Arts Vienna. 2019: Online) พบว่า มหาวิทยาลัยได้เป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยที่ใหญ่ที่สุด และมีชื่อเสียงที่สุดในด้าน

ศิลปะ การแสดงละคร เพลงและภาพยนตร์ มี 115 สาขาการศึกษา และ 41 โปรแกรม มีการรับรองใน 24 สถาบันการศึกษาของประเทศ และเป็นเรื่องสำคัญในกิจกรรมทางวัฒนธรรมของออสเตรเลีย มหาวิทยาลัยดนตรีและศิลปะการแสดงกราซ (University of Music and Dramatic Arts Graz. 2019: Online) พบว่า เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงเฉพาะทางด้านดนตรีและศิลปะการแสดง เปิดสอนแยกสาขาไปมากถึง 17 สาขาด้วยกัน มีการเรียนการสอนที่แบ่งเฉพาะด้านไว้อย่างชัดเจน ลงลึกในรายละเอียดของแต่ละเครื่องดนตรีอย่างแท้จริง ทำให้นักศึกษาได้เรียนรู้เฉพาะสิ่งที่สนใจได้เต็มที่ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เข้าร่วมประกวดหรือเข้าร่วมงานประจำวงใหญ่ต่างๆ ได้อย่างอิสระ และมหาวิทยาลัยซิดนีย์ ออสเตรเลีย (The University of Sydney. 2019: Online) พบว่า เป็นสถาบันอุดมศึกษาได้บริหารจัดการด้านการเรียนการสอนทางด้านทัศนศิลป์ที่วิทยาลัยศิลปะสามารถช่วยให้นักศึกษาได้มีความคิดสร้างสรรค์แนวคิดและทักษะทางเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ได้หลากหลายสาขาวิชา ในขณะที่เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ขยายตัว ในกระบวนการดิจิทัลและวิถีคิดแบบดั้งเดิม และการสื่อสารผ่านสื่อที่ยังใช้รูปภาพเป็นเรื่องสำคัญ สิ่งเหล่านี้เป็นที่ต้องการในหลายอุตสาหกรรม เช่น ธุรกิจ เทคโนโลยีสารสนเทศ การออกแบบ และการสื่อสารโทรคมนาคม และมหาวิทยาลัยวอชิงตัน เซนต์หลุยส์ (Washington University in St.Louis. 2019: Online) พบว่า เป็นมหาวิทยาลัยอิสระ ก่อตั้งในปี ค.ศ.1853 เปิดสอนในวิทยาเขต 4 แห่ง ได้แก่ แคนฟอรัสมิดิคัล, นอร์ธ, เวสต์ และศูนย์การวิจัยไทสัน โดยมีความโดดเด่นด้านวิชาการศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ การออกแบบและทัศนศิลป์ ศิลปะ และสถาปัตยกรรมและการออกแบบเมือง

จากการบริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์สู่ความเป็นเลิศนั้น เป็นพันธกิจสำคัญประการหนึ่ง เพราะการจัดการความเป็นเลิศเป็นความมุ่งมั่นที่องค์กรต้องการกระทำและจำเป็น แนวทางในการปฏิบัติยังขาดชัดเจนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะบริบทการบริหารจัดการประเด็นอาจจะไม่ใช่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร เพราะในกระบวนการที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (สมาน อัครภูมิ. 2559, น. 1) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐपालิน นิลเบ็ง (2557, น. 21) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกสู่ความเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ ในกลุ่มตัวอย่างอาจารย์สำหรับผลการวิเคราะห์ตามประเด็นย่อยแต่ละหมวดพบทั้งประเด็นที่เป็นจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาขององค์การเพื่อนำไปเป็นแนวทางการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาองค์การสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ

จากวิสัยทัศน์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่มุ่งเน้นให้สถาบันเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ จากการบริหารจัดการ เห็นได้ว่าสถาบันมีการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เช่น นโยบายการบริหารจัดการ โครงสร้างการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน หลักสูตรมีการปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนมีความหลากหลาย บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลา ระบบประกันคุณภาพการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และได้้นำแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) เพื่อต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) (เลิศชาย ปานมุข. 2563: ออนไลน์) นำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร อีกทั้งสภาพปัญหาของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ในปัจจุบันในภาพรวม การเปลี่ยนแปลงจากภาครัฐบาลส่งผลให้นโยบายระดับประเทศที่เกี่ยวกับการศึกษาขาดความชัดเจนทำให้การบริหารจัดการและการจัดการการศึกษาได้รับผลกระทบ และสถาบันไม่ได้สังกัดในหน่วยงานที่จัดการศึกษาโดยตรง ทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน ได้สะท้อนปัญหาภาพรวม ได้แก่ องค์กรประกอบที่ 1 การผลิตบัณฑิต สถาบันขาดการจัดทำแผนให้ครอบคลุมการจัดกิจกรรมพัฒนา และบริการนักศึกษาในภาพรวมของสถาบันที่คณะสามารถนำไปดำเนินการในระดับคณะ การกำหนดโครงการหรือกิจกรรมพัฒนานักศึกษาควรมีการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกัน และทุกกิจกรรมที่ดำเนินการควรประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของกิจกรรมนั้น องค์กรประกอบที่ 2 การวิจัย บุคลากรมีภาระงานสอนมากทำให้เป็นอุปสรรคในการทำงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ จำนวนบุคลากรที่ทำงานวิจัยมีจำนวนน้อย งบประมาณในการทำวิจัยในแหล่งทุนภายนอกมีอยู่อย่างจำกัด ไม่เพียงพอสำหรับการจัดสรร ควรเพิ่มกิจกรรมความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีหลักสูตรการเรียนการสอนด้านศิลปะ ดนตรี นาฏศิลป์ และทัศนศิลป์ ควรกำหนดเป้าหมายในการทำวิจัยของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้สถาบันได้จัดสรรงบประมาณ และสัดส่วนงานวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรบูรณาการงานวิจัยกับงานอื่น ๆ ในทุกระดับ และควรกำหนดให้ชัดเจนระหว่างทุนสนับสนุนงานวิจัยระดับอุดมศึกษา กับระดับพื้นฐาน องค์กรประกอบที่ 3 การบริการวิชาการ แผนการให้บริการวิชาการแก่สังคม ควรมีความชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานที่รับบริการเกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน และควรเปิดหลักสูตรสำหรับคนทุกช่วงวัย องค์กรประกอบที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและความเป็นไทย สถาบันมีคู่แข่งในการจัดการศึกษาด้าน

ศิลปวัฒนธรรม บุคลากรมีภาระหน้าที่ในด้านการเรียนการสอน และงานพิเศษอื่น ๆ ได้รับมอบหมายเป็นจำนวนมาก ขาดงานสร้างสรรค์งานด้านศิลปวัฒนธรรม ควรขยายเครือข่ายเผยแพร่ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ให้ครอบคลุมทุกประเทศในอาเซียน และขยายเครือข่ายเพิ่มในทวีปอื่น ๆ เพิ่มเติม และควรเพิ่มมิติทางด้านอื่น ๆ เข้ามาเพิ่มในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เช่น การทำความร่วมมือทางการศึกษา องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ การจัดการศึกษาของสถาบันมีความหลากหลาย มีทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา ทำให้การดำเนินงานด้านประกันคุณภาพมีปัญหาไปสู่การปฏิบัติ ระบบการบริหารด้านความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกยังไม่เป็นรูปธรรม และการบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ขาดรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สถาบันควรวิเคราะห์และจัดระบบงานให้ชัดเจน และเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับรายบุคคล และควรจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรในระดับสถาบันที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจให้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภทให้มีความชัดเจน และสามารถขับเคลื่อน กำกับ ติดตามการดำเนินงาน ถ้ายทอดไปยังระดับคณะต่อไป (สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. 2560: 58-60 และสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. 2561, น.13-17)

สอดคล้องกับ หทัยรัตน์ บุญมา (2561, น.71-72) ได้ศึกษาเรื่อง การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบว่า สภาพปัญหาของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ 1. ขาดการส่งเสริมภาวะผู้นำที่จำเป็นในหน่วยงาน ได้แก่ 1) ควรส่งเสริมบุคลากรให้เห็นความสำคัญกับการประยุกต์ใช้หลักการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้มอบหมายงานโดยพิจารณาจากความตั้งใจ ความรับผิดชอบ ศักยภาพและความถนัดของบุคลากรแต่ละคน 2) การนำกลยุทธ์ในการบริหารจัดการมาใช้บริหารจัดการตามนโยบายขององค์การ 3) ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในองค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นร่วมกัน 2. ขาดการดำเนินการด้านนโยบายให้เกิดความชัดเจน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 3. ขาดการส่งเสริมลักษณะองค์การให้บุคลากรมีความตระหนักในการปฏิบัติงานแบบผสมผสานระหว่างความเป็นสากล และถือระบบอาวุโส 4. สถาบันขาดการสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์การ โดยให้มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม 5. บุคลากรในสถาบันขาดการตอบสนองความคาดหวังในการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การบริหารที่มีจุดหมายเดียวกัน ได้แก่ 1) ควรส่งเสริมศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน ในวงการศึกษาศิลปะ และการแสดง 2) ควรส่งเสริมนักศึกษาให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถด้านศิลปะที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม กตัญญู สามารถแสดง เผยแพร่ พัฒนาอนุรักษ์ สามารถแสดง เผยแพร่ พัฒนาอนุรักษ์

สืบทอดศิลปวัฒนธรรมของชาติได้อย่างดีและมีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม 3) ควรส่งเสริมให้นักศึกษาเป็นบุคคลเป็นผู้ที่มีจิตใจที่เข้มแข็ง สามารถเชิญ และแก้ไขเฉพาะหน้าได้อย่างมีวิจากรณญาณ

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการสัมภาษณ์รองอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พบว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ของสถาบันยังมีสภาพปัญหาอยู่หลายประการ 1) ด้านบุคลากรซึ่งขาดการเข้าใจความคิดในการทำงานให้ตรงตามวิสัยทัศน์ ส่วนมากทำงานประจำตามหน้าที่ 2) การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของสถาบันยังขาดความชัดเจนที่จะไปสู่ความเป็นเลิศ 3) โครงสร้างการบริหารที่ไม่ชัดเจน และไม่เอื้อต่อการบริหารในการที่จะนำสถาบันสู่ความเป็นเลิศ 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของบุคคลในสถาบันจะสร้างความเป็นเลิศได้ทุกภาคส่วน ต้องมีส่วนร่วมทุ่มเทเพื่อสถาบัน 5) บุคลากรขาดแรงจูงใจหรือสิ่งเร้าที่จะทำงานให้ไปสู่ความเป็นเลิศได้ (อำนาจ นวลอนงค์. 2562: สัมภาษณ์) และสอดคล้องกับงานวิจัยของวาสนา บุญญาพิทักษ์ (2554, น.1) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย พบว่า ด้านการบริหารคุณภาพการศึกษาส่วนใหญ่เป็นไปตามแนวประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนด้านแนวปฏิบัติที่ดี จำแนกได้ 2 กลุ่ม คือ แนวปฏิบัติที่ดีเฉพาะศาสตร์ตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และด้านการพัฒนากลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์ได้ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำมืออาชีพ สามารถพัฒนาศาสตร์ด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทยทั้งระบบรวมถึงพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อคุณภาพการเรียนรู้ด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทย 2) มีแผนพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศการเตรียมเป็นประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกที่มีคุณภาพ 3) สร้างทางเลือกทางการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยที่หลากหลาย พัฒนารูปแบบบริการวิชาการให้เหมาะสมกับท้องถิ่นรวมถึงส่งเสริมการมีงานทำ 4) ขับเคลื่อนการวิจัยอย่างเป็นรูปธรรมพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้จัดระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร 5) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาด้านผู้สอนสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความภาคภูมิใจต่อการและ 6) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อยกระดับการจัดการศึกษาด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทยสู่ความเป็นเลิศ

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นสิ่งที่สามารถชี้ยืนยันได้ว่า สถาบันการศึกษาได้มีการจัดระบบบริหารจัดการการศึกษา การบริหารจัดการองค์การในด้านต่าง ๆ ของสถาบันการศึกษามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดบ้างที่จะต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนา

ให้ดีขึ้น เพื่อให้เป็นสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาได้ตามมาตรฐาน มีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของสาธารณชน สถาบันการศึกษาเมื่อผ่านการรับรองจากการประเมินคุณภาพ การศึกษาก็นับได้ว่ามีระดับความเป็นเลิศตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) คุณภาพและความเป็นเลิศมีความหมายคล้ายกันใช้แทนกันได้ ทั้งนี้ คุณภาพและความเป็นเลิศ ต่างหมายถึง คุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และตั้งใจจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน (Gardner, J, 1961) และสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีจุดที่ควรพัฒนา ได้แก่ 1) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์และคณะควรมีการวิเคราะห์แผนการบริการวิชาการแก่สังคมที่คำนึงถึงศักยภาพ บุคลากรของคณะและสถาบันที่มีอัตลักษณ์เด่น โดยอาจจะกำหนดการให้บริการวิชาการแก่สังคม เช่น หลักสูตรระยะสั้น การบริหารพื้นที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือการจัดผลงานแต่ละคณะ เพื่อทำให้เกิดรายได้ 2) สถาบันควรเร่งรัดการสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพ การศึกษาให้กับบุคลากรทุกคน ทุกส่วนงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานให้ เกิดขึ้นอย่างแท้จริง 3) สถาบันควรมีการจัดการอบรม ประชุม หรือให้ความรู้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การจัดทำแผนและถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะสามารถนำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งในระดับปฏิบัติการงานโครงการ/กิจกรรม และระดับภาพรวมใหญ่ของ แผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องเชื่อมโยงกันและวัดความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ ชัดเจนยิ่งขึ้น (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2557, น.5)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์สู่ความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ ทั้งสิ้นและการบริหารงานนั้นเป็นองค์ประกอบ สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ จำเป็นที่จะต้องปรับปรุง และแก้ไขใน ประเด็นที่สำนักงานประกันคุณภาพได้เสนอแนะไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนาของสถาบันฯ ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะนำแนวคิดและผลจากการวิจัยต่าง ๆ มาศึกษาประกอบกับการศึกษาสภาพและ ปัญหาการรูปแบบการบริหารงานของ สู่ความเป็นเลิศของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ปฏิบัติอยู่ หรือที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารงาน ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะเป็น ข้อมูลสำหรับการพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้

### ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ที่เป็นมาตรฐานวิชาชีพ และเป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถเป็นแหล่งการเรียนรู้ให้บริการทางวิชาการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์แก่ผู้บริหาร คณาจารย์ ข้าราชการ นิสิต นักศึกษา บุคคลทั่วไป ชุมชนและท้องถิ่น ทั้งยังเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับหน่วยงาน สถาบันการอุดมศึกษา ในอนาคตได้ และเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่ออนุรักษ์ พัฒนา สืบสาน และเผยแพร่ทางด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ให้สู่ความเป็นเลิศในระดับประเทศ และระดับสากล

### ขอบเขตของการวิจัย

รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 1. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีขอบเขตด้านประชากรดังต่อไปนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อศึกษาการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ คือ ผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ จำนวน 4 แห่ง แห่งละ 2 คน รวมจำนวน 8 คน ได้แก่ วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์, วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล,

วิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต และคณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ โดยมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

2. ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่เป็นหน่วยงานระดับอุดมศึกษาโดยตรง ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี คณะศิลปศึกษา คณะศิลปนาฏดุริยางค์ คณะศิลปวิจิตร จำนวน 4 แห่ง วิทยาลัยนาฏศิลป์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 12 แห่ง และวิทยาลัยช่างศิลป์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 3 แห่ง รวมเป็น 19 แห่ง รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,201 คน

**ระยะที่ 2** การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีขอบเขตด้านประชากรดังต่อไปนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการประกอบด้วย เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 9 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยได้ระบุไว้

2. ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ประกอบด้วย ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี คณะศิลปศึกษา คณะศิลปนาฏดุริยางค์ คณะศิลปวิจิตร จำนวน 4 แห่ง วิทยาลัยนาฏศิลป์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 12 แห่ง และวิทยาลัยช่างศิลป์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 3 แห่ง รวมเป็น 19 แห่ง แห่งละ 3 คน รวมจำนวน 57 คน

**ระยะที่ 3** ผู้ให้ข้อมูลในการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้ จำนวน 9 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

## 2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการสังเคราะห์มาเป็นตัวแปรในการศึกษา ดังนี้

### 1. ด้านการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

1.1 ภาวะผู้นำและการนำองค์กร

1.2 การวางแผนกลยุทธ์

- 1.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 1.5 การมุ่งเน้นบุคลากร
- 1.6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
- 1.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

และได้นำแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ยังนำเสนอประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ ดังนี้

## 2.ด้านการบริหารจัดการ

- 2.1 กลยุทธ์ขององค์กร
- 2.2 โครงสร้างองค์กร
- 2.3 ระบบการปฏิบัติงาน
- 2.4 บุคลากร
- 2.5 ทักษะ ความรู้ความสามารถ
- 2.6 รูปแบบการบริหารจัดการ
- 2.7 ค่านิยมร่วม

ผู้วิจัยนำแนวคิดการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นหลักในการศึกษา จึงได้สังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวเพื่อศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และกำหนดเป็นตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร
- 2) การวางแผนกลยุทธ์
- 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 5) การมุ่งเน้นบุคลากร
- 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
- 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **การพัฒนา รูปแบบ** หมายถึง กระบวนการสร้างหรือการพัฒนาแบบจำลอง การทดสอบทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ เพื่อนำไปสู่ในการพัฒนา รูปแบบที่ดี และสามารถยึดถือเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ

2. **การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ** หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ ทางด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถาบันการอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

2.1 **ภาวะผู้นำและการนำองค์กร** หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารและผู้นำขององค์กรชี้แนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม ความคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับบุคลากร และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมดำเนินการที่มีจริยธรรม และผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน ผู้นำองค์กรต้องมีความรอบรู้ในทุกด้าน ระเบียบต่าง ๆ เช่น ระเบียบการเงิน พัสดุ มีการจัดฝึกอบรม มีการทำงานเป็นทีม สามารถแสดงความคิดเห็นได้ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีการบริหารจัดการองค์กรตามนโยบายขององค์กร มีการตัดสินใจโดยระบบคณะกรรมการร่วมกันคิดทำงานเป็นทีม และควรมีการผลักดันกระบวนการต่าง ๆ ให้ไปสู่ระดับนานาชาติ

2.2 **การวางแผนกลยุทธ์** หมายถึง การวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไป และเป็นวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเป็นส่วนที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนเป็นขั้นเป็นตอน การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ มีการวางแผนทำหลักสูตรระยะสั้นเพื่อสร้างเครือข่ายด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปศิลป์ และทัศนศิลป์ การวางแผนกลยุทธ์ในการกระจายไปสู่ชุมชน เพื่อเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม การวางแผนกลยุทธ์ มุ่งความเป็นอยู่ที่ยั่งยืน มุ่งเน้นการศึกษาไปสู่นานาชาติ ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาให้เป็นเลิศ

2.3 **การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง เป็นภารกิจหลักของสถาบันพึงให้บริการแก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติ โดยให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ ตามความถนัดและในด้านที่สถาบันมีความเชี่ยวชาญ การให้บริการอาจมีการให้แบบแปล่าโดย

ไม่คิดค่าใช้จ่ายหรืออาจมีการคิดค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสม โดยให้บริการทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน หน่วยงานอิสระ หน่วยงานสาธารณะ ชุมชน และสังคม สร้างเครือข่ายผู้ปกครองของนักศึกษา มีการติดตามประเมินผล เพื่อความมั่นใจว่าหลักสูตรสามารถเปิดสอนได้จริง สร้างเครือข่ายของนักศึกษาให้มีประธานนักศึกษา กิจการนักศึกษา มีส่วนร่วมในการพูดคุยเกี่ยวกับปัญหากับผู้บริหารได้ มีการปรับวิธีการดำเนินการให้อยู่ร่วมกันได้ และนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษา ได้มีงานทำ ขาดอัตราอาจารย์ผู้สอน และอาจารย์ผู้สอนต่างชาติ สาขาวิชาเฉพาะควรมีการสำรวจความพึงพอใจของนักศึกษา ผู้ปกครอง และมีการประเมินอาจารย์ผู้สอนจากนักศึกษา การสร้างความผูกพันกับนักศึกษาอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการทุนสนับสนุนให้นักศึกษามีการเรียนแลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัยที่ MOU ในต่างประเทศ และพัฒนาหลักสูตรที่เป็ดใหม่ การปรับหลักสูตรต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

**2.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** หมายถึง เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร และนำข้อมูลสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กร การจัดการความรู้ การส่งเสริม นโยบายในการทำ KM มีงบประมาณสนับสนุนในการจัดทำ KM และขยายผลและจัดทำเป็นรูปแบบในการทำ KM แล้วนำมาขยายผลว่าเป็นอย่างไร ประชุมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ไขปัญหาต่อไป

**2.5 การมุ่งเน้นบุคลากร** หมายถึง กระบวนการของสถาบันใช้แนวทางการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และการบรรจุบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร พร้อมทั้งเอาใจใส่ต่อการพัฒนารักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมากยิ่งขึ้น และเป็นการบริหารจัดการและพัฒนา เพื่อให้บุคลากรที่ศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารองค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้ มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี การสร้างความเสมอภาค ทุนคนมีส่วนร่วมในการทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมให้ได้ไปแสดงผลงาน เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ในต่างประเทศ การช่วยพัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสสร้างผลงานสร้างสรรค์ ช่วยพัฒนาส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการสนับสนุนให้บุคลากรทำงานวิจัยสร้างสรรค์ การทำผลงานตำแหน่งทางวิชาการ การให้ทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

**2.6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ** หมายถึง ระบบต่าง ๆ ที่ใช้ภายในองค์กร เพื่อการบริหารจัดการในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพนำไปสู่ผลผลิต และการบริการที่มีคุณภาพแก่ผู้รับบริการเกี่ยวข้องกับการออกแบบ ควบคุม และปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ได้ มีการวางแผนระบบปฏิบัติการ การจัดทำแผนปฏิบัติการ มาตรฐานการปฏิบัติงานทุกภาค การศึกษา มีระบบ Operation System การจัดการทั่วไปให้สามารถปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการระบบ Work Process เป็นแบบทุกอย่างตามแผนให้ไปในทิศทางเดียวกัน และมีการออกแบบกระบวนการทำงานขององค์กร มีระบบการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ และส่งเสริมให้ระบบ PDCA, KM, ITQF, QA นำมาพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง

**2.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** หมายถึง เป็นการตรวจสอบประเมินผลของงานดำเนินงาน และแนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาในมิติต่าง ๆ โดยอาศัยการประเมินผลของ Balanced Scorecard เพื่อสอดคล้องกับระบบการประเมินผลที่สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีปัจจัยภายในและภายนอก เน้นมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ เน้นผลลัพธ์ความสำเร็จของผู้สำเร็จการศึกษาไปสู่สาธารณชน สร้างความร่วมมือร่วมใจของอาจารย์ผู้สอนกับนักศึกษา และนำผลงานของนักศึกษาศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ และนานาชาติ มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ

**3. สภาพปัจจุบัน** หมายถึง สภาพความเป็นจริงหรือสภาพที่เกิดขึ้นจริงต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ตามความเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำและการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

**4. สภาพความคาดหวัง** หมายถึง ความปรารถนาหรือความมุ่งหวังของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ตามความเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำและการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การ

วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินงาน

**5. นาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์** หมายถึง สภาพที่แสดงให้เห็นถึงความโดดเด่นหรือความยอดเยี่ยมทางด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการภาวะผู้นำและการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้บริหาร บริการ การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินงาน เพื่อความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ตามเอกลักษณ์วิถีวงหน้าและภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยยึดรูปแบบราชสำนักซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบมาตรฐาน ความเป็นเลิศด้านดนตรี โดยสร้างความรู้ทางศาสตร์ดนตรีอย่างลุ่มลึก พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นเลิศด้านคีตศิลป์ สร้างบัณฑิตให้เป็นผู้รู้ในศาสตร์ด้านคีตศิลป์ มีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ สามารถสืบทอดเผยแพร่สู่ชุมชน และความเป็นเลิศด้านทัศนศิลป์ สร้างบัณฑิตที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนางานด้านทัศนศิลป์ อนุรักษ์ สืบสาน และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านทัศนศิลป์

**6. สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์** หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี 3 คณะวิชา ได้แก่ คณะศิลปวิจิตร คณะศิลปศึกษา และคณะศิลปนาฏดุริยางค์ และจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาโท ได้แก่ โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย หลักสูตรศิลปมหาบัณฑิต สาขานาฏศิลป์ไทย และสาขาดุริยางคศิลป์ไทย สาขาทัศนศิลป์ และกำลังจะเปิดระดับปริญญาเอก หลักสูตรศิลปดุริยางค์บัณฑิต สาขานาฏศิลป์ไทย และสาขาดุริยางคศิลป์ไทย

**7. เกณฑ์การคัดเลือกรูปแบบ** หมายถึง เกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ โดยเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความเหมาะสมกับเกณฑ์ 3.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้การทดสอบที (One Sample t-test) ถ้ารูปแบบใดมีคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือว่ารูปแบบนั้นมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดที่จะนำไปใช้เป็นรูปแบบสำหรับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ได้

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากบุคคลต่าง ๆ มาเป็นกรอบของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารจัดการ แนวคิด 7s Mckinsey แมคคินซี ประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ ความรู้ความสามารถ รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม

2. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศ ผู้วิจัยได้แนวคิดของนักวิชาการ ดังต่อไปนี้

2.1 เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อกำหนดดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)เกณฑ์

2.2 การจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award:

TQA)

2.3 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

2.4 การบริหารคุณภาพ ( Total Quality Managemant: TQM)

2.5 แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยได้แนวคิดของ (Keeves, 1997: 386-393) ได้เสนอการสร้างรูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

3.1 ขั้นรวบรวมปัญหา

3.2 ขั้นพัฒนารูปแบบ

3.3 การทดสอบรูปแบบ

3.4 การทำให้สำเร็จ

3.5 การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย

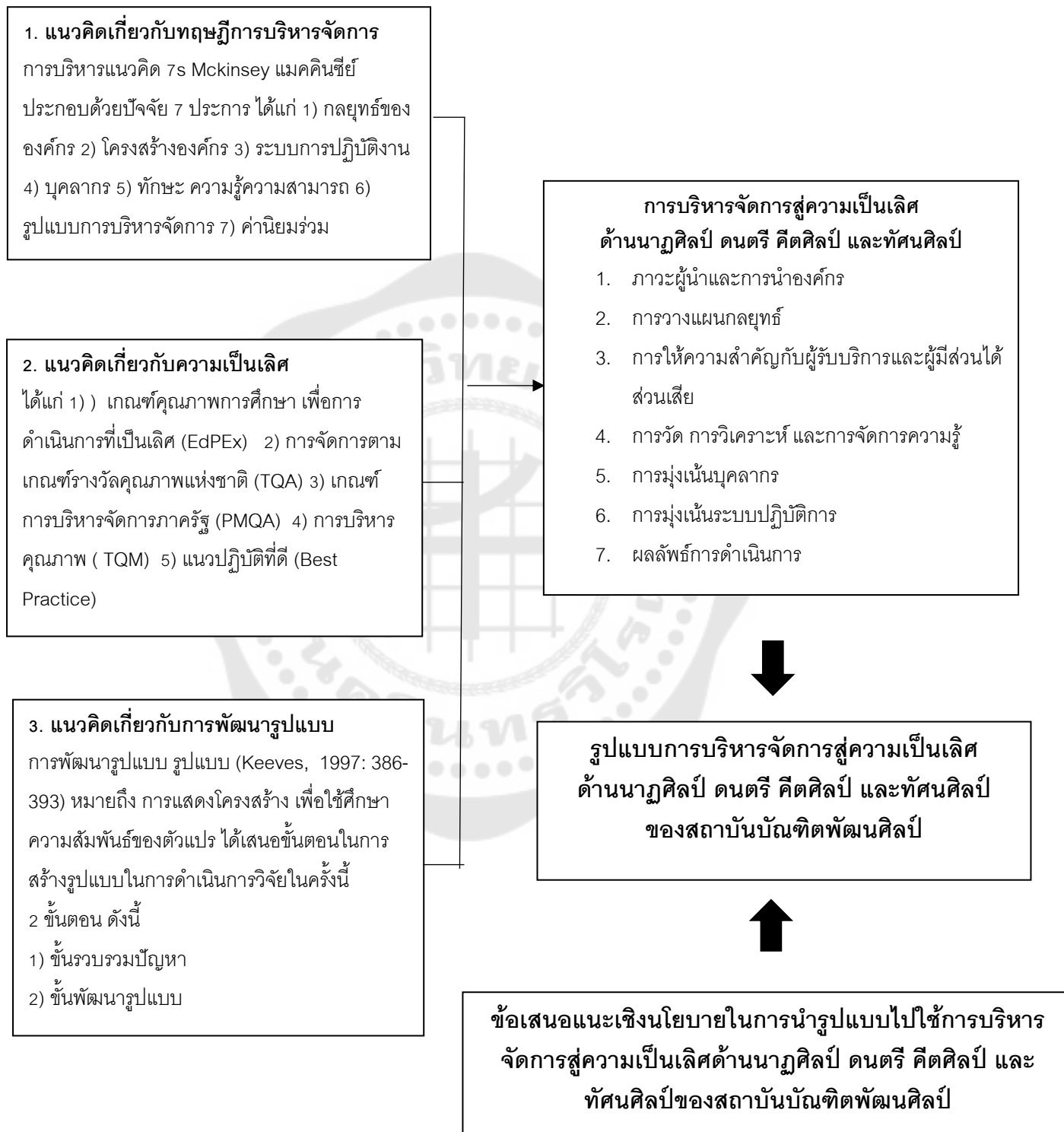
ผู้วิจัยได้นำเฉพาะขั้นตอนรวบรวมปัญหา และขั้นตอนพัฒนารูปแบบมาดำเนินการวิจัย ในครั้งนี้

4. แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของวาสนา บุญญาพิทักษ์ (2554) รัตติยา ฤทธิรงค์ (2555, น. 11-12) ณัฐปาลิน นิลเบ็ง (2557, น. 21) เต็มใจ มนต์ไธสงค์ (2558) ระติกรณ์ นิยมัจฉันทร์ (2558) กิตติ ศรีนุชศาสตร์, นาวาอากาศเอก (2560: 74-86) ดาราพร คงจา (2560: 102) บุญทิพย์ ลิขิตพงษ์วิทย์ (2560, น. 117) ศรุตา ชัยวรรณ

(2561, น. 230) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) (2558, น. 32-66) สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2558, น. 21-67) และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2558, น. 12-63) พบว่า การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มาใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ดังต่อไปนี้

- 4.1 ภาวะผู้นำและการนำองค์กร
- 4.2 การวางแผนกลยุทธ์
- 4.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 4.5 การมุ่งเน้นบุคลากร
- 4.6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
- 4.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

ตอนที่ 2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารจัดการ

สู่ความเป็นเลิศ

ตอนที่ 3 แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการ

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ตอนที่ 5 ความเป็นมา และความสำคัญด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์

ตอนที่ 6 สาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

##### ความเป็นมาและแนวคิดเบื้องต้นของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

ศาสตร์การบริหารมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องแต่ละยุคต่างก็มีจุดเน้นที่มีความแตกต่างกันเช่นในยุคที่ศนะดั้งเดิมประมาณปี ค.ศ. 1890 ให้ความสำคัญกับควมมีประสิทธิภาพในการทำงานและการควบคุมมาก แต่ละเลยความสำคัญของมนุษย์ ในยุคที่ศนะเชิงพฤติกรรมซึ่งเริ่มเมื่อ ค.ศ. 1910 เป็นต้นมา การบริหารให้ความสำคัญกับมนุษย์มากขึ้น โดยมีความเชื่อที่ว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจและให้ความสนใจกับการเสริมสร้างปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ในองค์กร ช่วยในยุคที่ศนะเชิงปริมาณ ซึ่งเริ่มเมื่อ ค.ศ. 1940 เป็นต้นมา ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบฐานข้อมูล มีการใช้ตัวแบบคณิตศาสตร์ วิธีการเชิงสถิติ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อประกอบการตัดสินใจมากขึ้น (วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ . 2545, น. 16-17)

ในปลายทศวรรษ 1970 มีการพัฒนาทฤษฎีใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ศาสตร์ทางการบริหารได้รับอิทธิพลจากหลากหลายสาขาสมาผสานกันในลักษณะสหวิทยาการ และยังมี การนำทฤษฎีต่าง ๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรมากขึ้น ประยุกต์ใช้ได้ทั่วไป ปัจจุบันการบริหารองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับใช้กันมากที่สุดคือการบริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

แนวคิดนี้มีวิวัฒนาการมากจากการผลิตทางด้านอุตสาหกรรมที่ว่าการผลิตต้องมีคุณภาพ ซึ่งต้องมีการตรวจสอบผลผลิต ต่อมาแนวคิดในการควบคุมคุณภาพที่เน้นกระบวนการผลิต โดยการตรวจหาข้อผิดพลาดในการทำงาน เพื่อหาทางแก้ไข แนวคิดต่อมาเปลี่ยนเป็นการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ได้มาตรฐานเป็นที่พอใจจึงเกิดระบบประกันคุณภาพขึ้น ระบบนี้เน้นการป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดแทนการค้นหาข้อผิดพลาด เพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต สำหรับแนวคิดด้านคุณภาพในปัจจุบันคือการผลิตสินค้าให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องเกิดจากการบริหารที่มีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน (สุกัญญา ไชวโรกุล, 2547, น. 59)

### ความหมายของความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศ (Excellence) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2542, น. 1035) เลิศ หมายถึง ยอดดี หรือยอดเยี่ยมในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษ (เลิศเลอ) และพจนานุกรมของ Webster ยังได้แปลความหมายว่า สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด หรือการกระทำที่ประกอบไปด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป สอดคล้องกับอุไรพรรณ เจนวนิชยานนท์ (2537, น. 12) ได้ให้ความหมายความเป็นเลิศ หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด หรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และมีนักวิชาการได้ให้ความหมายความเป็นเลิศ ดังต่อไปนี้

อุดม ชูสีวรรณ (2559, น. 40) ได้ให้ความหมาย ความเป็นเลิศ หมายถึง คุณลักษณะ หรือการบริการที่มีคุณภาพยอดเยี่ยม โดดเด่นเป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานยอดเยี่ยมสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้

นิจวรรณ วีรพัฒน์ (2553, น. 26) ได้ให้ความหมาย ความเป็นเลิศ หมายถึง สถานะลักษณะหรือสภาพที่ดีมาก ยอดเยี่ยม มีคุณภาพสูง ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด มีความเด่นชัด และมีประสิทธิภาพสูง

สมาน อัครภูมิ (2559, น. 2) ได้ให้ความหมาย ความเป็นเลิศ หมายถึง ความแตกต่างในคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่องค์กรดำเนินการยิ่งต่างมาก เยี่ยมมาก ยิ่งเลิศมาก ส่วนองค์การเป็นเลิศก็คือองค์กรที่ไม่หยุดที่จะสร้างความเป็นเลิศในผลิตภัณฑ์หรือการบริการของตนตลอดเวลา นั่นเอง ข้อสำคัญอย่ามัวแต่ถกเถียงกันว่าเป็นอะไร อย่างไร ให้ลงมือทำ และให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเขาเป็นคนบอกว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการของเราเป็นเลิศหรือไม่อย่างไร ความเป็นเลิศเกิดขึ้นได้จากความรักและความพากเพียรในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความเป็นเลิศไม่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการทำชั่วครั้งชั่วคราว แต่ต้องเป็นการทำอย่างเป็นกิจนิสัย และต่อเนื่องด้วย

แสงเดือน วงศ์ขวลิต (2559, น. 10) ได้ให้ความหมาย ความเป็นเลิศ หมายถึง การเข้าถึงระดับความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการดำเนินงานตามเกณฑ์ตัวชี้วัดสู่ความเป็นเลิศ

เวบสเตอร์ (Webster, 1968, p. 636) ได้ให้ความหมาย ความเป็นเลิศ หมายถึง ความเป็นเลิศ 3 แนว คือ แนวแรกหมายถึง ความเป็นเลิศในด้านคุณภาพ เช่น มีคุณภาพดี มีระดับของความเด่นชัด แนวที่สองหมายถึง คุณภาพที่เป็นเลิศหรือมีคุณค่า และแนวที่สามหมายถึง ความเด่นชัดหรือ คุณภาพที่มีคุณค่า การแสดงถึงระดับคุณภาพที่สูง หรือที่สูงที่สุด

ดีพอร์เตอร์ (DePorter, 2000) ได้ให้ความหมาย ความเป็นเลิศ หมายถึง การทำทุกอย่างที่มุ่งคุณภาพสูงสุดยอดเยี่ยม มีคุณค่า และคุ้มค่า เมื่อเราทำสิ่งใดด้วยความเป็นเลิศ เราจะทำได้อย่างยอดเยี่ยม (Extremely Well) โชติช่วง (Shine) และโดดเด่น (Stand Out) Deporter อ้างคำกล่าวของ Alistotle ว่า ความเป็นเลิศเป็นศิลปะ ซึ่งได้มาด้วยการฝึกฝนและฝึกนิสัย เราทำสิ่งที่ถูกต้อง ไม่ใช่เพราะเรารู้ความถูกต้องหรือความเป็นเลิศ แต่เพราะเราทำ ความถูกต้องหรือความเป็นเลิศ และความเป็นเลิศไม่ใช่การกระทำแค่ครั้งคราว แต่ต้องทำสิ่งนั้น ๆ จนเป็นกิจนิสัยด้วย

สำนักงานมาตรฐานการศึกษาอังกฤษ (Office of Standards in Education, 2003 อ้างถึงใน ธวัช กรุดมณี และคนอื่น ๆ, 2547: 3) ได้ให้ความหมาย ความเป็นเลิศ หมายถึง ยอดเยี่ยม เด่น อยู่ระดับหนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง คุณลักษณะหรือสภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีคุณภาพยอดเยี่ยม ดีที่สุด สมบูรณ์แบบที่สุด มีความเด่นชัด มีประสิทธิภาพสูง และมีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับต่อสังคม ประเทศชาติ

### **ความหมายของความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา**

สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัด ทบวงมหาวิทยาลัย (2545, น. 16) ได้ให้ความหมายความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) โดยเฉพาะด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ภาวะผู้นำในการดำเนินงานและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติอเมริกา (National Institute of Standards and Technology: NIST) (Baldrige National Quality Program, 2010, p. 2) ได้ให้ความหมายสถาบันการศึกษาที่เป็นเลิศด้านการศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่ใช้กระบวนการผสมผสานในการดำเนินงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งมอบคุณค่าที่ได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอแก่ผู้เรียน

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินงาน โดยใช้กระบวนการผสมผสานเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มและส่งมอบคุณค่าที่ได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอแก่ผู้เรียน โดยเฉพาะด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

### **เกณฑ์วัดความเป็นเลิศทางการศึกษา**

อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ (2537, น. 26-27) ได้กล่าวถึงเกณฑ์การวัดความเป็นเลิศหรือคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา นั้นจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. ควรจะใช้เกณฑ์หลายๆ ด้านประกอบกัน (Multiple Criteria)
2. เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นจะต้องคำนึงถึงสัมฤทธิ์ผลของทั้งนักศึกษาและอาจารย์
3. ถ้าใช้เกณฑ์ทรัพยากรจะต้องคำนวณในลักษณะต่อหัว (Percapital) มากกว่าพูดถึงองค์รวม
4. เกณฑ์ที่กำหนดควรคำนึงถึงภารกิจที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา

สรุปได้ว่า เกณฑ์วัดความเป็นเลิศทางการศึกษา หมายถึง เกณฑ์หลายๆ ด้านประกอบกัน ที่ต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา คณาจารย์ และภารกิจที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย

### **องค์ประกอบของความเป็นเลิศทางการศึกษา**

ปองสิน วิเศษศิริ (2550, น. 58-59) ได้กล่าวถึงคุณภาพของการศึกษาที่นับว่าเป็นเลิศนั้นเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์คุณภาพที่ประเทศต่าง ๆ กำหนดแล้วพอจะสรุปได้ว่า มักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร 3 เรื่องที่ประกอบกันเป็นระบบการบริหารการศึกษา ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ทรัพยากรทางกายภาพที่จำเป็น ได้แก่ สิ่งก่อสร้างงบประมาณ ผู้บริหาร ครูที่มีความสามารถ ทรัพยากรทางเทคโนโลยี
2. กระบวนการ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้ การบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการสร้างบรรยากาศองค์กร
3. ผลผลิต ประกอบด้วย ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานชาติ และสามารถพัฒนาสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับศรัทธาเป็นต้นแบบ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความเป็นเลิศทางการศึกษา หมายถึง องค์ประกอบประกอบด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เพื่อนำมาประกอบกันเป็นระบบการบริหารจัดการศึกษา

## การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542, น. 12) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะความเป็นเลิศในการบริหาร ที่ค้นพบจากการวิจัยที่บริษัทอเมริกาประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง 8 ประการ ดังนี้

1. มุ่งเน้นปฏิบัติ (A Bias for Action)
2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer)
3. มีความอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship)
4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity Through People)
5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด และความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands – on, Value-Driven)
6. ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting)
7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกมีจำกัด (Simple From, Lean Staff)
8. เข้มงวด และผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-Tight Properties)

จันทรานี สงวนนาม (2545, น. 121) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำและแบบของผู้บริหาร การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร บรรยากาศของสถานศึกษา ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การใช้อำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหาและการพัฒนา งานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความสามารถในการยืดหยุ่นต่อสถานการณ์เฉพาะหน้า ประสิทธิภาพทางการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ ทางด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถาบันการอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

### รูปแบบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) MBNQA เป็นรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี ซึ่งเกณฑ์ที่ระบุไว้นั้นได้มาจากการศึกษาวิจัยถึงการดำเนินงานขององค์กร เกณฑ์เหล่านี้มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาใต้แนวคิดหลักสำคัญของรางวัล เพื่อความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ใน ค.ศ.2001 และ ค.ศ.2002 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์โดยนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นแนวทางในการประเมิน และในปี ค.ศ.2003 และ ค.ศ.2004 ได้นำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของระบบ (Baldrige National Quality Program, 2005: Online) MBNQA เป็นรางวัลที่มีมาตรฐานระดับโลกและเป็นแนวทางที่ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่เป็นรางวัลของประเทศไทย โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริม ยกย่องความสามารถในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่การสร้างความสำเร็จแก่ลูกค้า และเพื่อผลต่อองค์กรในที่สุด บทบาทที่สำคัญของ MBNQA มีอยู่ 3 ประการ คือ

1. ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถและผลการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมที่แท้จริง
2. กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ
3. เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทยและด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุน และผลักดันในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กร

ที่มีวิธีและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2562: ออนไลน์) สำหรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

### 1. เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558: 1-2) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เชื้อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ - ค่านิยมและแนวคิดหลักเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และแนวทางการให้คะแนน เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ องค์กรเหล่านี้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธปฏิบัติที่เป็นเลิศให้แก่องค์กรต่าง ๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่น ๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

### 2. เกณฑ์มีเจตจำนงที่เรียบง่าย

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การช่วยองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใดหรืออยู่ในธุรกิจใด ตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้ 1) องค์กรดำเนินได้ดีเท่าที่ควรเป็นหรือไม่ 2) องค์กรรู้ได้อย่างไร 3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร จากการท้าทายตนเองตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ องค์กรจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวด และผลลัพธ์ 1 หมวด) ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

### 3. เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กร ให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างและกลไกบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวด ที่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน และแนวทางการให้คะแนน

สรุปได้ว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพ หมายถึง เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีเจตจำนงที่เรียบง่าย ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และปรับปรุงให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

#### ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์

##### 1. การมุ่งเน้นที่ค่าและแนวคิดหลัก

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558: 3-8) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจาก “ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ” ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับและความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558: 122-131)

มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective) หมายถึง การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรให้เป็นองค์กรหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุพันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และความเป็นเลิศ การจัดการผลดำเนินการโดยรวมขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าองค์กรเป็นระบบที่มีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกัน

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้นำระดับสูงขององค์กร ควรกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยม และจริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงสำหรับบุคลากร วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร ควรมีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่ามีการสร้างกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อการสร้างความรู้ และขีดความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม มีภาวะความรับผิดชอบ (Accountability) บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused Excellence) เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางในการ

เข้าถึงและสนับสนุนลูกค้า เพื่อเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าเหล่านี้ ซึ่งจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และความภักดีของลูกค้า ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการให้ได้ลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเดิม และการทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี มีระดับการรับรู้ของตราสินค้าที่แข็งแกร่ง การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด รวมถึงการเติบโตของธุรกิจ

การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People) หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร ซึ่งอาจต้องอาศัยการออกแบบวิถีปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีที่เหมาะสมกับความต้องการด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่แตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร

การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility) ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีกาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีความคล่องตัว ซึ่งหมายถึง ซืดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไว และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ หลายองค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรและองค์กรภาครัฐมีความจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ ๆ

การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success) เป็นการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ตลอดทั้งการคาดการณ์ถึงความรับผิดชอบและความกังวลของสังคม

การจัดการเพื่อ นวัตกรรม (Managing for Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริหาร แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรม จำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกระบวนการในการระบุนโอกาสเชิงกลยุทธ์

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact) ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรทั้งภายในองค์กรและภายในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญรวมทั้งผลการ

ดำเนินการของคู่แข่งและอุตสาหกรรม การบริหารผลการดำเนินการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ  
 ตัวอย่างข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility) ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ

จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรมและการปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรต้องมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว

การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results) การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญจะช่วยให้เรื่องการสร้างความสำเร็จต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจ และช่วยเหลือสังคมด้วย ในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 2. การมุ่งเน้นกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 ปัจจัยเหล่านี้

1. แนวทาง หมายถึง การออกแบบและการเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัดที่มีประสิทธิภาพ
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาทั่วทั้งองค์กร
3. การเรียนรู้ หมายถึง การประเมินความก้าวหน้า และการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ รวมทั้งการเสาะหาโอกาส สำหรับการสร้างนวัตกรรม
4. การบูรณาการ หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างแนวทางกับความจำเป็นขององค์กร การทำให้มั่นใจว่าตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง เสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงาน และสร้างความสอดคล้องระหว่างกระบวนการและการปฏิบัติการณ์ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ

## 3. การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ชี้นำให้องค์กรประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง

- มุมมองภายนอก (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมององค์กรอย่างไร)
- มุมมองภายนอก (การปฏิบัติการขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร)
- มุมมองอนาคต (องค์กรเรียนรู้และเติบโตหรือไม่)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญขององค์กร เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ตาม 4 ปัจจัยเหล่านี้

1. ระดับ หมายถึง ผลการดำเนินการ ปัจจุบันในมาตรฐานวัดที่เหมาะสม
2. แนวโน้ม หมายถึง ทิศทางและอัตราเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์
3. การเปรียบเทียบ หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่งหรือองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่งหรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน และเทียบกับระดับเทียบเคียงหรือผู้นำในธุรกิจ
4. การบูรณาการ หมายถึง ขอบข่ายของความสำเร็จของผลลัพธ์ที่องค์กรใช้ติดตามดูแลและการใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กรและการปรับเปลี่ยนแผน

#### 4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน

การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน เช่น

1. การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างกระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
2. ความจำเป็นของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และในการปรับปรุงการปฏิบัติการ
3. การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. ความจำเป็นในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
5. การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างแผนปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในระบบงานขององค์กร

#### 5. การมุ่งเน้นการปรับปรุง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยให้องค์กรเข้าใจและตรวจประเมินองค์กรว่า ได้ประสบผลสำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรในระดับใดองค์กรมีการถ่ายทอดกระบวนการไปสู่การปฏิบัติในระดับพัฒนาการใด ผลลัพธ์ขององค์กรดีในระดับใด องค์กรได้เรียนรู้และปรับปรุงหรือไม่ และแนวทางขององค์กรตอบสนองของความจำเป็นขององค์กรได้ดีในระดับใด แนวทางการให้คะแนน แสดงให้เห็นถึงมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่อธิบายข้างต้น

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินผลการตอบของตนเองกับ แนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์ แต่ละหมวดและระหว่างหมวด เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร จะเกิดการทำงานประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูล บ้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง และเมื่อองค์กรใช้เกณฑ์นี้ อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการ เสริมสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่างและสร้างนวัตกรรม

## 6. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าองค์กรควรจัดโครงสร้างหรือการปฏิบัติการอย่างไร ในโครงสร้างองค์กร (หน้า 15-20) องค์กรจะอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร (สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญ สภาพแวดล้อมเชิงแข่งขัน และบริบทเชิงกลยุทธ์) เกณฑ์ สนับสนุนให้องค์กรใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนได้และยืดหยุ่น ซึ่งจะเอื้อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดดด้วยนวัตกรรม เกณฑ์สนับสนุนให้องค์กรเลือกใช้ เครื่องมือที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลที่สุดเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุง (เช่น Lean, Six Sigma, ISO9000, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act [PDCA]) หากใช้งานอย่างเหมาะสม เครื่องมือเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรบรรลุความเป็นเลิศ

## 7. บทบาทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ คือ

1. ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์
2. ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ
3. เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้ในประเทศไทย มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการ

แข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX)

### 8. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

มีเนื้อหาของข้อกำหนดและการประเมินที่เทียบเคียงได้รับการยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อประโยชน์ของลูกค้า บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ประเทศชาติ และองค์กร

### 9. วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก สามารถใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กรได้ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้ว่า จะเริ่มต้นที่ใด

สรุปได้ว่า รูปแบบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2) เกณฑ์มีเจตจำนงที่เรียบง่าย 3) เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน 5) การมุ่งเน้นการปรับปรุง 6) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถปรับใช้ได้ 7) บทบาทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 8) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย และ 9) วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นต้น

#### การจัดการคุณภาพโดยรวม

การจัดการคุณภาพโดยรวมนั้นอยู่ภายใต้แนวคิดของการจัดการบนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรต่าง ๆ ควรนำแนวคิดของการจัดการคุณภาพโดยรวมเข้าไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กร ซึ่งการจัดการคุณภาพโดยรวมนั้นเป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด และจะต้องใช้ระยะเวลาอันกว่าจะประสบความสำเร็จได้ (ปรียาวดี ผลเอนก. 2558: 17)

#### ความหมายของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546: 3) ได้ให้ความหมาย การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง แนวทางการบริหารองค์กรที่ยึดถือคุณภาพเป็นศูนย์กลาง และอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุก ๆ คน ในองค์กรโดยมุ่งเป้าหมายไปที่ความสำเร็จระยะยาวของ

องค์กร จากการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร และต่อสังคม

ปรียาวดี ผลเอนก (2558, น. 18) ได้ให้ความหมาย การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร รวมถึงลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ภายในองค์กร

Ramasamy (2009, p. 33) ได้ให้ความหมาย การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การจัดการคุณภาพองค์กรอย่างกว้าง และค่าใช้จ่ายในการจัดการคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ

Evans and Lindsay (2008, p. 19) ได้ให้ความหมาย การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง หลักพื้นฐาน 3 ประการ คือ การมุ่งเน้นไปที่ตัวลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นไปที่กระบวนการเพื่อสนับสนุนปรับปรุงคุณภาพโดยรวม และการเรียนรู้ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพทั้งระบบ เพื่อมุ่งเน้นคุณภาพขององค์กร รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### **รูปแบบของการจัดการคุณภาพ**

รูปแบบของการจัดการคุณภาพโดยรวมอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมของศตวรรษที่ผ่านมา การจัดเต็มกรอบแนวคิดของประสิทธิภาพที่ยอดเยี่ยมได้ครอบคลุมไปถึงมุมมองขององค์กรและการดำเนินการขององค์กร ประสิทธิภาพจะประสบความสำเร็จได้ด้วยการใช้แนวทางการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และวางแผนที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เพื่อที่จะปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งรูปแบบของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Oakland, John. 2003, p. 27) ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) คือ การพัฒนาและนำนโยบาย ตลอดจนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้มาปรับใช้กับพันธมิตร และแหล่งทรัพยากร รวมถึงการออกแบบคุณภาพ

2. ประสิทธิภาพ (Performance) คือ กรอบแนวคิดของการวัดประสิทธิภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับองค์กร การบรรลุผลในการประเมินตนเอง (Self – Assessment) การตรวจสอบ (Audits) การทบทวนและการเปรียบเทียบ (Benchmarking)

3. กระบวนการ (Processes) คือ การเข้าใจ การบริหารจัดการ การออกแบบ และการออกแบบซ้ำ รวมถึงระบบการจัดการคุณภาพ ตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4. พนักงาน (People) คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร นวัตกรรม และการเรียนรู้

สรุปได้ว่า รูปแบบของการจัดการคุณภาพ หมายถึง การวางแผน การประสิทธิภาพ การดำเนินการ กระบวนการการบริหารจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนา และนำนโยบาย ประเมินผล ตรวจสอบการจัดการคุณภาพ ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

### แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

#### ความหมายของแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2562: ออนไลน์) ได้ให้ความหมาย แนวปฏิบัติที่ดี หมายถึง เป็นวิธีปฏิบัติในกระบวนการธุรกิจ ซึ่งมีส่วนอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยผลลัพธ์ในการดำเนินการที่เป็นเลิศ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

บุรุษย์ ศิริมหาสาคร (2548) ได้ให้ความหมาย แนวปฏิบัติที่ดี หมายถึง วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุป ความรู้ และประสบการณ์นั้น เป็นปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง

วิจารณ์ พานิช (2546, น. 17-28) ได้ให้ความหมาย แนวปฏิบัติที่ดี หมายถึง เป็น องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานต่างๆ ที่มีผลงานดีเด่น เป็นที่ยอมรับในด้านต่าง ๆ โดยมีการเผยแพร่วิธีการ ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อให้หน่วยงานอื่นได้นำไปปรับใช้

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2554, p. 118) ได้ให้ความหมาย แนวปฏิบัติที่ดี หมายถึง วิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือสู่ความเป็นเลิศ ตามเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับในวงการวิชาการหรือวิชาชีพนั้น ๆ มีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏ ชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนความรู้และประสบการณ์ บันทึก เป็นเอกสาร เผยแพร่ให้หน่วยงานภายในหรือภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

สรุปได้ว่า แนวปฏิบัติที่ดี หมายถึง วิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินงานให้ดีที่สุด ให้ องค์กรประสบความสำเร็จหรือสู่ความเป็นเลิศตามวัตถุประสงค์ สามารถบรรลุสู่เป้าหมายได้ด้วย เทคนิค วิธีการที่เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้

## ตอนที่ 2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริการจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์

### ภาวะผู้นำและการนำองค์กร

จากความหมายของคำว่า ผู้นำ หัวหน้า ผู้บริหาร และนักบริหารที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น จะเห็นได้ว่ามีคุณสมบัติของบุคคลประการหนึ่งที่มีความจำเป็นต่อการยอมรับของผู้ตาม และจำเป็นต่อการโน้มน้าวให้ผู้ตามกระทำการใด ๆ จนประสบความสำเร็จตามที่ต้องการได้ คุณสมบัติดังกล่าว คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) (สุเมธ แสงนิมนวล. 2552, น.10)

ภาวะผู้นำ (Leadership) คืออะไร และคำว่า ภาวะ หมายถึง สภาพ (Condition) ภาวะผู้นำ คือ สภาพของความเป็นผู้นำ ซึ่ง ดไวท์ เอลเซนฮาวเออร์ (Dwight Eisenhower) ได้ขยายความไว้ว่าเป็น “ศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการ ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของพวกเขาเอง”

ส่วนวิธีการสร้างภาวะผู้นำ หรือสร้างศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของผู้ปฏิบัติ นั้น มีสูตรสำเร็จ 5 ประการ ที่เรียกว่าสูตร 1 2 3 4 5 คือ 1) เข้มแข็ง 2) แก่งกล้า 3) ศรัทธา 4) คุณค่า และ 5) สามารถ

การนำองค์กร กล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชั้นนำแลพกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับบุคลากร และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา  
ระบบราชการ. 2562ก: ออนไลน์)

การนำองค์กรเป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรเกี่ยวกับการนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### 1.การนำองค์กร ได้ให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง ได้แก่

1.1 บทบาทผู้บริหารขององค์กรในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและการทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้งการทำให้เกิดการมุ่งเน้นขององค์กรในการปฏิบัติการต่าง ๆ ในการสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน โดยต้องอาศัยการมุ่งเน้นอนาคตและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ของบุคลากร

1.2 การกำกับดูแลตนเองที่ดี เป็นเรื่องของการจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งการดำเนินการให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลจะมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานองค์กร

1.3 การทบทวนผลการปฏิบัติงาน มีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่ทบทวนว่าองค์กรทำได้ดีเพียงใดในปัจจุบัน แต่ยังพิจารณาว่าองค์กรจะดำเนินการได้ดีอย่างไรในอนาคตด้วยผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัด ดังนั้นสิ่งสำคัญในการทบทวนโดยผู้บริหารขององค์กร คือ การแปลงผลของการทบทวนไปสู่เรื่องที่ต้องดำเนินการและสามารถนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง ได้แก่

2.1 การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ในการแก้ไขป้องกันผลกระทบทางลบที่เกิดจากการดำเนินการและให้บริการขององค์กร

2.2 การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใสในการดำเนินงาน รวมถึงการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3 การให้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อชุมชน

บทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กร มี 4 บทบาท (The 4 Roles of Leadership)

1. บทบาทในการชี้นำ (Pathfinding) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์

2. บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning) การคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์

3. บทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) การสร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่

4. บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ทั้งหลักการในการทำงานและประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำและการนำองค์กร เป็นวิธีการที่ผู้บริหารและผู้นำขององค์กรชี้แนะ และกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม ความคาดหวังผลการดำเนินการ ขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับบุคลากร และสร้าง บรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรม และผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน

### การผลิตบัณฑิต

เป็นพันธกิจที่สำคัญที่สุดของสถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิตบัณฑิต หรือการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพ มีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่กำหนด การเรียนการสอนในยุคปัจจุบันใช้หลักการของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ ดังนั้น พันธกิจดังกล่าวจึงเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน เริ่ม ตั้งแต่การกำหนดปัจจัยนำเข้าที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด ประกอบด้วย การมีอาจารย์ที่มีปริมาณ และคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตรมีกระบวนการจัดการการเรียนการสอนที่อาศัย หลักการร่วมมือรวมพลังของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถาบัน (สถาบันวิจัย พฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2553: 36-37)

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวางระบบและกลไกการควบคุมคุณภาพขององค์ประกอบ ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตบัณฑิต ได้แก่ 1) หลักสูตรการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ 2) คณาจารย์และ ระบบการพัฒนาอาจารย์ 3) สื่อการศึกษาและเทคนิคการสอน 4) ห้องสมุดและแหล่งการเรียนรู้อื่น 5) อุปกรณ์การศึกษา 6) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้และบริการการศึกษา 7) การวัดผลการศึกษา และสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนิสิต 8) องค์ประกอบอื่นตามที่แต่ละสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา เห็นสมควร

ตัวบ่งชี้ จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1. อาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก
2. อาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
3. สื่อ อุปกรณ์การศึกษา และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้
4. ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร
5. ระบบการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน
6. ระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน
7. ระบบและกลไกการพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการเรียนตามคุณลักษณะของบัณฑิต
8. ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมที่จัดให้กับนิสิต

9.บัณฑิตปริญญาตรีได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี

10.คุณภาพของบัณฑิตปริญญาตรี โทและเอก ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ  
อุดมศึกษาแห่งชาติ

11.ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่

12. ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกที่ได้รับการตีพิมพ์หรือ  
เผยแพร่

13. การพัฒนาคณาจารย์

สรุปได้ว่า การผลิตบัณฑิต เป็นการจัดกิจกรรมด้านการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมี  
ความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพ มีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่กำหนด การเรียนการ  
สอนใช้หลักการของการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### **การบริหารงานวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์**

วิรัช ลภีรัตนกุล (2546, น. 219) ได้ให้ความหมาย การวิจัย หมายถึง กระบวนการ  
ค้นคว้าหาความจริงภายในขอบเขตที่กำหนดไว้อย่างมีระบบตามระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์  
(Scientific Method) เพื่อประโยชน์ในการอธิบายหรือคาดการณ์ล่วงหน้า (Explanation or  
Prediction)

ณรงค์ โพธิ์พุกษานันท์ (2551, น. 25) ได้ให้ความหมาย การวิจัย หมายถึง กระบวน  
การศึกษาค้นคว้าความจริง ความรู้ที่เราสงสัย เพื่อหาคำตอบหรือข้อเท็จจริงที่ดำเนินไปอย่างมี  
ระเบียบและเป็นที่ยอมรับกันในทางวิชาการด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้อง  
ต่อปัญหาที่ตั้งไว้

ประทุม ฤกษ์กลาง (2553, น. 10) ได้ให้ความหมาย การวิจัย หมายถึง วิธีการ  
แสวงหาความรู้ข้อเท็จจริง เพื่ออธิบายปัญหาข้อข้องใจของปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างมีระบบ  
ระเบียบ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้คำตอบที่น่าเชื่อถือและใช้อ้างอิงได้ทั่วไป

มาเรียม นิลพันธุ์ (2554, น. 9) ได้ให้ความหมาย การวิจัย หมายถึง กระบวน  
การศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบเชื่อถือได้ โดยอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อตอบ  
คำถามการวิจัย ผลที่สามารถนำไปแก้ปัญหาพัฒนาองค์ความรู้

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ เป็นการสร้างและ  
พัฒนาศักยภาพ การสร้างระบบกลไกการบริหารและการจัดการความรู้ การพัฒนาคุณภาพ  
งานวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์สู่สังคม เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ไปนำเสนอ  
ผลงานวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ในเวทีระดับชาติและนานาชาติ

#### **การบริการวิชาการ**

การบริการวิชาการแก่สังคมเป็นหนึ่งในภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา สถาบันพึงให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ในรูปแบบต่าง ๆ ตามความถนัดและในด้านที่สถาบันมีความเชี่ยวชาญ การให้บริการทางวิชาการอาจให้เปล่าโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย หรืออาจคิดค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสม โดยให้บริการทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน หน่วยงานอิสระ หน่วยงานสาธารณะ ชุมชน และสังคมโดยกว้าง รูปแบบการให้บริการทางวิชาการมีความหลากหลาย เช่น การอนุญาตให้ใช้ประโยชน์ทรัพยากรของสถาบัน เป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการให้คำปรึกษา ให้การอบรม จัดประชุมหรือสัมมนาวิชาการ ทำงานวิจัยเพื่อตอบคำถามต่าง ๆ หรือชี้แนะสังคม การให้บริการทางวิชาการ นอกจากเป็นการทำประโยชน์ให้สังคมแล้ว สถาบันยังได้รับประโยชน์ด้านต่าง ๆ คือ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของอาจารย์อันจะนำมาสู่การพัฒนาหลักสูตร มีการบูรณาการเพื่อใช้ประโยชน์ทางด้านการจัดการเรียนการสอน และการวิจัย พัฒนาตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นแหล่งงานของนักศึกษาและเป็นการสร้างรายได้ของสถาบันจากการให้บริการทางวิชาการด้วย (มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. 2562: ออนไลน์)

สรุปได้ว่า การบริการวิชาการ เป็นภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา และสถาบันพึงให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติ โดยให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ ตามความถนัดและในด้านที่สถาบันมีความเชี่ยวชาญ การให้บริการวิชาการอาจมีการให้แบบเปล่าโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรืออาจมีการคิดค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสม โดยให้บริการทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน หน่วยงานอิสระ หน่วยงานสาธารณะ ชุมชน และสังคม

### **การบริหารศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย**

สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจหลัก คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม แลพการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ในการดำเนินพันธกิจหลัก สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาและการดำเนินงานของสถาบัน เพื่อให้สถาบันดำเนินการสอดคล้องกับอัตลักษณ์หรือจุดเน้น มีคุณภาพ มีความเป็นสากล และเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (วิทยาลัยบรมราชชนนี ยะลา สถาบันพระบรมราชชนก. 2556: 1)

การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมถือเป็นพันธกิจสำคัญประการหนึ่งของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ดังนั้นทุกสถาบันจึงต้องมีระบบและกลไกการดำเนินงานด้านนี้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยแต่ละสถาบันอาจมีจุดเน้นเฉพาะที่แตกต่างกันตามปรัชญา และธรรมชาติของแต่ละสถาบันและมีการบูรณาการเข้ากับพันธกิจอื่น ๆ โดยเฉพาะ

การผลิตบัณฑิต รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมที่ฟื้นฟู อนุรักษ์ สืบสานพัฒนา เผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรม สร้างสรรค์ ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เป็นรากฐานการพัฒนาองค์ความรู้ที่ดีขึ้น

ศิลปะ หมายถึง งานสร้างสรรค์ที่ส่งเสริมสร้างสุนทรีย์ ความงาม และความสุข แก่ผู้คน สภาพแวดล้อมและสังคม เพื่อพัฒนาการยกระดับความมีสุนิยม ความสุนทรีย์ เข้าใจคุณค่าและความสำคัญของศิลปะตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนาส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

วัฒนธรรม หมายถึง ความเจริญงอกงามของมวลมนุษย์ที่มีการพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ทั้งเรื่องความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ ก่อให้เกิดวัฒนธรรม โดยสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมในวิถีชีวิตและสังคม รวมทั้งผลที่เกิดจากกิจกรรมหรือผลผลิตกิจกรรมของมนุษย์ วัฒนธรรมมีลักษณะเฉพาะและมีลักษณะสากล เปลี่ยนแปลงตามสมัยนิยม วัฒนธรรมปัจจุบันที่ดีควรมีความสอดคล้องกับความเป็นสากล แต่มีรากฐานของวัฒนธรรมตนเองที่มีคุณค่า

วัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงความเป็นอุดมศึกษาที่ถือเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม มีความเจริญงอกงามทางปัญญา ความรู้ ความคิด ทักษะคติ และจิตใจ การมีน้ำใจเสียสละและการมีส่วนร่วมกับสังคม สามารถเป็นผู้นำที่ดีและเป็นที่ยอมรับของสังคม มีวัฒนธรรมในวิถีชีวิตของสถาบันที่น่าศรัทธาเป็นที่ยอมรับ มีบทบาทต่อการปกป้องวัฒนธรรมที่ดีงามของไทย และพัฒนาแนวทางการดำรงชีวิตท่ามกลางกระแสวัฒนธรรมสากลได้เหมาะสม

สรุปได้ว่า การบริหารศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย เป็นการบริหารจัดการด้านศิลปะ วัฒนธรรม และความเป็นไทย เพื่อให้สิ่งที่มีคุณค่าและสวยงามควรค่าแก่การบริหารการอนุรักษ์และเผยแพร่ให้กับนิสิต นักศึกษา และสาธารณชนให้ได้รับรู้ และปฏิบัติให้ดำรงอยู่ต่อไป และสถาบันยังมีบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบด้านการศึกษาค้นคว้า วิจัย ที่เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล การเรียนรู้ทางวัฒนธรรม สร้างจิตสำนึกให้เห็นคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย

### การบริหารจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, น. 6) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึงระบบการทำงานของผู้บริหารในการบริหารระบบต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุดสำหรับองค์กร ระบบการบริหารนี้จะเริ่มจากระบบต่าง ๆ ขององค์กร โดยสัมพันธ์มาถึงการปฏิบัติหน้าที่การบริหารโดยนักบริหาร

วาทณี ฐานนวงศ์ศานติ (2543, น. 2) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง ระบบการดำเนินงานที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมประสานสัมพันธ์ ประกอบกิจกรรมอย่าง

มีระบบ มีระเบียบกฎเกณฑ์และมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยใช้ทรัพยากรและเทคนิคต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สมยศ นาวิกาน (2545, น. 11) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น และใช้บุคคลอื่นเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร องค์กรทุกประเภทต้องมีผู้บริหารแสวงหากำไร องค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ผู้บริหารทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังต่อไปนี้ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดหาบุคคล การฝึกอบรม การเป็นผู้นำ การจัดการความขัดแย้ง กิจกรรมเหล่านี้ต้องอาศัยกระบวนการพื้นฐานสองอย่าง คือ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และความเข้าใจเรื่องบุคคล กลุ่ม และองค์กร

ธร สุนทรายุทธ (2550, น. 18) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการหรือการชี้นำ (Directing or Leading) และการควบคุม (Controlling) ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กรเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

นิจวรรณ วีรวัฒน์ (2553, น. 24) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงตามจุดประสงค์ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีศาสตร์และศิลป์ โดยอาศัยทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำ และความรู้ทางการบริหาร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, น. 22) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

อุดม ชูลีวรรณ (2559, น. 16) ได้ให้ความหมาย ความ การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงาน ต้องพึ่งพาทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หน้าที่สำคัญประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, น. 17) ได้ให้ความหมาย ความ การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานกับคนและโดยคน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เฮอริเบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon, 1947) (อ้างใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, น. 21) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ซึ่งความหมายของการบริหารนี้มาจากการมองว่าการบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญคือ 1) เป็นกิจกรรมกลุ่ม ไม่ใช่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง 2) สมาชิกร่วมมือประสานสัมพันธ์กันไม่ใช่ต่างคนต่างทำ 3) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างทั้งที่เป็นเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม (เป้าหมายขององค์กร) และเป้าหมายของสมาชิกแต่ละบุคคล ซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน

สตีเฟน พี. รอบบินส์ (Stephen P. Robbins, 1978) (อ้างใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, น. 3) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึงกระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากร และประสานงานให้บุคลากรใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ความหมายของการบริหารนัยนี้ มาจากการมองว่าการบริหารเป็นกระบวนการที่มีลักษณะสำคัญ คือ 1) เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนนับแต่การกำหนดเป้าหมายจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ประสานงาน กำกับ ติดตาม และนิเทศ 2) เพื่อให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ มิใช่ผู้บริหารทำแต่เพียงลำพัง 3) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผลออกมาตามที่ต้องการโดยใช้ทรัพยากรเท่าที่จำเป็นอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

ฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel, 2001, p. 437-438) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วยองค์ประกอบหลายประการ เช่น การตัดสินใจขององค์กร แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ เป็นต้น โดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาและสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย

แชมเบอร์ (Chamber, 2003, p. 780) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การจัดการเป็นทักษะ หรือการปฏิบัติของการควบคุมบางสิ่ง การติดต่อกิจการโดยเฉพาะ

ปิยธิดา ตรีเดช และศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช (2536, น. 89-91) ได้ให้ความหมาย การจัดการ หมายถึง การบริหารงาน (Administration) และการจัดการ (Management) เป็นคำที่ใช้แทนกันได้ แต่มีนักวิชาการบางท่านแยกให้ความเห็นแตกต่างของ 2 คำนี้ เช่น การบริหารมุ่งเน้นนโยบาย ส่วนการจัดการเป็นการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ

พัชสิรี ชมภูคำ (2552, น. 55) ได้ให้ความหมายการจัดการ หมายถึง การดำเนินการในการวางแผน ตัดสินใจ การจัดการ การนำ และการควบคุมทรัพยากร ได้แก่ ทรัพยากรการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูลและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งนี้วิภาส ทองสุทธิ (2552, น. 3-5) กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรคน (Men) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) และวิธีดำเนินงาน (Method)

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ เป็นการบริหารจัดการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารขององค์กร ให้การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง

ๆในการบริหารงานทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาหน่วยงานให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

### **การบริหารการเงินและงบประมาณ**

จากเป้าหมายหลักของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สำคัญในการมีระบบบริหารจัดการที่ทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการได้เร็วขึ้น ระบบการบริหารการเงินและงบประมาณเป็นระบบหนึ่งที่สำคัญมาก การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยึดหลักการเดียวกันคือเป็นหน่วยงานของรัฐที่เป็นนิติบุคคล ไม่เป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ อยู่ในกำกับของรัฐบาลและดำเนินงานภายใต้สภามหาวิทยาลัย รัฐกำกับด้านนโยบายและมาตรฐานและให้การอุดหนุนงบประมาณแบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) โดยถือเป็นรายได้หลักของมหาวิทยาลัย มีลักษณะเป็นองค์การมหาชนอิสระ คุ้มครองโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2558, อ้างใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2560: 113-114)

การทำงานวิชาการในหลายด้านของมหาวิทยาลัย มีความแตกต่างจากการดำเนินงานของส่วนราชการทั่วไป เนื่องจากภารกิจของมหาวิทยาลัยในด้านการเรียนการสอน การวิจัย จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่แตกต่างจากอุปกรณ์เครื่องมือและเครื่องใช้สำนักงานทั่วไป ในขณะที่ระเบียบพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบราชการ จะไม่เอื้อต่อการดำเนินงานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย การเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยร่างระเบียบเพื่อบริหารจัดการภายในของตนเอง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถจัดหา ใช้จ่าย และบริหารการเงินของตนเองได้อย่างคล่องตัว โดยไม่อยู่ภายใต้แบบแผนและระเบียบของราชการ หากแต่ดำเนินการไปตามกฎหมายจัดตั้งมหาวิทยาลัยและกฎหมายของมหาวิทยาลัยในเรื่องดังกล่าวโดยเฉพาะ และมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวมากขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารการเงินและงบประมาณ เป็นการวางแผน การจัดระเบียบ การควบคุม และการตรวจสอบกำกับกิจกรรมทางการเงิน งบประมาณ และใช้ประโยชน์จากเงินทุน งบประมาณขององค์กร ซึ่งใช้หลักการบริหารจัดการของทรัพยากรทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้คุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด

### **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่เมื่อโลกธุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโตขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับความ

เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์การเป็นเพียงผู้รับคำสั่ง ตามที่มุ่งหมายเท่านั้น ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์การ หรือ ในปัจจุบัน เรียกว่า “ทุนมนุษย์” ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์การดำเนินการ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การ ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ ในส่วนของความหมายตามที่นักวิชาการให้ไว้ มีดังต่อไปนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2545: 5, อ้างใน วิลาวรรณ รพีพิศาล. 2554, น. 1-9) ได้ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์การที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

เสนาะ ดิยาว (2545: 7, อ้างใน วิลาวรรณ รพีพิศาล. 2554, น. 1-9) ได้ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากรให้ได้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร

दनัย เทียนพุด (2546: 17, อ้างใน วิลาวรรณ รพีพิศาล. 2554, น. 1-9) ได้ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยียุคใหม่ รวมถึงการตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคลากรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่าง ๆ

Dessler (1997: 2, อ้างใน วิลาวรรณ รพีพิศาล. 2554, น. 1-9) ได้ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดคนโดยบายและแนวที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน อุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืน ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Robert and David (2001: 4, อ้างใน วิลาวรรณ ทรัพย์สิน. 2554, น. 1-9) ได้ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกื้อกูล การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการของผู้บริหารใช้แนวทางการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และการบรรจุบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร พร้อมทั้งเอาใจใส่ต่อการพัฒนารักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมากยิ่งขึ้น และเป็นการบริหารจัดการและพัฒนา เพื่อให้บุคลากรที่ศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารองค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้ มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

### **การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล**

ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤต ภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทยรัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542)

### **แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างธรรมาภิบาล**

การส่งเสริมให้เกิดการสร้างธรรมาภิบาลนั้น มากจากความร่วมมือของทั้งสถาบันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาสังคม บทบาทของรัฐบาลที่สำคัญนั้น คือ รัฐบาลเป็นผู้มีบทบาทในการวางรากฐาน และรักษากฎระเบียบต่าง ๆ การสร้างธรรมาภิบาลของรัฐบาลนั้นจำเป็นต้องอาศัยระบบการจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ มีภาระรับผิดชอบภายใต้กฎหมาย และนโยบายที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐจะต้องมีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และรับผิดชอบภายใต้กรอบของกฎหมาย ซึ่ง

จุดมุ่งหมายในการสร้างธรรมาภิบาลของภาครัฐนั้น จะต้องพยายามปฏิรูปการบริหารจัดการให้ถูกต้องตามหลักเหตุผล และหน้าที่ มีระบบความรับผิดชอบด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพมาใช้ และให้มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ยกกระดับความชำนาญของภาครัฐให้มีความทันสมัย เป็นต้น ส่วนบทบาทขององค์การภาคเอกชนและบทบาทประชาสังคมที่มีต่อการสร้างธรรมาภิบาล คือ การรวมตัวกันของสาธารณชนในการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยรัฐควรมีการหามาตรการที่จะกระตุ้นให้เกิดการตระหนักถึงการทำความผิดจรรยาบรรณ เป็นต้น

### หลักการพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ระบุว่าธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรือ ตามอำนาจของตัวบุคคล

2. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวกเป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปที่ชัดเจนและเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

3. หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ นอกจากนี้ยังรวมถึงการร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น

4. หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

5. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

6. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

สรุปได้ว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล เป็นหลักของการบริหารสาธารณะที่ให้ความสำคัญกับหลักการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม และให้ความสำคัญกับประชาชน เพื่อมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

### การวางแผนกลยุทธ์

อุทัย บุญประเสริฐ (2537, น. 5) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือวิธีดำเนินการหรือเทคนิคการปฏิบัติซึ่งเป็นวิธีการอันแบบคายนในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการเป็นกลวิธี ซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกที่ผ่านการคิด การไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพสูง

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, น. 56) การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการจัดโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติซึ่งเป็นกระบวนการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผนก่อนจะลงมือทำ และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ หรือการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ศิริรัตน์ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2542, น. 43) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต วัตถุประสงค์การดำเนินงานระยะสั้น ระยะยาวตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ (2543, น. 82) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนระยะยาวขององค์กรที่มุ่งเน้นตัดสินใจ และกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร จากการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลายและเลือกกลยุทธ์ในการทำงาน โดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

ถวิล มาตรเยี่ยม (2544, น. 73-74) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง เป็นกระบวนการสำคัญยิ่งต่อการบริหารและจัดการศึกษาในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถช่วยให้สถานศึกษาเห็นว่า แผนกลยุทธ์ทำให้มองเห็นภาพรวมของสถานศึกษาได้หมด ทำให้มีแนวปฏิบัติที่จะต้องดำเนินการควบคุมในอนาคต และที่สำคัญสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของบริบทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544, น. 5) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง เป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่จะกระทบกับสถานศึกษา เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็น

ทั้งการแก้ไขและต้องปราบปรามปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว

สุพจน์ ทราญแก้ว (2545, น. 47) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ การวิเคราะห์องค์การ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators: KPI)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, น. 13) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดพันธกิจ ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์มีความเหมาะสมในการวางแผนบนพื้นฐานข้อตกลงในการตัดสินใจร่วมกันของทุกฝ่าย

นิจวรรณ วีรวัฒน์โนดม (2553, น. 19) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรพยายามสร้างอนาคตของตน กลวิธีมีความเหมาะสม พัฒนาการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

พรทิพย์ สุพรรณกุล (2553, น. 10) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังที่โรงเรียนกำหนดไว้ สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทต่าง ๆ ของโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

วาสนา บุญญาพิทักษ์ (2554, น. 141) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนระยะยาวขององค์การ ที่มุ่งถึงการตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์โดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ และวิธีการอันแยบคายในการนำไปสู่จุดหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ

หยดฟ้า ราชมณี (2554, น. 9) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง เป็นกระบวนการ ขั้นตอน การกำหนดวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต แล้วจึงกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991, p. 5) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสม

ไรท์ และคนอื่น ๆ (Wright and Others, 1992, p. 15) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติตามวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์เพื่อทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง หมายถึง การวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไป และเป็นวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเป็นส่วนที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนเป็นขั้นเป็นตอน การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ มีการวางแผนทำหลักสูตรระยะสั้นเพื่อสร้างเครือข่ายด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ การวางแผนกลยุทธ์ในการกระจายไปสู่ชุมชน เพื่อเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม การวางแผนกลยุทธ์ มุ่งความเป็นอยู่ที่ยั่งยืน มุ่งเน้นการศึกษาไปสู่นานาชาติ ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาให้เป็นเลิศ

### **การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ จะต้องมียุทธศาสตร์และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ องค์กรต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ และคุณภาพของ Hardware และ Software โดยต้องออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการใช้ และทำข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา สามารถนำไปใช้งานได้และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ให้อยู่กับองค์กร โดยพัฒนาระบบให้องค์กรความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั้งองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2562ก: ออนไลน์)

การวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนราชการ รวมทั้งวิธีการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูล

เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ประกอบไปด้วย ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2558, น. 12-13)

การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ ได้แก่

#### 1. การวัดผลการดำเนินการ

- ตัววัดผลการดำเนินการ เป็นการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้อง ตัววัดผล การดำเนินการที่สำคัญ และการติดตาม การสนับสนุนการตัดสินใจ ปรับปรุง และนวัตกรรม

- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ เป็นการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการเลือกและใช้ข้อมูล ผู้รับบริการ และการใช้ข้อมูลที่รวบรวมผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ความคล่องตัวของตัววัดผล เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

- การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ เป็นการทบทวนผลการ ดำเนินการ การ

วิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการทบทวน การใช้ผลการทบทวนของผู้บริหาร การประเมิน ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการและความ ทำทาย และการทบทวนของคณะกรรมการกำกับดูแล

#### 2. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นการค้นหาหน่วยงานที่มีผล การดำเนินการที่ดี การค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

- ผลการดำเนินการในอนาคต เป็นการนำผลการทบทวนคาดการณ์ผลการ ดำเนินการ การปรับแก้ความแตกต่างระหว่างผลการคาดการณ์ ผลการดำเนินการในอนาคตกับ การคาดการณ์ และผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ

- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม เป็นการจัดลำดับ ความสำคัญของการปรับปรุงและโอกาสสร้างนวัตกรรม การถ่ายทอดภายใน และการถ่ายทอด ภายนอก

การจัดการความรู้ สถานสนเทศ และเทคโนโลยี เป็นการเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ ของส่วนราชการและการจัดการเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการ และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียมีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน ได้แก่

### 3. ความรู้ของส่วนราชการ

- การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอก เพื่อนำไปดำเนินการ และสร้างนวัตกรรมและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- การเรียนรู้ระดับองค์กร เป็นการทำให้การเรียนรู้ฝังลึกลงในการปฏิบัติงาน

### 4. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

- คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ เป็นความแม่นยำ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ
- ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ เป็นความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่าย
- คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความน่าเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย
- ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน เป็นความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องในกรณีฉุกเฉินได้

ลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

1. การนำข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ไปสู่การใช้ประโยชน์
2. สื่อสารข้อมูล ผลการดำเนินงานที่ทันสมัย สม่่าเสมอ ง่ายต่อการเข้าใจทั้งองค์กร
3. มีการสื่อสารภายในด้วยเทคโนโลยีที่รวดเร็วทันการณ์ต่อการนำไปใช้ประโยชน์
4. มีมาตรฐานการจัดเก็บข้อมูล เพื่อสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้อง
5. มีการประเมิน ปรับปรุง ทั้งฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ เพื่อการจัดเก็บข้อมูล สม่่าเสมอ

สรุปได้ว่า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร และนำข้อมูลสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กร การจัดการความรู้ การส่งเสริม นโยบายในการทำ KM มีงบประมาณสนับสนุนในการจัดทำ KM และขยายผล และจัดทำเป็นรูปแบบในการทำ KM แล้วนำมาขยายผลว่าเป็นอย่างไร ประชุมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ไขปัญหาต่อไป

## การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

การออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบผลผลิต และการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน กระบวนการทำงาน ประกอบไปด้วย ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2558, น. 16-17)

การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

- แนวคิดในการออกแบบ เป็นการออกแบบผลผลิตการบริการ และกระบวนการทำงาน

- การนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ ความเป็นเลิศด้านผลผลิตและบริการ และความคล่องตัวมาพิจารณาในกระบวนการ

- ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน เป็นการกำหนดของผลผลิตและการบริการ และการกำหนดข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน

การจัดการกระบวนการ

- การนำกระบวนการไปปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีตัววัดหรือ

- ตัวชี้วัดที่สำคัญ ควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ ตัววัดเชื่อมโยงผลการดำเนินการคุณภาพของผลผลิตหรือการบริการ

- กระบวนการสนับสนุน เป็นการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญและการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดที่สำคัญ

- การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ เป็นการปรับปรุงผลผลิต การบริการ ลดความผิดพลาดหรือข้อผิดพลาดหรือการสูญเสีย

ประสิทธิผลการปฏิบัติการ

- การควบคุมต้นทุน เป็นการควบคุมต้นทุนโดยรวม การป้องกันการไม่ให้เกิดของเสียหรือความผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ การลดต้นทุนเกี่ยวกับการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ สมดุลระหว่างการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้รับบริการ

- การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเลือกผู้ส่งมอบ การวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง และเป็นการดำเนินการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

- การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน เป็นการทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการมีความปลอดภัย การป้องกันอุบัติเหตุการตรวจสอบ วิเคราะห์ ต้นเหตุ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม ส่วนการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ต้องคำนึงถึงความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ

- การจัดนวัตกรรม เป็นการเปิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการวางแผน การทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น พร้อมใช้ในการสนับสนุนนวัตกรรม การติดตามผลของโครงการ

#### ลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติ

1. มีการออกแบบระบบงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามความต้องการของผู้รับบริการไปปัจจุบันและอนาคต

2. ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมออกแบบ

3. กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายของกระบวนการ บนพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการ

4. มีการติดตาม ประเมินผล และควบคุมกระบวนการ

5. มีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. ส่งเสริมและสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ หมายถึง ระบบต่าง ๆ ที่ใช้ภายในองค์กร เพื่อการบริหารจัดการในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพนำไปสู่ผลผลิต และการบริการที่มีคุณภาพแก่ผู้รับบริการเกี่ยวข้องกับการออกแบบ ควบคุม และปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ได้ มีการวางแผนระบบปฏิบัติการ การจัดทำแผนปฏิบัติการ มาตรฐานทุกภาค การศึกษา มีระบบ Operation System การจัดการทั่วไปให้สามารถปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการระบบ Work Process เป็นแบบทุกอย่างตามแผนให้ไปในทิศทางเดียวกัน และมีการออกแบบกระบวนการทำงานขององค์กร มีระบบการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ และส่งเสริมให้ระบบ PDCA, KM, ITQF, QA นำมาพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง

**การมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงาน** (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2558, น. 18)

1. ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ

2. ด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

- 3.ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4.การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- 4.บรรยากาศการทำงาน
- 5.การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน
- 6.การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ
- 8.การนำองค์การ
- 9.การกำกับดูแลองค์กร
- 10.กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ
- 11.การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม
- 12.สังคมและชุมชน
- 13.ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน
- 14.การเติบโต
- 15.ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ
- 16.การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
- 17.การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สรุปได้ว่า ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง เป็นการตรวจสอบประเมินผลของการดำเนินงาน และแนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาในมิติต่าง ๆ โดยอาศัยการประเมินผลของ Balanced Scorecard เพื่อสอดคล้องกับระบบการประเมินผลที่สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีปัจจัยภายในและภายนอก เน้นมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ เน้นผลลัพธ์ความสำเร็จของผู้สำเร็จการศึกษาไปสู่ สาธารณชน สร้างความร่วมมือร่วมใจของอาจารย์ผู้สอนกับนักศึกษา และนำผลงานของนักศึกษา ศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลระดับชาติ และนานาชาติ มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ได้มี นักวิชาการและงานวิจัยที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ สรุปได้ดังนี้

วาสนา บุญญาพิทักษ์ (2554, น. 9) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร คุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับ

สถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ได้ศึกษาองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้ำ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

รัตติยา ฤทธิรงค์ (2555, น. 11-12) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก กระทรวงสาธารณสุข ได้ศึกษาองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้ำ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

ณัฐपालิน นิลเป็ง (2557, น. 21) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พัฒนาวิद्यालय พยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกสู่ความเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ ได้พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ ในกลุ่มตัวอย่างอาจารย์สำหรับผลกรวิเคราะห์ตาม ประเด็นย่อยแต่ละหมวดพบทั้งประเด็นที่เป็นจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาขององค์การเพื่อนำไปเป็น แนวทางการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ โดยใช้เกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผน เชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้ำ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์

เต็มใจ มนต์โธสงศ์ (2558, น. 61-75) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ได้ศึกษาองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้ำ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นปฏิบัติการ 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์

ระติกรณ นียมะจันทร์ (2558, น. 150) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยของการบริหารจัดการ ด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา ได้ศึกษา องค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้ำ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการ จัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

กิตติ ศรีนุชศาสตร์ (2560, น. 74-86) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารโรงเรียนนาย เริ้ออากาศนวมินทรกษัตริย์ราช ได้ศึกษาองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ 8) สารสนเทศ

ดารารพร คงจา (2560, น. 102) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงาน คุณภาพที่เป็นเลิศสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานคุณภาพที่เป็นเลิศสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการ 6 ประเภทย่อย (การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ) และ 12 องค์ประกอบ (การชี้นำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร การทำยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับนักศึกษา การสร้างความสัมพันธ์กับนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง การวัดวิเคราะห์และปรับปรุง การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ การออกแบบกระบวนการ และการจัดกระบวนการทำงาน) ซึ่งมีตัวบ่งชี้รวมทุกองค์ประกอบ จำนวน 103 ตัวบ่งชี้ และ 2) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์การดำเนินการบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย (การชี้นำองค์กร การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ความสำเร็จตามพันธกิจ การบริหารบุคลากร และการพัฒนาองค์กร) ซึ่งมีตัวบ่งชี้รวมทุกองค์ประกอบย่อย จำนวน 21 ตัวบ่งชี้

บุญทิพย์ ลิขิตพงษ์วิทย์ (2560, น. 117) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้ศึกษาปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 8 ปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การมุ่งเน้นบุคลากร 3) การมุ่งเน้นปฏิบัติการ 4) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 5) กระบวนการจัดการเรียนการสอน 6) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การวางแผนกลยุทธ์ และ 8) การมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงาน

ศรุดา ชัยวรรณ (2561, น. 230) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ได้ศึกษาองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้ำ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558, น. 32-66) ได้มีเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีลักษณะสำคัญขององค์กร 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 5) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558, น. 12-63) ได้มีเกณฑ์คุณภาพ การศึกษา เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) ระบบปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558, น. 21-67) ได้ ศึกษาองค์ประกอบ 7 หมวด คือ 1)การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอมบอลดริจของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA. 2005: Online) ได้ศึกษาองค์ประกอบ 7 หมวด คือ 1)การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

รางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป (European Quality Award: EQA. 1988: Online) ได้ ศึกษาองค์ประกอบ 7 หมวด คือ 1)การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

รางวัลคุณภาพแห่งชาติออสเตรเลีย (Australia Business Excellence Award: ABEA. 1983: Online) ได้ศึกษาองค์ประกอบ 7 หมวด คือ 1)การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

รางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA. 1994: Online) ได้ศึกษาองค์ประกอบ 7 หมวด คือ 1)การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปแนวทางการบริหาร จัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ได้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 สรุปแนวทางการบริหารจัดการผู้ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตกศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

| นักรับราชการและองค์กร<br><br>ตัวแปร                   | วชิราวุฒินาฏศิลป์ (2564) | รัชสมัยราชวงศ์ (2555) | กรมศิลปากร (2557) | กรมศิลปากร (2558) | ระเทศบาล (2558) | วิทยาลัยนาฏศิลป์ (2560) | วิทยาลัยนาฏศิลป์ (2560) | วิทยาลัยนาฏศิลป์ (2561) | สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2558) | สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2558) | สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2558) | Malcolm Baldrige National Quality Award | European Quality Award | Australian Business Excellence Award | Singapore Quality Award | รางวัล |
|---|--------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---|---|---|---|------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------|
| ภาวะผู้นำและการนำองค์กร                               | ✓                        | ✓                     | ✓                 | ✓                 | ✓               | ✓                       | ✓                       | ✓                       | ✓   | ✓   | ✓   | ✓                                       | ✓                      | ✓                                    | ✓                       | 16     |
| การวางแผนกลยุทธ์                                      | ✓                        | ✓                     | ✓                 | ✓                 | ✓               | ✓                       | ✓                       | ✓                       | ✓   | ✓   | ✓   | ✓                                       | ✓                      | ✓                                    | ✓                       | 16     |
| การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ✓                        | ✓                     | ✓                 | ✓                 | ✓               | ✓                       | ✓                       | ✓                       | ✓   | ✓   | ✓   | ✓                                       | ✓                      | ✓                                    | ✓                       | 15     |
| การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้               | ✓                        | ✓                     | ✓                 | ✓                 | ✓               | ✓                       | ✓                       | ✓                       | ✓   | ✓   | ✓   | ✓                                       | ✓                      | ✓                                    | ✓                       | 15     |
| การมุ่งเน้นบุคลากร                                    | ✓                        | ✓                     | ✓                 | ✓                 | ✓               | ✓                       | ✓                       | ✓                       | ✓   | ✓   | ✓   | ✓                                       | ✓                      | ✓                                    | ✓                       | 16     |
| การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ                             | ✓                        | ✓                     | ✓                 | ✓                 | ✓               | ✓                       | ✓                       | ✓                       | ✓   | ✓   | ✓   | ✓                                       | ✓                      | ✓                                    | ✓                       | 16     |
| ผลลัพธ์การดำเนินงาน                                   | ✓                        | ✓                     | ✓                 | ✓                 | ✓               | ✓                       | ✓                       | ✓                       | ✓   | ✓   | ✓   | ✓                                       | ✓                      | ✓                                    | ✓                       | 15     |
| ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ                                 |                          |                       |                   |                   |                 |                         |                         |                         |   |   |   |   |                        |                                      |                         | 2      |
| การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล                            |                          |                       |                   |                   |                 |                         |                         |                         |   |   |   |   |                        |                                      |                         | 1      |
| กระบวนการจัดการเรียนการสอน                            |                          |                       |                   |                   |                 |                         |                         |                         |   |   |   |   |                        |                                      |                         | 1      |

จากตาราง 1 สรุปแนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ ที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และดำเนินการคัดเลือกและสังเคราะห์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ โดยพิจารณาความถี่รับได้ตั้งแต่ 15 ขึ้นไป จากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ จำนวน 16 แนวคิดทั้งหมด ที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศเบื้องต้น เพื่อนำไปศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้ทั้งสิ้น จำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำและการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อนำมาประกอบในการวิจัยในครั้งนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำและการนำองค์กร หมายถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร (รัตติยา ฤทธิรงค์. 2555: 11) ทั้งนี้การให้ความสำคัญกับความผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้นำระดับสูง ต้องเก่งคิด เก่งทำ เก่งพูด เก่งคน และเก่งเวลา (วาสนา บุญญาพิทักษ์. 2556: 78-98) และการนำองค์กรยังเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานให้บรรลุผล (ระติกรณ์ นิยมะจันทร์. 2558: 147-157)

2. การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า (รัตติยา ฤทธิรงค์. 2555: 11) และการกำหนดแผนปฏิบัติการ และตั้งเป้าหมายร่วมกันบนพื้นฐานความท้าทายและความเป็นไปได้ รวมทั้งมีการรับส่งลูก (Catch Ball) อย่างเป็นระบบในทุกวัย (วาสนา บุญญาพิทักษ์. 2556: 78-98)

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การที่องค์กรสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จครอบคลุมถึงวิธีการสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งวิธีการที่องค์กรรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศเพื่อปรับปรุงค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (รัตติยา ฤทธิรงค์. 2555: 11) และผู้เรียนสถาบันต่างช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ตามแบบฉบับที่เขาต้องการ จึงเป็นสถาบันที่มีคุณภาพครบวงจร (วาสนา บุญญาพิทักษ์. 2556: 78-98) รวมถึงการสร้างความพึงพอใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะก่อให้เกิดผูกพันอย่างต่อเนื่อง (ดารพร คงจา. 2560, น. 102-119)

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร และนำข้อมูลสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กร นอกเหนือจากการจัดการความรู้ การจัดระบบเทคโนโลยีเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ คือ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (วาสนา บุญญาพิทักษ์. 2556, น. 78-98)

5. การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง เป็นการเน้นที่วิธีการปฏิบัติที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งมุ่งที่จะสร้าง และรักษาให้มีผลการดำเนินงานที่ดีอยู่เสมอ และมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ (ดารافر คงจา. 2560: 102-119) และบุคลากรเพียงหนึ่งคนไม่สามารถทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายได้ แต่บุคลากรเพียงคนเดียวอาจสามารถหน่วงเหนี่ยวขององค์กรไม่ให้อบรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างง่ายดาย (วาสนา บุญญาพิทักษ์. 2556: 78-98) และเพื่อมุ่งสร้างและรักษาให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการดีอยู่เสมอ และทำให้บุคลากรมีความผูกพันในองค์กร และมุ่งปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย อีกทั้งเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2558: 107)

6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ หมายถึง เป็นการจัดการระบบเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นที่ผลักดันให้แนวคิด ความมุ่งมั่นตามแผนกลยุทธ์เป็นไปตามวงรอบ (วาสนา บุญญาพิทักษ์. 2556: 78-98)

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นวงจรในการพัฒนาคุณภาพดังกล่าวที่ว่า ที่ใดมีการวัดที่นั่นมีการปรับปรุง (วาสนา บุญญาพิทักษ์. 2556: 78-98) เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ต้องมีความสอดคล้อง และบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ (กิตติ ศรีนุชศาสตร์. 2560: 74-86)

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำและการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

### ตอนที่ 3 แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการ

#### ความหมายของการบริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, น. 6) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึงระบบการทำงานของผู้บริหารในการบริหารระบบต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุดสำหรับองค์กร ระบบการบริหารนี้จะเริ่มจากระบบต่าง ๆ ขององค์กร โดยสัมพันธ์มาถึงการปฏิบัติหน้าที่การบริหารโดยนักบริหาร

วาณี ฐานวงศ์ศานติ (2543, น. 2) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง ระบบการดำเนินงานที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมประสานสัมพันธ์ ประกอบกิจกรรมอย่างมีระบบ มีระเบียบกฎเกณฑ์และมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยใช้ทรัพยากรและเทคนิคต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สมยศ นาวิกการ (2545, น. 11) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น และใช้บุคคลอื่นเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร องค์กรทุกประเภทต้องมีผู้บริหารแสวงหากำไร องค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ผู้บริหารทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังต่อไปนี้ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดหาบุคคล การฝึกอบรม การเป็นผู้นำ การจัดการความขัดแย้ง กิจกรรมเหล่านี้ต้องอาศัยกระบวนการพื้นฐานสองอย่าง คือ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และความเข้าใจเรื่องบุคคล กลุ่ม และองค์กร

ธรร สุนทรายุทธ (2550, น. 18) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการหรือการชี้แนะ (Directing or Leading) และการควบคุม (Controlling) ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กรเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

นิจวรรณ วีรวัฒน์ (2553, น. 24) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามจุดประสงค์ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีศาสตร์และศิลป์ โดยอาศัยทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำ และความรู้ทางการบริหาร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, น. 22) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

อุดม ชูดีวรรณ (2559, น. 16) ได้ให้ความหมาย ความ การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงาน โดยอาศัยบุคคลและทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีหน้าที่สำคัญด้านการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, น. 17) ได้ให้ความหมาย ความ การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานกับคนและโดยคน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

เฮอริเบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon, 1947) (อ้างใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556: 21) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกัน ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ซึ่งความหมายของการบริหาร นี้มาจากการมองว่าการบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญคือ 1) เป็นกิจกรรม กลุ่ม ไม่ใช่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง 2) สมาชิกร่วมมือทำอย่างประสานสัมพันธ์กันไม่ใช่ต่างคนต่าง ทำ 3) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างทั้งที่เป็นเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม (เป้าหมายขององค์การ) และเป้าหมายของสมาชิกแต่ละบุคคล ซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน

สตีเฟน พี. ร็อบบินส์ (Stephen P. Robbins, 1978) (อ้างใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, น. 3) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึงกระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย จัดสรร ทรัพยากร และประสานงานให้บุคลากรใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป้าหมายของ องค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ความหมายของการบริหารนี้ มาจากการมองว่าการ บริหารเป็นกระบวนการที่มีลักษณะสำคัญ คือ 1) เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนนับแต่การกำหนด เป้าหมายจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ประสานงาน กำกับ ติดตาม และนิเทศ 2) เพื่อให้บุคลากรทำงาน เต็มศักยภาพ มิใช่ผู้บริหารทำแต่เพียงลำพัง 3) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผล ออกมาตามที่ต้องการโดยใช้ทรัพยากรเท่าที่จำเป็นอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

ฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel, 2001, p. 437-438) ได้ให้ความหมาย การ บริหาร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วยองค์ประกอบหลายประการ เช่น การตัดสินใจขององค์กร แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ เป็นต้น โดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะ ตามมาและสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย

แชมเบอร์ (Chamber, 2003, p. 780) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การ จัดการเป็นทักษะ หรือการปฏิบัติของการควบคุมบางสิ่ง การติดต่อกิจการโดยเฉพาะ

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ระบบการบริหาร จัดการขององค์กร การดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการดำเนินงานบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และให้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และการบริหารจัดการต้องคำนึงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตด้วย

### ความหมายของการจัดการ

ปิยธิดา ตริเดช และศักดิ์สิทธิ์ ตริเดช (2536, น. 89-91) ได้ให้ความหมาย การจัดการ หมายถึง การบริหารงาน (Administration) และการจัดการ (Management) เป็นคำที่ใช้แทนกันได้ แต่มีนักวิชาการบางท่านแยกให้ความเห็นแตกต่างของ 2 คำนี้ เช่น การบริหารมุ่งเน้นนโยบาย ส่วนการจัดการเป็นการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ

พัชสิทธิ์ ชมภูคำ (2552, น. 55) ได้ให้ความหมาย การจัดการ หมายถึง การดำเนินการ ในการวางแผน ตัดสินใจ การจัดการ การนำ และการควบคุมทรัพยากร ได้แก่ ทรัพยากรการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูลและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งนี้วิภาส ทองสุทธิ (2552: 3-5) กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรคน (Men) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีดำเนินงาน (Method) ว่ามีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายและพัฒนาวิธีการให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการวางแผนจะต้องอาศัยประสบการณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ลดความเสี่ยง เกิดความชัดเจนในการดำเนินการ ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานเกิดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ โดยแผนการที่ดีนั้นจะต้องนำไปปฏิบัติได้ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนการนั้น

2. การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการกำหนดกรอบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และมอบหมายงานการบริหาร การจัดสรรทรัพยากรและประสานโครงสร้างขององค์การจะต้องสอดคล้องกับลักษณะของกิจการ จะต้องระบุหน้าที่และความรับผิดชอบ สายบังคับบัญชาเพื่อให้สมาชิกในองค์การรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น ดังนั้นโครงสร้างของแต่ละองค์การจึงอาจไม่เหมือนกัน และควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน หรือการชักนำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลและจูงใจผู้อื่นในองค์การให้ร่วมกันทำงาน การจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน และการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน

4. การอำนวยการ หมายถึง การที่ทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้ระบุไว้ หลักการที่ดี คือ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน การ

มอบหมายงานต้องมีความสมบูรณ์ ชัดเจน ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารภายในองค์กร รักษาไว้ซึ่งระเบียบข้อบังคับขององค์กร

5. การควบคุม หมายถึง กระบวนการตรวจ ติดตาม และกำกับดูแลความก้าวหน้าของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรว่าบรรลุที่ตั้งไว้หรือไม่

สรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานหรือกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลในองค์กรร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวทางที่กำหนด 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงานและการควบคุม

### ความสำคัญของการบริหาร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551, น. 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานได้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะการดำเนินการต่าง ๆ มิใช่เพียงแต่กิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีเพื่อนร่วมงานอีก หลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552, น. 34) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารที่ดีมีดังต่อไปนี้

1. คุณค่าในด้านการประหยัด การบริหารมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน เวลา วัสดุอุปกรณ์ ได้อย่างประหยัด การสิ้นเปลืองสูญเปล่ามีน้อย แต่ได้ประโยชน์สูงสุด

2. คุณค่าในด้านประสิทธิภาพ การบริหารจะช่วยให้การทำงานเกิดผลงานที่คุ้มค่ากับการลงทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ไป ก่อให้เกิดความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับตามความปรารถนาในงานนั้นด้วย

3. คุณค่าในด้านประสิทธิผล การบริหารงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของงานซึ่งหมายถึงการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามจุดประสงค์หรือความคาดหมายเป็นหลัก

4. คุณค่าในด้านความเป็นธรรม การบริหารเป็นการดำเนินงานด้วยความเป็นธรรมอย่างทั่วหน้าและทั่วถึง ปราศจากการเลือกที่รักมักที่ชัง โดยไม่ได้เลือกแบ่งแยก วรรณะ เชื้อชาติ และศาสนา

5. คุณค่าในด้านความซื่อสัตย์ ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนและธรรมเนียม การกระทำ โดยชอบยอมก่อให้เกิดความมีเกียรติ เกิดความมั่นคง ก้าวหน้า เป็นที่น่ายกย่องสรรเสริญ

สรุปได้ว่าความสำคัญของการบริหาร หมายถึง การบริหารตามภารกิจหลักของผู้บริหารที่ได้กำหนดไว้เป็นขั้นตอน มีแบบแผน มีวิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยต้องอาศัยถึงคุณค่าในด้านการประหยัด ด้านประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิผล ด้านความเป็นธรรม และด้านความซื่อสัตย์

### กระบวนการบริหาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, น. 19) การบริหาร ประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน คือ การศึกษาอนาคตและความต้องการแล้ววางแนวทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า

2. การจัดการองค์การ คือ การจัดแบ่งหน่วยงานออกเป็นแผนก เป็นฝ่าย หรือเป็นกลุ่มลักษณะของงาน และการแบ่งงานกันทำ

3. การจัดคนเข้าทำงาน คือ การจัดตัวบุคคลเป็นการบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่ดี การปรองพณีผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

4. การอำนวยความสะดวก คือ การบังคับบัญชาสั่งการให้คนงานทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามลำดับขั้น

5. การควบคุม คือ การควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้หรือตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยรวดเร็ว หน้าที่ในการบริหารเป็นของผู้บริหารทุกระดับขั้น

ลูเธอร์ กุลลิค และลินดัล เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick, 1946; อ้างอิงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, น. 38-39) ได้ศึกษาวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร เพื่อดูว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องทำอะไรบ้าง ในที่สุดเขาได้สรุปว่า ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องทำและรับผิดชอบอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การบริหารบุคคล (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การ

เสนอรายงาน (Reporting) และกาบริหารงบประมาณ (Budgeting) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทั้ง 7 ประการนี้เรียกสั้น ๆ ว่า “POSDCoRB” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การระบุสิ่งที่จะทำในอนาคตว่าจะทำอะไรบ้าง ทำอะไรก่อนหลัง รวมถึงการกำหนดวิธีการและงบประมาณที่จะทำใ้งานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายขององค์การไว้ล่วงหน้า

2. การจัดองค์การ (Planning) คือ การจัดระบบต่าง ๆ ในองค์การให้เหมาะสม เช่น จัดระบบโครงการของงานในองค์การว่าจะแบ่งงานกันอย่างไร มีกี่ฝ่าย อะไรบ้าง หรือจัดระบบการใช้อำนาจในองค์การกันอย่างไร เป็นต้น

3. การบริหารบุคคล (Organizing) คือ การดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร นับตั้งแต่การจัดหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน การพัฒนาบุคลากรในระบบเพื่อเพิ่มสมรรถภาพการทำงานให้สูงขึ้น การดูแลควบคุมนิเทศงาน การจ่ายค่าตอบแทน รวมไปถึงการพิจารณาให้บุคลากรออกจากระบบงานด้วย

4. การอำนวยการ (Directing) คือ การพิจารณาตัดสินใจเลือกวิธีการ แนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินงาน และสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประสานงาน (Coordinating) คือ การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ได้ปฏิบัติงานอย่างประสานสอดคล้อง ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกันหรือขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

6. การเสนอรายงาน (Reporting) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยให้บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานเสนอรายงานความก้าวหน้าและอุปสรรคในการทำงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ทราบตลอดจนหาแนวทางช่วยเหลือแก้ไขต่อไป

7. การบริหารงบประมาณ (Budgeting) คือ การจัดการเกี่ยวกับงบประมาณ นับแต่การจัดหางบประมาณ จัดสรรงบประมาณ ตลอดจนควบคุมงบประมาณ เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างรัดกุม ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

และลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2553, น. 43) ยังให้ความสำคัญของการควบคุม การสั่งการ การประสานงาน จะต้องสร้างขอบข่ายการควบคุม (Span of Control) ให้มีประสิทธิภาพ ต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ประกอบ เช่น จำนวนคนที่เป็นหัวหน้า จำนวนคนที่เป็นลูกน้อง ความสามารถเฉพาะตัวของหัวหน้า ลักษณะเฉพาะของงานที่ทำ และเสถียรภาพขององค์การ อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการองค์การ คือ เอกภาพการ

ควบคุม (Unity of Command) องค์การที่ดีต้องสามารถสร้างโครงสร้างอำนาจภายในองค์การในลักษณะที่มีหัวหน้าฝ่ายบริหารควบคุมและประสานงานต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียว องค์การเกิดขึ้นมาเพราะมนุษย์ที่มาอยู่ร่วมกันได้ช่วยกันแบ่งงานกันทำตามความชำนาญพิเศษของแต่ละคน ซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงานอย่างยิ่ง เมื่อสังคมขยายตัวขึ้นลักษณะการแบ่งงานกันทำจะสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นจนในที่สุดจำเป็นต้องสร้างกลไกหรือโครงสร้างบางประการ เพื่อผูกโยงประสานหน่วยงานแต่ละหน่วย (Work Unit) เข้าด้วยกัน ดังนั้นหัวใจทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การจึงเป็นเรื่องของความพยายามจัดโครงสร้างการประสานงานระหว่างหน่วยทำงานย่อยให้มีประสิทธิภาพ หลักในการประสานงานหน่วยทำงานระหว่างหน่วยทำงานย่อยให้มีประสิทธิภาพ หลักการในการประสานงานหน่วยทำงานย่อยมีอยู่สองวิธีที่ต้องใช้ควบคู่กันไป คือ วิธีแรก เรียกว่า การประสานงานโดยการสร้างกลไกในการควบคุมภายในองค์การ หมายถึง การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจ (Structure of Authority) ซึ่งประกอบด้วยสายการบังคับบัญชาระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นลำดับชั้น เชื่อมโยงจากยอดถึงฐานของโครงสร้างอำนาจ โดยให้คนในแต่ละชั้นของโครงสร้างดังกล่าวแบ่งงานกันทำเป็นหน่วยงาน วิธีที่สอง เรียกว่า การประสานงานโดยการผูกมัดทางใจ ทำให้คนที่มาร่วมกันทำงานมีพลังจิตใจประกอบการงานเต็มความสามารถและทำด้วยความกระตือรือร้น บรรยากาศในการทำงานดังกล่าวจะสร้างขึ้นได้ต้องอาศัยความสามารถของผู้นำ (Leadership) มีกิจกรรม 7 ประการ มีดังต่อไปนี้

P คือ การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การว่าควรทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร

O คือ การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์การ เพื่อประสานงานหน่วยทำงานย่อยต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

D คือ การสั่งการ (Directing) หมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา โดยพยายามนำเอาการตัดสินใจดังกล่าวมาเปลี่ยนเป็นคำสั่งและคำแนะนำ นอกจากนี้ยังหมายถึงการที่หัวหน้าฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์การ

S คือ การบรรจุ (Staffing) หมายถึง หน้าที่ด้านบริหารงานบุคคล เพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และจัดเตรียมบรรยากาศในการทำงานที่ดีที่สุด

Co คือ การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง หน้าที่สำคัญต่าง ๆ ในการประสานส่วนต่าง ๆ ของงานให้เข้าด้วยกันอย่างดี

R คือ การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การศึกษาและการตรวจสอบ

B คือ การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง หน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณในรูปของการวางแผนและการควบคุมด้านการเงินและบัญชี

สรุปได้ว่า กระบวนการการบริหาร หมายถึง กระบวนการหรือบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการดำเนินการด้านการวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การนำเสนอรายงาน และการบริหารงบประมาณ เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

### การบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

ดร. โทมัส เจ. ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน ได้เผยแพร่ผลการวิจัยการเทียบเคียงข้อมูลบริษัทชั้นนำกว่า 60 บริษัท ด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน ซึ่งปรากฏผลว่ามีบริษัทเพียงจำนวนหนึ่งที่ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทชั้นนำ (Excellence Companies) ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการคัดสรรบริษัทต่าง ๆ นั้น เรียกว่า McKinsey 7-S Framework ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการ ในการประเมินองค์กร แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ ขององค์กรว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร จึงเป็นที่มาของศัพท์คำหนึ่งว่า McKinsey's 7 S (อำนาจ วัตจินดา. 2551; อ้างอิงใน ฤทัยรัตน์ แสนศิลา. 2557, น. 45-47)

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือข้อแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความ

รับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชีและการเงิน (Accounting & Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation System)

4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศ และพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

สรุปได้ว่า แนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ประการ เป็นส่วนที่สำคัญต่อการบริหารองค์กรเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม ตามเป้าหมายที่ต้องการ การยอมรับ และนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์กร

#### ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

##### ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น รูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุและผล (อุทุมพร จามรมาน. 2541, น. 22) และเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย (ทิสนา เขมมณี. 2545, น. 218) ได้มีผู้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ดังนี้

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2540, น. 21-23) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนหรือแบบหรือสิ่งจำลองที่สร้างขึ้น เพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553, น. 3) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการ ดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544, น. 27) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราว หรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, น. 31) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ของช่วงระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

รุ่งนภา จิตโรจนรักษ์ (2549, น. 14) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างหรือแนวทางในการกระทำหรือดำเนินการใด ๆ ที่แสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด หรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่ศึกษาให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น

นงลักษณ์ เรืองทอง (2550, น. 77) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่ย่อขนาดของจริงให้เล็กลงหรือหมายถึง สิ่งที่แสดงถึงโครงสร้างของความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบ หรือตัวแปรต่าง ๆ เพื่อที่จะช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาและเข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ ได้ง่ายและดีขึ้น

ทศนา แหมมณี (2551, น. 1) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนหรือแบบหรือสิ่งจำลองที่สร้างขึ้น เพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์

พิชญานา ยืนยาว (2552, น. 152) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง เพื่อใช้ประโยชน์ในการบรรยาย และแสดงลักษณะปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนทั้งใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ยุวลักษณ์ เส้นหวาน (2554, น. 121) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่แสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด เพื่อให้สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน

วิชาญาณ เมธีวรจักร (2557, น. 12) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเองเพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

อัช แสณภักดี (2558, น. 14) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบชุดของปัจจัยหรือตัวแปรของทฤษฎีเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือจากแนวคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ชีรวัดณ์ นิเจนตร (2560, น. 75-76) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง สภาพที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติหรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง แต่ในทางสังคมศาสตร์และวงการศึกษาหมายถึงสิ่งที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัยหรือตัวแปรของสิ่งที่ศึกษา เพื่ออธิบายลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ให้เข้าใจง่าย มองเห็นเป็นรูปธรรม ใช้ข้อมูล เหตุผล และฐานคติมาประกอบ สามารถพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ ส่งผลต่อการปรับปรุงหรือการยกระดับไปสู่การพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความแม่นยำและเชื่อถือได้ทางสถิติ สามารถทำซ้ำใหม่ได้

สโตเนอร์ และเวนเคล (Stoner and Walkel, 1986, p. 12) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

ดังนั้น คำว่า “รูปแบบ” หรือ Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะหมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นตัวแทนของโครงการทางความคิด หรือองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษาเพื่ออธิบายพฤติกรรมและลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท เป็นต้น

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างหรือแบบจำลอง สิ่งที่สร้างและนำมาพัฒนาขึ้นไว้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการอย่างใดอย่างหนึ่ง และแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นจากทฤษฎี ประสบการณ์ ปรากฏการณ์ เพื่อนำเสนอในรูปแบบข้อความ โดยอธิบายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ ได้

## ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่าง ๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันออกไป สำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น ได้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คีฟวีส (Keeves, 1988, p. 561-565) คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ที่ใช้เกี่ยวกับด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมที่สร้างขึ้นโดยใช้การเทียบโครงสร้างรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีในลักษณะนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจน สามารถทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้กว้างขวาง

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการอธิบายหรือบรรยายปรากฏการณ์ที่ศึกษา ด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น และใช้ข้อความอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบนี้คือขาดความชัดเจน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบแต่ทั้งนี้ได้มีการนำรูปแบบเชิงข้อความนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันค่อนข้างนำไปใช้ด้านพฤติกรรมศาสตร์โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้ส่วนใหญ่พัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์มาใช้ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนขึ้นได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการจะแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นจะรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริง เพื่อทดสอบรูปแบบ โดยรูปแบบเชิงสาเหตุสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุ และเชิงผลลัพธ์ได้ จึงมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับ

สมิธ และคณะ (Smith and Others. 1980: 461) ได้จำแนกรูปแบบเป็น 2 ประเภท ดังนี้

### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งเป็น

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลองหุ่น ไล้กาหุ่นตามร้านตัดเย็บเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองเครื่องบินจำลอง เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่ารูปแบบแรก

### 2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการให้ข้อความธรรมดาในการอธิบายอย่างย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

สรุปได้ว่า การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยประเภทรูปแบบเชิงข้อความ หรือเรียกว่า Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการอธิบายหรือบรรยายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนการสอน รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร

### ลักษณะของรูปแบบ

รุ่งนภา จิตโรจนรักษ์ (2549, น. 14) กล่าวว่า รูปแบบที่ดีควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

1. ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้าง
2. มีลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผล และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
3. มีโครงสร้างหรือกลไก เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน

4. นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา

5. สอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่จะนำรูปแบบดังกล่าวอธิบาย คีฟเวิร์ส (Keeves, 1988, p. 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันแบบรวมๆ (Associative Relationship)

2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

สรุปได้ว่า ลักษณะของรูปแบบ ควรมีความสัมพันธ์ของตัวแปรในรูปแบบใหม่ เป็นทางแนวในการพยากรณ์ผล และสามารถตรวจสอบข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับทฤษฎีที่จะนำรูปแบบมาศึกษา และยังเป็นนำมาสร้างเป็นแนวความคิดใหม่

#### องค์ประกอบของรูปแบบ

นิคม ทาแดง (2536, น. 131-132) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า

1. ส่วนประกอบ เป็นส่วนหนึ่งของระบบ ซึ่งถูกกำหนดขึ้นจากการกระทำต่าง ๆ เพื่อแสดงผลลัพธ์ของระบบ

2. ตัวแปร เป็นคุณสมบัติที่กำหนดขึ้นภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ กัน ซึ่งอาจจำแนกได้หลายชนิด

3. พารามิเตอร์ เป็นคุณสมบัติของระบบ

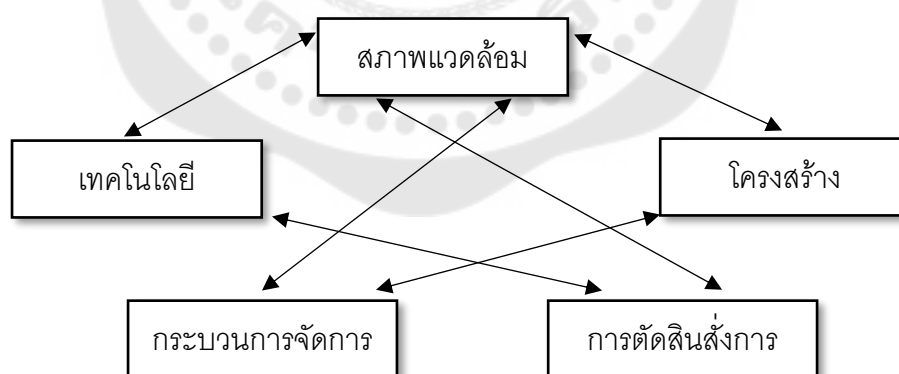
4. ฟังก์ชันความสัมพันธ์ เป็นฟังก์ชันที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพารามิเตอร์และตัวแปรต่าง ๆ ในระบบ ซึ่งบ่งบอกถึงพฤติกรรมของระบบ

องค์ประกอบของรูปแบบ บาร์โด และแฮร์ทแมน (Bardo and Hartman, 1982: 70-71) ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ควรมี

องค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด อินเวนเซวิช (Ivancevich, et al., อ้างถึงใน จินตนา ศักดิ์ภู่อราม. 2545: 10) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะของความเป็นระบบเปิด ซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบจะเป็นส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งที่บ่งบอกถึงลักษณะของรูปแบบที่ดี

การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบในการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management) ตามความคิดของบราวน์ และโมเบิร์กส์ Brown and Moberg (1980: 98) นั้น Brown and Moberg ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown and Moberg ประกอบด้วยสภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารของ Brown and Moberg (1980: 17) ซึ่งสามารถนำมาแสดงได้ดังภาพ



ภาพประกอบ 2 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems/Contingency Model)

ที่มา : Brown and Moberg (1980, p. 17)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบ มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ส่วนประกอบ เพื่อแสดงผลลัพธ์ของระบบ ตัวแปร เป็นส่วนที่กำหนดขึ้นภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ พารามิเตอร์ เป็นคุณสมบัติของระบบ และฟังก์ชันความสัมพันธ์ บ่งบอกถึงพฤติกรรมของระบบ และระบบต้องประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม

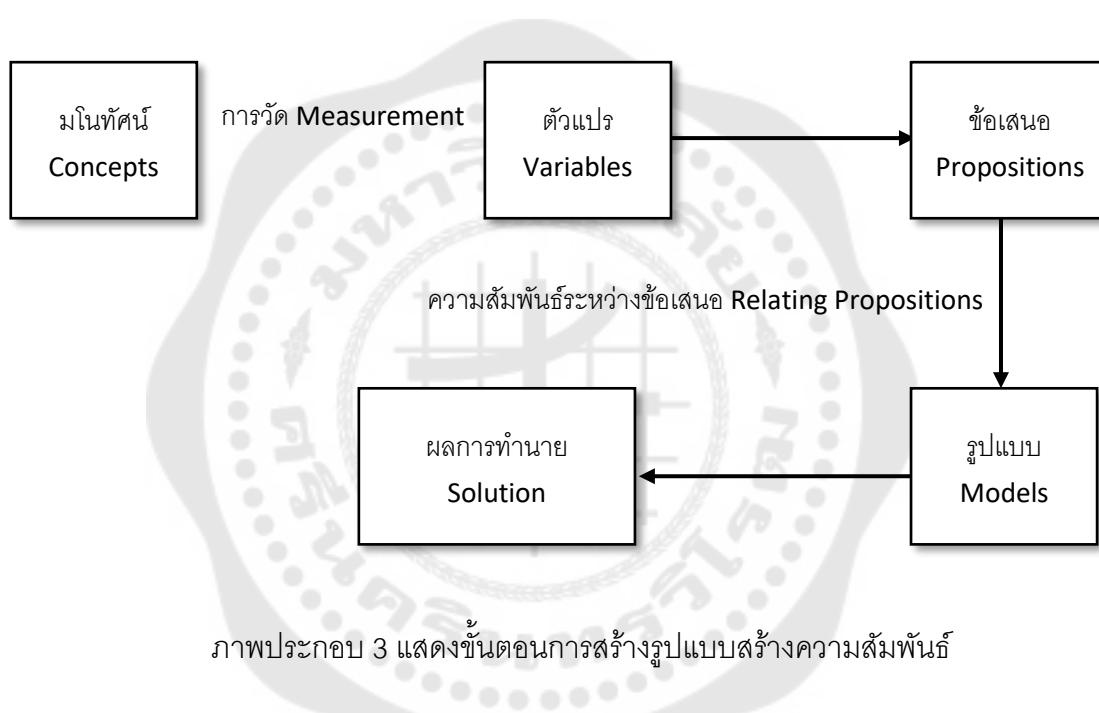
### การสร้างรูปแบบ

ในการสร้างรูปแบบ คีฟวีส (Keeves, 1997, p. 386-393) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างรูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการภายหลังจากที่ได้รวบรวมปัญหาต่าง ๆ แล้ว ในการสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้าง และต้องรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการผลผลิต ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาอาจมีโอกาสบกพร่องได้ในระหว่างดำเนินงานขั้นต่าง ๆ จึงควรมีการให้คำจำกัดความสภาพการณ์ การสุ่มตัวอย่างและทำตามหลักวิชาอย่างเคร่งครัด
3. การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง
  - 3.1 มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหา
  - 3.2 มีการนำไปทดลองใช้ เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (Pretest)
4. การทำให้สำเร็จ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วก็ควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่จะเรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้

5. การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ แต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสถานการณ์ที่มากกระทบจากภายนอกและภายในองค์กรด้วย

การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ชี้ให้เห็นชัดเจนว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ (Steiner, 1969; Keeves, 1988, p. 172) ขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนไว้ในภาพประกอบ 3



ที่มา : Steiner (1969) & Keeves 1988, p. 172)

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ ของคิฟวิส ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นรวบรวมปัญหา ขั้นพัฒนารูปแบบ การทดสอบรูปแบบ การทำให้สำเร็จ และการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

### การพัฒนาารูปแบบ

การพัฒนาารูปแบบ ชัยยงค์ พรหมวงศ์ และคณะ (2544, น. 7) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดระบบหรือการพัฒนาารูปแบบ โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นวิธีการระบุส่วนประกอบขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ

ภายในระบบกับองค์ประกอบภายนอก การจัดเรียงองค์ประกอบ ทักษะการที่ต้องใช้ กลุ่มเป้าหมายของผู้ใช้ระบบภารกิจที่ต้องดำเนินการ และผลผลิตหรือบริการที่จะเสนอแก่กลุ่มเป้าหมาย ในการวิเคราะห์ระบบ ผู้วิเคราะห์มีกิจกรรมที่ต้องวิเคราะห์ ดังนี้

- 1.1 วิเคราะห์ปีนิธาน
- 1.2 วิเคราะห์จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์
- 1.3 วิเคราะห์หน้าที่
- 1.4 วิเคราะห์ภารกิจ
- 1.5 วิเคราะห์เครื่องมือ สื่อ หรือช่องทาง
- 1.6 วิเคราะห์วิธีการ
- 1.7 วิเคราะห์การตรวจสอบ ควบคุม และการประเมิน

2. การสังเคราะห์ระบบ (System Synthesis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างระบบใหม่ โดยการนำองค์ประกอบ ความสัมพันธ์ ทิศทาง และลำดับขั้นตอนของระบบใหม่

3. การสร้างแบบจำลอง (System Modeling) เป็นขั้นการสื่อสารระบบที่สร้างใหม่ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ โดยการเขียนแบบจำลองแบบใดแบบหนึ่ง ดังนี้

- 3.1 แบบรูปภาพหรือหุ่นจำลองของจริง เช่น ภาพวาด หุ่นจำลอง เครื่องบิน ฯลฯ
- 3.2 แบบจำลองเปรียบเทียบ เช่น นาฬิกา เป็นแบบจำลองของเวลา หรือ สีแดง ขาว น้ำเงิน ของธงชาติไทย เป็นแบบจำลองอุปมาอุปมัยของชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ เป็นต้น

3.3 แบบจำลองแนวคิด ได้แก่ แบบจำลองที่แทนด้วยภาพแผนภูมิ หรือแผนภาพในรูปแบบต่าง ๆ แบบจำลองจะช่วยอธิบายขั้นตอนสำคัญของระบบ ช่วยในการสื่อสารให้ทราบขั้นตอน และการควบคุม และทำนายไว้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น เมื่อได้ดำเนินไปตามระบบ

4. การทดสอบระบบ (System Testing) เมื่อได้มีการพัฒนาระบบด้วยการกำหนดขั้นตอนและแสดงออกมาในรูปของแบบจำลองแล้ว เรียกได้ว่า เราได้ระบบใหม่ขึ้นเป็นต้นแบบ แต่ยังไม่ประกันไม่ได้ว่า ระบบที่พัฒนาขึ้นจะทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ นักจัดทำระบบจึงจำเป็นต้องนำ “ต้นแบบระบบ” (System Prototype) ไปทดสอบระบบในสถานการณ์จำลอง (System Simulation) กล่าวคือ นำระบบไปใช้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริง แน่นนอน หากนำไปทดลองในสถานการณ์จริงมีปัญหามากในด้านค่าใช้จ่าย เวลา และความเสถียร โดยเฉพาะระบบที่เกี่ยวข้องกับคนและทรัพย์สิน นักจัดระบบจึงทดสอบระบบในสถานการณ์จำลองแทน

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการสร้างหรือการพัฒนาแบบจำลอง การทดสอบทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ เพื่อนำไปสู่ในการพัฒนารูปแบบที่ดี และสามารถยึดถือเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ

### การตรวจสอบรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบ ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976:192-193) ได้เสนอแนวความคิดการตรวจสอบรูปแบบ โดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองของปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึก ซึ่งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเรื่องวัตถุใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นแบบที่ใช้ตัวบุคคล หรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิของตนเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ อุทุมพร จามรมาน (2541: 23) ได้ให้แนวการ

ตรวจสอบรูปแบบว่าจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง และเหตุผลระหว่างตัวแปร

2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Sample, Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 3 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบใหม่ การปรับปรุง และการพัฒนารูปแบบเดิม

สรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบ หมายถึง การตรวจสอบรูปหรือประเมน โดยสามารถความยืดหยุ่นของกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญตามอัยาศัยและความถนัดของแต่ละบุคคล เช่น การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล และวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้เกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ จะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือของวิชาชีพเป็นสำคัญ

## ตอนที่ 5 ความเป็นมา และความสำคัญด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์

### ข้อมูลเกี่ยวกับนาฏศิลป์ไทย

รานี้ ชัยสงคราม (2544, น. 2) ประเทศไทยมีประเพณีแบบอย่างทางศิลปะการแสดงมาช้านาน ซึ่งได้ผ่านมาหลายศตวรรษและหลายศตวรรษและหลายชั่วอายุคน การถ่ายทอดศิลปะนี้ได้ผ่านหลายทาง จากที่เป็นคำพูด จนถ่ายทอดมาเป็นเอกสารเรื่องราวของคนๆ เดียวหรือครอบครัวมาจนเป็นกิจการทางการศึกษาอย่างมีระบบ แต่กระนั้นประเพณีทางศิลปะของการแสดงนี้ก็ได้อาจผ่านจากยุครุ่งเรืองและยุคที่เสื่อม นาฏศิลป์ไทยเป็นส่วนหนึ่งของกระแสแห่งการแสดงออกทางวัฒนธรรมที่สำคัญ และยังเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากต่อวิถีชีวิตของชาวไทย ไม่ใช่เป็นเพียงความบันเทิงอย่างเดียว แต่ยังเป็นส่วนหนึ่งของพิธีกรรมที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับศาสนา และกลุ่มสังคมหลายกลุ่ม โดยแท้จริงแล้วนาฏศิลป์ของไทยนั้นสามารถที่จะบรรยายลักษณะเฉพาะตัว และยังสามารถที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของสังคมไทยที่แตกต่างจากที่อื่น ๆ

โดยเฉพาะ ดังนั้นเราสามารถสังเกตได้ว่านาฏศิลป์ของไทยจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะที่จะบ่งบอกให้เห็นถึงความเป็นไทย

### **ประวัติความเป็นมาของนาฏศิลป์ไทย**

ธานี ชัยสงคราม (2544, น. 3) ประเทศไทยตั้งอยู่ตอนกลางของทวีปเอเชียอาคเนย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอยู่ในเส้นทางการพาณิชย์ ประเทศไทยจึงมีวัฒนธรรมที่หลากหลายมาจาก ตะวันตก และตะวันออก วัฒนธรรมเหล่านี้ได้หลั่งไหลเข้าสู่ประเทศไทย ซึ่งมีผลทำให้รูปแบบทาง ประเพณีและศิลปะมีความแตกต่างกันไป นาฏศิลป์ไทยนั้นสามารถจะสืบค้นหาถึงความเป็นมา ได้มาตั้งแต่ประวัติศาสตร์ของชาติไทยสิ่งที่มีบ่งบอกถึงลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมของนาฏศิลป์ ไทย ทำให้เราได้เห็นวัตถุในทางศิลป์ที่มนุษย์ได้ทำขึ้นมากมาย ทั้งวรรณคดี ประติมากรรม จิตรกรรม และอื่น ๆ ในแต่ละยุคของประวัติศาสตร์ได้เผยให้เห็นถึงสิ่งที่มีอยู่ รวมถึงความเจริญ ของมรดกทางวัฒนธรรมของไทย

### **ข้อมูลเกี่ยวกับดนตรี**

#### **ประวัติความเป็นมาของดนตรีไทย**

ในสมัยกรุงสุโขทัย ดนตรีไทยมีลักษณะเป็นการขับลำนำ และร้องเล่น วรรณคดี “ไตร ภูมิพระร่วง” กล่าวถึงเครื่องดนตรี ได้แก่ ซอ กลอง ฉิ่ง ฉาบ (ฉาบ) บัณเฑาะว์ พิณ ซอ ปี่ไฉน ระฆัง กรับ และกำสวดาล

สมัยกรุงศรีอยุธยา มีวงปี่พาทย์ที่ยังคงรูปแบบปี่พาทย์เครื่องห้าเหมือนเช่นสมัยกรุง สุโขทัย แต่เพิ่มระนาดเอกเข้าไป นับแต่นั้นวงปี่พาทย์จึงประกอบด้วย ระนาดเอก ปี่ใน ซอวงใหญ่ กลองทัด ตะโพน ฉิ่ง ส่วนวงมโหรีพัฒนาจากวงมโหรีเครื่องสี่ เป็นมโหรีเครื่องหก เพิ่มขลุ่ย และ รำมะนา รวมเป็นมีฆอสสามสาย กระจับปี่ ทับ (โพน) รำมะนา ขลุ่ย และกรับพวง

ถึงสมัยรัตนโกสินทร์ เริ่มจากรัชกาลที่ 1 เพิ่มกลองทัดเข้าวงปี่พาทย์อีก 1 ลูก รวมเป็น 2 ลูก ตัวผู้เสียงสูง ตัวเมียเสียงต่ำ รัชกาลที่ 2 ทรงพระปรีชาสามารถทรงดนตรีทรงซอสาม คู่พระหัตถ์คือซอสายฟ้าฟาด และทรงพระราชนิพนธ์เพลงไทย บุหลั่นลอยเลื่อน รัชกาลสมัยนี้เกิด กลองสองหน้าพัฒนามาจากเปิงมางของมอญ พอในรัชกาลที่ 3 พัฒนาเป็นวงปี่พาทย์เครื่องคู่ มีการประดิษฐ์ระนาดทุ้มคู่กับระนาดเอก และซอวงเล็กให้คู่กับซอวงใหญ่

รัชกาลที่ 4 เกิดวงปี่พาทย์เครื่องใหญ่พร้อมการประดิษฐ์ระนาดเอกเหล็ก และระนาด ทุ้มเหล็ก รัชกาลที่ 5 สมเด็จพระยานวิเศษราชานุวัตติวงศ์ทรงคิดค้นวงปี่พาทย์ดึกดำบรรพ์ ประกอบการแสดงละครดึกดำบรรพ์ ในรัชกาลที่ 6 นำวงดนตรีของมอญเข้าผสมเรียกวงปี่พาทย์ มอญโดยหลวงประดิษฐไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง) มีการนำอังกะลุงเข้ามาเผยแพร่เป็นครั้งแรก

และนำเครื่องดนตรีต่างชาติ เช่น ซิม ออร์แกนของฝรั่งมาผสมเป็นวงเครื่องสายผสม แล้วจึงเป็นดนตรีไทยที่เราได้เห็นจนถึงปัจจุบันนี้

### ประวัติความเป็นมาของดนตรีสากล

การกำเนิดของเครื่องดนตรีเกิดขึ้นตั้งแต่สมัยโบราณ โดยมนุษย์รู้จักการสร้างเครื่องดนตรีง่าย ๆ จากธรรมชาติรอบข้าง คือ เริ่มจากการปรบมือ ผีปาก เคาะหิน หรือนำกิ่งไม้มาตีกัน ซึ่งต่อมาได้มีการสร้างเครื่องดนตรีที่มีรูปทรงลักษณะต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปในแต่ละชนชาติ โดยมีการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมและลักษณะเครื่องดนตรีของชนชาติต่าง ๆ โดยเฉพาะเครื่องดนตรีสากลที่เป็นเครื่องดนตรีของชาวตะวันตกที่นำมาเล่นกันแพร่หลายในปัจจุบัน สำหรับการกำเนิดของดนตรีตะวันตกนั้นมาจากเครื่องดนตรีของชนชาติกรีกโบราณที่สร้างเครื่องดนตรีขึ้นมา 3 ชนิด คือ ไลรา คีธารา และออโรสจนต่อมาได้มีการพัฒนาสร้างเครื่องดนตรีประเภทต่าง ๆ ทั้งประเภทเครื่องสายเครื่องเป่า เครื่องทองเหลือง เครื่องตี และเครื่องดีดหรือเครื่องเคาะ เช่น ไวโอลิน ฟลูต ทรัมเป็ต กลองชุด กีตาร์ ฯลฯ โดยพบเครื่องดนตรีสากลได้ในวงดนตรีสากลประเภทต่าง ๆ ตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงปัจจุบัน (ณรุทธ์ สุทธจิตต์. 2534, น. 133)

### ข้อมูลเกี่ยวกับคีตศิลป์

แต่เดิมนั้น ยังไม่มีศัพท์บัญญัติว่าด้วยศาสตร์การขับร้องในเชิงวิชาการโดยตรง แต่หากย้อนกลับไปเมื่อสมัยกรุงศรีอยุธยา พบหลักฐานในจดหมายเหตุลาลูแบร์ที่มีบันทึกการขับร้องของชาวสยามไว้ว่าผู้ที่ร้องเพลงนั้นเรียกว่า “ช่างขับ” (Tchang-crab) (La Loubere, แปลโดยสันต์ ท. โกมลบุตร. 2552, น. 211) และด้วยความเข้าใจโดยทั่วไปแล้วมักเรียกอาชีพกิริยาการ “ขับร้อง” ของผู้แสดงในประเภทร้องนั้น แต่โบราณว่า “ร้องรำทำเพลง” เป็นคำรวมยอดแห่งกิริยาแห่งความรื่นเริงของมนุษย์ (สมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์ อ้างถึงใน ฤดีรัตน์ กายราศ. 2554, น. 42) แต่ก็มีกรกล่าวถึงศัพท์ที่เกี่ยวกับการขับร้องระคนกันในบริบทอื่น ๆ ดังที่กรมหมื่นสถิตยธำรงสวัสดิ์ทรงกล่าวไว้ในงานนิพนธ์ของพระองค์เผยแพร่ในสาร “วชิรญาณวิเศษ” ว่า “เรื่องขับร้องนี้ ความตรงกับคำมคธว่า คีตะ หรือ สังคีต” (กรมหมื่นสถิตยธำรงสวัสดิ์. 2431, น. 273) หรือตามจดหมายเหตุสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพทูลถวายวิสัยทัศน์แต่สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้ากรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์ เกี่ยวกับตำรา “สังคีตรัตนนาคร” มีการกล่าวถึง “เครื่องสังคีต” ซึ่งมีพระวินิจฉัยตอบกลับมาว่า “สังคีต ก็แปลว่าร้อง” (สมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์ อ้างถึงใน ฤดีรัตน์ กายราศ. 2554, น. 178) จึงกล่าวไว้ว่า “คีต” และ “สังคีต” นี้ถือเป็นคำศัพท์ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายนับแต่ยุคต้นกรุงรัตนโกสินทร์ ดังตัวอย่างในวงการวรรณศิลป์ที่ได้ให้ความหมายว่า “เพลงขับ” (เจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรี. 2473, น. 167) แต่เมื่อนำมาใช้ในวิชาการดนตรีไทยโดยตรงแล้ว หมายถึง “การขับร้องอย่างมีศิลป์ ในภาษาไทยเรียกว่า

คีตศิลป์” (เสรี หวังในธรรม. 2529, น. 150) สำหรับหลักวิชาการว่าด้วยการขับร้องเพลงไทย หรือ คำศัพท์บัญญัติที่เป็นที่รู้จักในแวดวงวิชาการว่า “คีตศิลป์ไทย” ซึ่งเป็นมรดกภูมิปัญญาทาง ศิลปวัฒนธรรมที่มีเอกลักษณ์ว่าด้วยเรื่องของคนไทย (ชัยทัต โสพระขรรค์. 2560, น. 46)

เมื่อ พ.ศ.2488 ได้มีการปรับปรุงการศึกษาภายในโรงเรียนสังคีตศิลป์ในความดูแล ของกรมศิลปากร โดยได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนนาฏศิลป์ และจัดให้มีการเรียนการสอนใหม่แบ่ง ออกเป็น 6 สาขาวิชา โดยได้บรรจุหลักสูตร “คีตศิลป์” ขึ้นเป็นสาขาวิชาเฉพาะเพื่อสอนการขับร้อง โดยสอน “ขับร้องเพลง 3 ชั้น เพลงเถา เพลงตับ เพลงละคร ขับเสภา พากย์และบอกลบท ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ” (กรมศิลปากร. 2492, น. 82)

### ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนศิลป์

ทัศนศิลป์ (อังกฤษ: Visual Arts) คือ กระบวนการถ่ายทอดผลงานศิลปะ การทำงาน ศิลปะอย่างมีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ มีระบบระเบียบเป็นขั้นเป็นตอนการสร้างสรรคงาน อย่างมีประสิทธิภาพสวยงาม มีการปฏิบัติตามแผนและมีการพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง

ทัศนศิลป์ คือ ศิลปะที่มองเห็นได้ การรับรู้ทางจักขุประสาท โดยการมองเห็น สสาร วัตถุ และสรรพสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบ รวมถึงมนุษย์ และสัตว์ จะด้วยการหยุดนิ่งหรือเคลื่อนไหว ก็ตาม หรือจะด้วยการปรุงแต่ง หรือไม่ปรุงแต่งก็ตาม ก่อให้เกิดปัจจัยสมมติต่อจิตใจ และอารมณ์ ของมนุษย์ อาจจะเป็นไปในทางเดียวกันหรือไม่ก็ตาม มีขั้นตอนและกระบวนการในการถ่ายทอดที่ มีลักษณะเฉพาะ เป็นการแปลความหมายทางศิลปะ ที่แตกต่างกันไปแต่ละมุมมองของแต่ละ บุคคล ในงานศิลปะชิ้นเดียวกันซึ่งไร้ขอบเขตทางจินตนาการ ไม่มีกรอบที่แน่นอน ขึ้นกับอารมณ์ ของบุคคลในขณะทัศนศิลป์นั้น แนวทางทัศนศิลป์เป็นศิลปะที่รับรู้ได้ด้วยการมอง ได้แก่ รูปภาพ ทิวทัศน์ทั่วไป เป็นสำคัญอันดับต้น ๆ รูปภาพคนเหมือน ภาพล้อ ภาพสิ่งของต่าง ๆ ก็ล้วนแล้วแต่ เป็นเรื่องของทัศนศิลป์ด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งถ้ากล่าวว่ทัศนศิลป์เป็นความงามทางศิลปะที่ได้จากการ มอง หรือทัศนนั้นเอง (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. 2562: ออนไลน์)

สรุปได้ว่า นาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ หมายถึง สภาพที่แสดงให้เห็นถึง ความโดดเด่นหรือความยอดเยี่ยมทางด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ โดยมุ่งเน้นการ บริหารจัดการภาวะผู้นำและการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้บริหาร บริการ การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การ ดำเนินการ เพื่อความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ตามเอกลักษณ์วิถีวังหน้าและภูมิปัญญาท้องถิ่น โดย ยึดรูปแบบราชสำนักซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบมาตรฐาน ความเป็นเลิศด้านดนตรี โดยสร้างความรู้ทาง

ศาสตร์ดนตรีอย่างลุ่มลึก พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นเลิศด้านคีตศิลป์ สร้างบัณฑิตให้เป็นผู้รู้ในศาสตร์ด้านคีตศิลป์ มีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ สามารถสืบทอดเผยแพร่สู่ชุมชน และความเป็นเลิศด้านทัศนศิลป์ สร้างบัณฑิตที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนางานด้านทัศนศิลป์ อนุรักษ์ สืบสาน และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านทัศนศิลป์

## ตอนที่ 6 สารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงวัฒนธรรม และสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประวัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ในอดีตงานศิลปวัฒนธรรมทั้งด้านนาฏดุริยางค์ และช่างศิลป์ได้รับการอุปถัมภ์อยู่ภายใต้ พระบารมีพระมหากษัตริย์ พระบรมวงศานุวงศ์ หรือได้รับการอนุเคราะห์จากขุนนางผู้ใหญ่ คหบดีรวมทั้งนักบวช ต่อมาเมื่อมีการสถาปนากรมศิลปากรขึ้นเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบทอด สร้างสรรค์ และพัฒนาศิลปวัฒนธรรม จึงได้จัดตั้งสถานศึกษานาฏดุริยางค์ ซึ่งต่อมาเปลี่ยนเป็น โรงเรียนศิลปากรแผนกนาฏดุริยางค์ โรงเรียนสังคีตศิลป์ โรงเรียนนาฏศิลป์ และวิทยาลัยนาฏศิลป์ตามลำดับ ส่วนการจัดการศึกษาด้านช่างศิลป์ได้จัดตั้งสถานศึกษาในชื่อ โรงเรียนประณีตศิลป์ และเป็นวิทยาลัยช่างศิลป์ ต่อมาตามลำดับ

“สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” เป็นนามที่สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี องค์อุปถัมภ์มรดกศิลปวัฒนธรรมไทย โปรดเกล้าฯ พระราชทาน เมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นการยกระดับการศึกษาด้านนาฏศิลป์ ดุริยางค์ศิลป์ คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ เพื่อนำศิลปะพัฒนาตนเอง สังคม และประเทศชาติ

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์เดิมเป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกรมศิลปากร กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับการสถาปนาขึ้นตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี ในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ.2541 โดยมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาระดับปริญญา ด้านนาฏศิลป์ ดุริยางค์ศิลป์ คีตศิลป์ และช่างศิลป์ทั้งไทยและสากล การดำเนินการในการจัดตั้งสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เริ่มตั้งแต่พุทธศักราช 2541 โดยกรมศิลปากรซึ่งได้พยายามผลักดันในเรื่องการยกระดับการศึกษาวिชาชีพพิเศษเหล่านี้แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จจนกระทั่งเมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ.2541 มีการประกาศจัดตั้งสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 115 ตอนที่ 79 หน้า 13-23 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ.2541

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์เปิดดำเนินการสอนครั้งแรก ใน 3 คณะวิชา คือ คณะศิลปวิจิตร คณะศิลปนาฏดุริยางค์ และคณะศิลปศึกษา ตั้งแต่วันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ.2542 เป็นหลักสูตรปริญญาตรี (ต่อเนื่อง) 2 ปี สำหรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรนาฏศิลป์ชั้นสูง

(ปณส.) จากวิทยาลัยนาฏศิลป์ทุกแห่ง และผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรศิลปกรรมวิชาชีพชั้นสูง (ศ.ปวส.) จากวิทยาลัยช่างศิลป์ทุกแห่ง

ในปีการศึกษา 2547 ได้ขยายการผลิตบัณฑิต โดยเปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรี (4 ปี) ในคณะศิลปวิจิตรและคณะศิลปนาฏดุริยางค์ เปิดสอนระดับปริญญาตรี (5 ปี) ในคณะศิลปศึกษา และเปิดเครือข่ายห้องเรียนคณะศิลปศึกษาในวิทยาลัยนาฏศิลป์ส่วนภูมิภาค

ปีการศึกษา 2548 ได้ขยายการผลิตบัณฑิตคณะศิลปวิจิตรในห้องเรียนเครือข่ายวิทยาลัยช่างศิลปสุพรรณบุรี

ปีการศึกษา 2550 ได้ขยายการผลิตบัณฑิตคณะศิลปนาฏดุริยางค์ในห้องเรียนเครือข่ายวิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์และวิทยาลัยนาฏศิลปร้อยเอ็ด

ปัจจุบันสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์เป็นสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงวัฒนธรรม ดำเนินการตามพระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ.2550 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124 ตอนที่ 32 วันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ.2550 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ.2550 ส่งผลให้สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เปลี่ยนสถานะเป็นนิติบุคคลแยกออกจากกรมศิลปากรตามบทเฉพาะกาล มาตรา 59 ให้โอนบรรดากิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สินงบประมาณ หนี้ สิทธิข้าราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลป์ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทั้ง 15 วิทยาลัย สังกัดกรมศิลปากร มาเป็นของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ตามพระราชบัญญัตินี้ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีอำนาจหน้าที่ตามที่ระบุในวัตถุประสงค์ของสถาบัน มาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ.2550 ที่ว่า “ให้การศึกษาและส่งเสริมวิชาการตั้งแต่ระดับพื้นฐานวิชาชีพถึงวิชาชีพชั้นสูงด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ ช่างศิลป์ทั้งไทยและสากล รวมทั้งศิลปวัฒนธรรมระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ทำการสอน ทำการแสดง ทำการวิจัย และให้บริการทางวิชาการ ตลอดจนส่งเสริมสืบสาน สร้างสรรค์ ทะนุบำรุง และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม อันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ และศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลายของชุมชนในท้องถิ่น” โดยสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์สามารถจัดการเรียนการสอนได้ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานวิชาชีพเฉพาะถึงระดับปริญญาเอก ดังนั้นสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ นอกจากจะดำเนินการเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาตรี (ต่อเนื่อง) ปริญญาตรี (5 ปี) และปริญญาตรี (4 ปี) ในคณะวิชา ในเครือข่ายห้องเรียนคณะศิลปศึกษา คณะศิลปนาฏดุริยางค์ ในวิทยาลัยนาฏศิลป์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทั้ง 12 แห่ง เครือข่ายห้องเรียนของคณะศิลปวิจิตรในวิทยาลัยช่างศิลป และวิทยาลัยช่างศิลปสุพรรณบุรีแล้ว ยังมีหน้าที่จัดการศึกษาระดับพื้นฐานวิชาชีพเฉพาะด้านและระดับต่ำกว่าปริญญาในวิทยาลัยนาฏศิลป์ และ

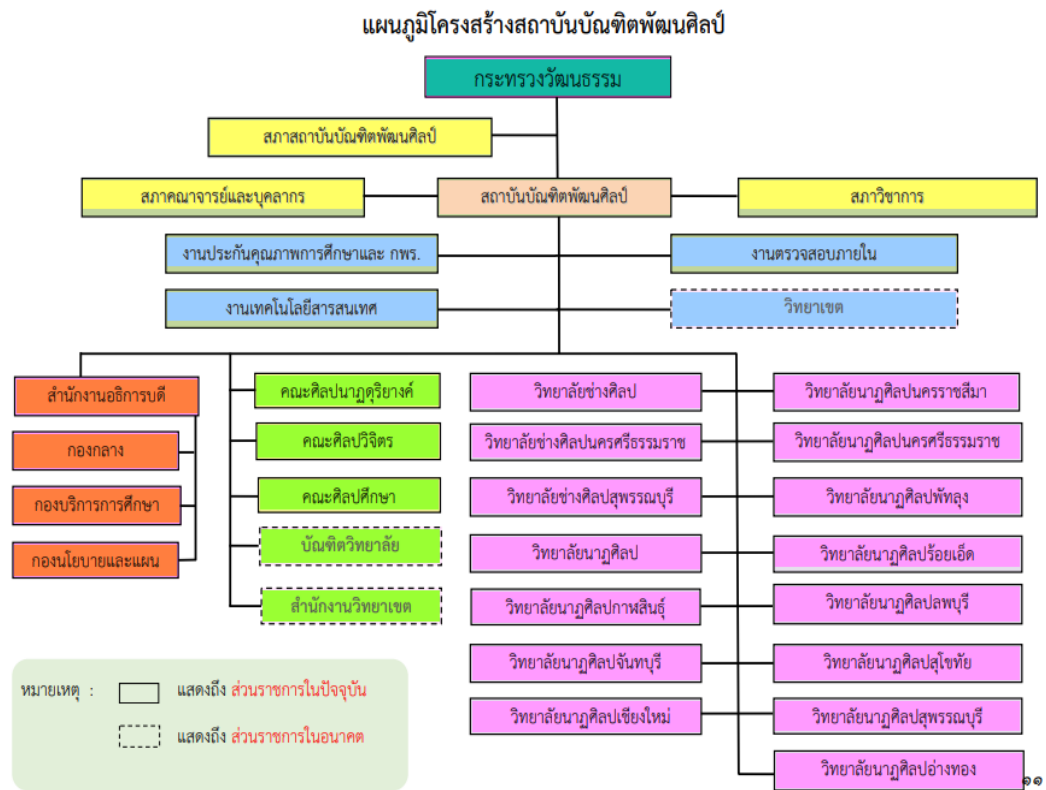
วิทยาลัยช่างศิลป์ รวม 15 แห่งด้วย โดยมีส่วนราชการที่จัดการศึกษาในสังกัด จำนวน 18 แห่ง รวมทั้งสำนักงานอธิการบดี 1 แห่ง ตามกฎกระทรวงจัดตั้งส่วนราชการในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ.2551 วันที่ 11 เมษายน พ.ศ.2551 ดังนี้ ประกอบด้วยหน่วยงาน 19 แห่ง

นอกจากนั้นสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ได้ดำเนินการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย และเริ่มจัดทำหลักสูตรระดับปริญญาโทในปีเดียวกัน

ปีการศึกษา 2552 หลักสูตรศิลปมหาบัณฑิตสาขานาฏศิลป์ไทย และหลักสูตรมหาบัณฑิตสาขาดุริยางคศิลป์ไทย ได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ในการประชุม ครั้งที่ 7/2552 วันที่ 5 ตุลาคม 2552 และได้รับคำรับรองจากคณะกรรมการการอุดมศึกษา ว่าเป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ.2548 ตามหนังสือที่ ศธ 0506(2)/2249

ปีการศึกษา 2553 จึงได้เริ่มเปิดรับนักศึกษาระดับปริญญาโท 2 สาขาวิชา คือ สาขานาฏศิลป์ไทย และสาขาดุริยางคศิลป์ไทย (สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กองนโยบายและแผน. 2558, น. 4-6)

## โครงสร้างการบริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



ภาพประกอบ 4 แผนภูมิโครงสร้างสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ที่มา : สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ (2562, น. 11)

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีหน่วยงานในสังกัด ได้แก่ ส่วนราชการปัจจุบัน ประกอบด้วย สภาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ สภาคณาจารย์และบุคลากร สภาวิชาการ งานประกันคุณภาพ การศึกษาและการพัฒนาระบบราชการ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานตรวจสอบภายใน สำนักงานอธิการบดี กองกลาง กองบริการการศึกษา กองนโยบายและแผน คณะศิลปนาฏดุริยางค์ คณะศิลปวิจิตร คณะศิลปศึกษา วิทยาลัยช่างศิลป์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 3 แห่ง วิทยาลัยนาฏศิลป์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 12 แห่ง และส่วนราชการในอนาคต ประกอบด้วย วิทยาเขต บัณฑิตวิทยาเขต และสำนักงานวิทยาเขต

## ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ณัฐชนก อิศรีทอง (2545, น. 75-81) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการบริหารงาน มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยมีจุดแข็งของกลยุทธ์ คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำและกำหนดมาตรฐานและคุณภาพของงาน โดยการดำเนินการจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษาของคณะสาธารณสุขศาสตร์ ภาควิชาสามารถบริหารงบประมาณ พัฒนาหลักสูตรของภาควิชาอย่างอิสระ บุคลากรทุกฝ่ายของคณะสาธารณสุขศาสตร์ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน มีการยกระดับมาตรฐานการศึกษา จุดแข็งของกลยุทธ์ คือ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้นิสิตสามารถทำงานในพื้นที่ได้คิดเป็นร้อยละ 90 3) ด้านส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมโดยเน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จุดแข็งของกลยุทธ์ คือ คณะสาธารณสุขศาสตร์ ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีพืชสมุนไพรที่เอื้อต่อการสร้างองค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น การวิจัยด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม

ขวัญตา วงศ์ไชยรัตนกุล (2558, น. 46-62) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยนาฏศิลป์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 9 แนวทาง 4 กระบวนการพัฒนาดังนี้ 1) แนวทางการพัฒนาด้านการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 2) แนวทางการพัฒนาด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน 3) แนวทางการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ 4) แนวทางการพัฒนาด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ 5) แนวทางการพัฒนาด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 6) แนวทางการพัฒนาด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 7) แนวทางการพัฒนาด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน 8) แนวทางการพัฒนาด้านการจูงใจ 9) แนวทางการพัฒนาด้านการกำกับติดตามการดำเนินงาน และกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย กระบวนการวางแผน (Plan) กระบวนการปฏิบัติตามแผน (Do) กระบวนการตรวจสอบประเมินผล (Check) และกระบวนการปรับปรุงแก้ไข (Action) ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและประโยชน์ที่เป็นไปได้ ของแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยนาฏศิลป์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี (2558, น. 187) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่าง  
 ทูทางปัญญา การจัดการความรู้ และองค์การที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัย  
 พบว่า การจัดการทูทางปัญญา ประกอบด้วยทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ ส่วน  
 กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การจัดหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็น  
 ระบบ การกลั่นกรองความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้  
 และองค์การที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย ผู้นำองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นกับผู้รับบริการ  
 การจัดการงานวิชาการ การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์  
 การจัดการกระบวนการ การจัดการทางการเงิน และการมุ่งเน้นชุมชนและสังคม โดยมีรูปแบบ  
 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง การจัดการทูทางปัญญาและการจัดการความรู้ของ  
 มหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศในประเทศไทย 2 รูปแบบ กล่าวคือ 1) องค์ประกอบของทูทางปัญญา มี  
 อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ 2) การ  
 จัดการความรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศ โดยผ่านองค์ประกอบของทูทาง  
 ปัญญา

สรรัชย์ ชูชีพ (2558, น. 249-259) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัย  
 ตามแนวคิดการเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดในการ  
 วิจัยของการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดในการเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์  
 ประกอบด้วย กรอบแนวคิดงานวิชาการในมหาวิทยาลัย ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการ  
 เรียนการสอน และการวัดและประเมินผลการศึกษา กรอบแนวคิดกระบวนการบริหาร ได้แก่ การ  
 วางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล กรอบแนวคิดการเสริมสร้างขีดความสามารถ  
 ของมนุษย์ ได้แก่ การให้การศึกษ และการให้การฝึกฝน และกรอบแนวคิดองค์ประกอบขีด  
 ความสามารถของมนุษย์ ได้แก่ การเมืองตามระบอบประชาธิปไตย เศรษฐกิจในชีวิตประจำวัน  
 และการดำรงชีวิตในสังคม 2) การบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดในการเสริมสร้างขีด  
 ความสามารถของมนุษย์ในภาพรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์  
 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีด้านที่  
 มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากันทั้งคู่คือด้านการพัฒนาหลักสูตรและด้านการจัดการเรียนการสอน  
 3) จุดแข็งของการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดในการเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์  
 คือ การพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน ส่วนจุดอ่อน คือ การวัดและประเมินผล  
 การศึกษา และโอกาสของการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดในการเสริมสร้างขีดความสามารถ  
 ของมนุษย์ คือ สภาพเทคโนโลยี ส่วนภาวะคุกคาม คือ นโยบายของรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ และ

สภาพสังคม 4) กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดในการเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ มี 3 กลยุทธ์หลัก คือ (1) ปฏิรูปการวัดและประเมินผลการศึกษาในมหาวิทยาลัยเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ (2) พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ และ (3) ยกกระดับประสิทธิภาพของหลักสูตรในมหาวิทยาลัยเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์

นรภัทร อิมพานิช (2559, น. 84) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิ สอดคล้องกัน และนำไปปฏิบัติได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ 1) การบริหารจัดการหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน 2) การบริหารจัดการหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน 3) การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการสอน 4) การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการวิจัย

ศิริกัญญา แก่นทอง (2559, น. 126) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดจากการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดจากการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ บุคลากรเข้าใจบริบทพื้นที่และสภาพแวดล้อมทางสังคม แนวทางในการสรรหางบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน 2) กระบวนการ ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหาร การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กรเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน 3) ผลผลิต ประกอบด้วย นักศึกษาเป็นคนดีมีคุณธรรม มีความรู้ในสาขาที่เรียนและนำไปประยุกต์ใช้ได้ และดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

สุदारัตน์ ไชยประสิทธิ์ (2559, น. 112) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือคุณภาพการบริหารจัดการ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สภาพพึงประสงค์โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด มีจุดแข็ง คือ คุณภาพการบริหารจัดการ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว คุณภาพบุคลากร และการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ จุดอ่อน คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีโอกาสจากสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและเทคโนโลยี มีภาวะคุกคามจากการเมืองและนโยบายของรัฐ

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ 1) เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล 2) พัฒนาระบบและกลไกการธำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง 3) สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญาด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน 4) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และ 5) พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง

กิตติ ศรีนุชศาสตร์. (2560, น. 74) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารโรงเรียนนายเรืออากาศเพื่อสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมในการดำเนินการในหมวดการนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยผู้ใช้ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ การดำเนินการ มีผลการประเมินความพร้อมเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกหมวด คือ มีความพร้อมในระดับปานกลางถึงต่ำจากผลการวิจัย แสดงว่าการบริหารโรงเรียนนายเรืออากาศในสภาพปัจจุบันไม่สามารถทำให้โรงเรียนนายเรืออากาศสู่ความเป็นเลิศได้ จึงมีความจำเป็นต้องหา รูปแบบ และแนวทางการในการบริหารที่เหมาะสมที่สุด สำหรับการบริหารโรงเรียนนายเรืออากาศ เพื่อสู่ความเป็นเลิศ

ดารารพร คงจา (2560, น. 102) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารงานคุณภาพที่เป็นเลิศสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานคุณภาพที่เป็นเลิศสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการ 6 ประการหลัก (การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ) และ 12 องค์ประกอบ (การขึ้นนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร การทำยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับนักศึกษา การสร้างความสัมพันธ์กับนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง การวัด วิเคราะห์และปรับปรุง การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ ความผูกพันของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ การออกแบบกระบวนการ และการจัดการกระบวนการทำงาน) ซึ่งมีตัวบ่งชี้รวมทุกองค์ประกอบ จำนวน 103 ตัวบ่งชี้ และ 2) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์การดำเนินการบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย (การขึ้นนำองค์กร การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ความสำเร็จตามพันธกิจ การบริหารบุคลากร และการพัฒนาองค์กร) ซึ่งมีตัวบ่งชี้รวมทุกองค์ประกอบย่อย จำนวน 21 ตัวบ่งชี้

บุญทิพย์ ลิขิตพงษ์วิทย์ (2560, น. 117) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 8 ปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การมุ่งเน้นบุคลากร 3) การมุ่งเน้นปฏิบัติการ 4) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 5) กระบวนการจัดการเรียนการสอน 6) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การวางแผนกลยุทธ์ และ 8) การมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงาน 2. ผลการยืนยันปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยมีความเห็นว่า ปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้ง 8 ปัจจัย มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และเป็นประโยชน์ ควรเพิ่มสมรรถนะความเป็นเลิศในการบริหารที่เหมาะสมให้กับบุคลากร และดำเนินการพัฒนาหลักสูตร เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร โดยตามบริบทที่จำเป็นในวิทยาลัยพยาบาล

ศรุดา ชัยสุวรรณ (2561, น. 227-228) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาคณะครู ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการพัฒนาคณะครู ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สาระสำคัญ 7 หมวด ประกอบด้วย (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ และ (7) ผลลัพธ์ 4) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ และ 5) แนวทางสู่การปฏิบัติ 2. รูปแบบการพัฒนาคณะครู ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เสาวภา เมืองแก่น (2561, น. 328) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย มีจำนวนหกด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในส่วนของจัดการองค์ประกอบที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามภารกิจหลักของการอุดมศึกษา 2) ด้านภาวะผู้นำผู้บริหารเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเชิงคุณลักษณะ ผู้นำเชิงพฤติกรรม ผู้นำเชิงการบริหารจัดการ 3) ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการคัดเลือก สรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร 4) ด้านวัฒนธรรมองค์การในส่วนของวัฒนธรรมองค์การทางความคิด วัฒนธรรมองค์การทางพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์การทางวัตถุ 5) ด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางเป้าหมายของการจัดการความรู้ การสร้างแสวงหา การกลั่นกรองความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

และการถ่ายทอดความรู้ และ 6) ด้านการจัดการเทคโนโลยีในส่วนของโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศ การยอมรับและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

หทัยรัตน์ บุญมา (2561, น. 59-60) ได้ศึกษาเรื่องการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ได้แก่ ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านลักษณะองค์กร และด้านภาวะผู้นำ ส่วนองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ได้แก่ วัฒนธรรมแบบกระบวนการ วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ วัฒนธรรมแบบปรับตัว และวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์ สำหรับประสิทธิผลของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ คุณภาพองค์กร ความสามารถของผู้เรียน ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา และความพึงพอใจของนักศึกษา 2) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบว่า ปัจจัยนำเข้าด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านลักษณะองค์กร ด้านนโยบายการบริหาร และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 สามารถพยากรณ์วัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ร้อยละ 79.20 วัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสัมพันธ์ และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีต่อประสิทธิผลของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 สามารถพยากรณ์วัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ร้อยละ 42.70 และ 3) แนวทางทางส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ นโยบายการบริหาร ลักษณะองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร 2) องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ด้านสถาบัน ด้านบุคลากร และด้านคุณลักษณะวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และ 3) ประสิทธิผลของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ บุคลากร ผู้เรียน และผลงานด้านศิลปะ นาฏศิลป์ ดนตรี และผลงานของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

คอตเตอร์ (Kotter, John P. 1996) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาลักษณะขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Success Organization) ผลการวิจัยพบว่า ข้อสรุปว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ได้นั้น จำเป็นต้องมีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้

1. มีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา (A Persistent Sense of Urgency) โดยหลักการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จจะต้องอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการแปลงสภาพอย่างฉับพลัน โดยที่ผู้บริหารจะต้องสามารถมองทั้งปัญหา โอกาส และบรรทัดฐาน โดยอาศัยระบบสารสนเทศในการทำงานด้วย การมุ่งที่การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ก่อให้เกิดการป้อนกลับอย่างรวดเร็ว

2. มีการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the Top) องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ยึดหลักการการทำงานเป็นทีม ดังนั้นการเลือกผู้บริหารจึงสามารถเลือกได้จากผู้ที่มีความสามารถในแต่ละทีมงาน

3. มีบุคคลที่สามารถสร้างสรรค์ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ (People Who Can Create and Communicate Vision) โดยต้องอาศัยภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถสร้างสรรค์ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสร้างผู้นำที่มีทักษะให้มากขึ้น รวมทั้งวิสัยทัศน์ การสื่อสาร และการมอบอำนาจ โดยในการพัฒนาความเป็นผู้นำให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรจะต้องมีโครงสร้างตามแนวนอนเพื่อให้เกิดการควบคุมที่น้อยลง และวัฒนธรรมที่เผชิญความเสี่ยงมากขึ้น พนักงานจำเป็นต้องได้รับสนับสนุนให้ใช้ความพยายามในการเป็นผู้นำ

4. มีการมอบอำนาจให้อย่างกว้างขวาง (Broad – Based Empowerment) องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องคำนึงถึงความรู้สึกและความคิดของพนักงานทุกคน ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบจากระดับบนสู่ระดับล่างให้แก่พนักงาน โดยต้องอาศัยสายการบังคับบัญชาในแนวราบ มีความเป็นระบบราชการน้อย พอใจที่จะเสี่ยงมากขึ้น และมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้พนักงานรับผิดชอบที่แน่นอน

5. มีการบริหารจัดการโดยมอบหน้าที่ให้ เพื่อผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นที่ดีเลิศ (Delegated Management for Excellent Short – Term Performance) เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางด้านการบริหารจัดการ พนักงานที่ได้รับมอบอำนาจจะสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้กล่าวคือ พนักงานเหล่านั้นจะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการอย่างพอเพียง และได้รับการสนับสนุนด้วยระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม

6. ตัดการติดต่อภายในระหว่างกันที่ไม่จำเป็นออก (No Unnecessary Interdependence) กล่าวคือ การติดต่อภายในระหว่างกันจะมีลักษณะ 1) มีการประสานงานกับหน่วยย่อยอย่างรวดเร็ว และประหยัดเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว 2)

เป็นองค์กรที่มีความฉับไวมุ่งความสำคัญของการติดต่อ 3) มีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน 4) มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ง่าย 5) ได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้น และ 6) มีการตรวจสอบการเชื่อมโยงอย่างสม่ำเสมอและกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องออกไป

7. มีวัฒนธรรมขององค์กรที่สามารถปรับตัวได้ (An Adaptive Corporate Culture) การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) ให้คุณค่าในการปฏิบัติงานที่ดีสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคนขององค์กร 2) มีการส่งเสริมการบริหารจัดการและความ เป็นผู้นำที่มีความสามารถอย่างจริงจัง 3) สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีม และ 4) ลด ขั้นตอนของกฎเกณฑ์การทำงานหรือใช้ระบบราชการต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้

เดวีส์ จอห์น, ดักลาส อเล็กซ์ และดักลาส แจ็คคิลิน (Davies, John; Douglas, Alex; Douglas, Jacqueline. 2007: 382-401) ได้ศึกษาเรื่องผลของวัฒนาทางวิชาการต่อการ ใช้รูปแบบความเป็นเลิศของ EFQM มหาวิทยาลัยในราชอาณาจักร จุดประสงค์: บทความพยายามสำรวจผลกระทบของวัฒนธรรมการศึกษาต่อการ ใช้แบบจำลองความเป็นเลิศของมูลนิธิเพื่อการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป (EFQM) มหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร การออกแบบ ระเบียบวิธี วิธีการ: การทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีความยุ่งเหยิง ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมการศึกษามหาวิทยาลัยใน ราชอาณาจักร ประเด็นเหล่านี้ได้รับการสำรวจในกรณีศึกษา 4 เรื่อง เกี่ยวกับการใช้แบบจำลอง ความเป็นเลิศของ EFQM มหาวิทยาลัยในราชอาณาจักร สิ่งที่ค้นพบ พบว่าบางแห่งมี ความเหมาะสมทางวัฒนธรรมที่ดีกับรูปแบบความเป็นเลิศของ EFQM และแนวคิดที่สนับสนุนและ อื่น ๆ ทำหน้าที่เป็นอุปสรรคทางวัฒนธรรมต่อการดำเนินการของแบบจำลอง ข้อจำกัด/ความหมาย ของการวิจัย: การวิจัยมีเพียง 4 กรณีเท่านั้น ดังนั้นจึงเป็นเพียงทฤษฎีทั่วไปเท่านั้นที่จะใช้แทนการ ใช้กับประชากรของหน่วยการศึกษาของมหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร บทความระบุแง่มุมของ วัฒนธรรมทางวิชาการ ความหมายเชิงปฏิบัติ: บทความนี้นำเสนอการผสมผสานที่ลงตัวของระหว่าง แง่มุมทางวัฒนธรรม เพื่ออำนวยความสะดวกในการนำรูปแบบความเป็นเลิศของ EFQM ไปใช้ นำ ให้ใช้กลยุทธ์ในการจัดการกับสถานการณ์ที่วัฒนธรรมการศึกษาที่ประเมินไม่เหมาะสมกับการใช้ แบบจำลอง กลยุทธ์เหล่านี้รวมถึงความพยายามที่จะมีอิทธิพลและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การศึกษา เพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบที่ดีขึ้นและยังแนะนำการแก้ไขการใช้แบบจำลอง เพื่อเข้าใจ ในวัฒนธรรมการศึกษาและผลของมันต่อการ ใช้วิธีการปรับปรุงคุณภาพ ผู้จัดการด้านการศึกษาใน

มหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักรอาจพบข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์หากวางแผนการใช้งานที่คล้ายกัน

คลีนเดนนิ่ง จอนนี่ และโคปาช คริสโตเฟอร์ เอ็ม และ (Clendenning, Joanie; Kopach, Christopher M. 2013, pp. 26-33) ได้ศึกษาเรื่องมหาวิทยาลัยเท็กซัสเทคโนโลยีนาชนะรางวัล 2013 ของ APPA เพื่อความเป็นเลิศ (Texas Tech & University of Arizona) เกียรติยศสูงสุดของสถาบัน APPA คือ “รางวัลความเป็นเลิศด้านการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก (AFE)” ตระหนักถึงสถาบันการศึกษาที่องค์กรการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกแสดงให้เห็นถึงคุณภาพในการดำเนินงานและประสิทธิภาพโดยรวม รางวัลความเป็นเลิศตั้งอยู่บนพื้นฐานของเกณฑ์ที่รวมถึง ความเป็นผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์และการดำเนินงาน มุ่งเน้นลูกค้า ข้อมูล และการวิเคราะห์การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ และผลการปฏิบัติงาน ต้องใช้การทำงานเป็นทีมจากทุกคนภายในองค์กรสิ่งอำนวยความสะดวกและต้องการการประสานงานแรงจูงใจ และสนับสนุนจากระดับสูงสุดของความเป็นผู้นำ เพื่อการดำเนินงานด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัล APPA Award for Excellence 2013 รางวัลนำเสนอโดยประธานาธิบดี APPA Mary Vosevich ไปที่ Texas Tech University, Lubbock, Texas; and The University of Arizona, Tucson, Arizona รางวัลนี้มอบให้ในระหว่างงานเลี้ยงที่งานประชุม APPA 2013 ซึ่งจัดขึ้นในเดือนสิงหาคมในมินนิอาลิส รัฐมินนิโซตา สหรัฐอเมริกา

อีโคมา วิคตอร์ (Ecoma, Victor. 2016, pp.114-125) ได้ศึกษาเรื่องเครื่องมือแนวทาง และการประยุกต์ใช้ความรู้ทางสายตาในภาควิชาทัศนศิลป์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีคروشริเวอร์, คาลาบาร์ ประเทศไนจีเรีย (Cross River University of Technology, Calabar, Nigeria) ผลการรายงานสะท้อนให้เห็นถึงเครื่องมือ แนวทาง และการประยุกต์ใช้ความรู้ทางสายตาในภาควิชาทัศนศิลป์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีคروشริเวอร์, คาลาบาร์ ประเทศไนจีเรีย วาทกรรมวัตถุประสงค์ของวาทกรรมคือเพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมและการฝึกฝนทัศนศิลป์นั้นช่วยให้นักศึกษามีทักษะในการอ่านออกเขียนได้ผ่านวิธีการผลิตวัสดุและเทคนิคอย่างไร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นว่านักศึกษาปีสุดท้ายที่ได้รับการฝึกฝนด้านทัศนศิลป์สามารถสร้างผลงานศิลปะโดยมีเป้าหมายหลักในการสื่อสารความหมายแบบมองเห็นให้ผู้ชมเห็นได้อย่างไร ผลงานของนักศึกษาที่ถ่ายภาพนั้นมีตั้งแต่ประติมากรรมที่แสดงแบบดั้งเดิมเป็นแรงบันดาลใจในการสำรวจความคิดสร้างสรรค์ในการวาดภาพ การออกแบบ โปสเตอร์กราฟิกที่เน้นการประหยัดเวลา การตกแต่งเซรามิกสองชิ้นและเส้นใยสิ่งทอที่ใช้ประโยชน์ เพื่อให้นักศึกษาได้

สื่อสารด้วยสายตาได้อย่างประสบความสำเร็จ พวกเขาควรจะสามารถจัดการองค์ประกอบศิลปะ และหลักการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงความหมายของผลงานของพวกเขา และผู้ชมสามารถเข้าถึงได้เหมือนกัน ผลการวิจัยปรากฏชัดในภาพถ่ายนักศึกษาแสดงให้เห็นว่า นักศึกษาสามารถจัดระเบียบความคิดในรูปแบบภาพและสามารถใช้ภาพเพื่อสื่อความหมายในงานที่ผู้ชมสามารถเชื่อมโยงได้ ในเรื่องนี้ นักศึกษาสามารถเข้าถึงความหมายในรูปแบบภาพ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการอ่านออกเขียนได้มางสายตา ซึ่งได้รับการฝึกฝนในทัศนศิลป์ ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมทัศนศิลป์ และความรู้ด้านทัศนศิลป์นั้นเกิดขึ้นจากการสังเกตของอาชีพการ สอนที่ยาวนาน ซึ่งบันทึกพฤติกรรมของนักศึกษาในกระบวนการสร้างสรรค์และผลลัพธ์ในการผลิต ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่านักศึกษาฝึกอบรมในทัศนศิลป์จัดเตรียมพวกเขาให้พัฒนา ความสามารถในการรับรู้และแนวคิดผ่านการเรียนรู้เพื่อใช้คำศัพท์ภาพที่เหมาะสมในการเข้าถึง ข้อความภาพ สิ่งนี้ยังช่วยให้พวกเขามีการศึกษาแบบองค์รวมในรูปแบบที่เกี่ยวกับความรู้ความ เข้าใจอารมณ์และจิต ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การฝึกอบรมทัศนศิลป์มีความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะ การรู้หนังสือด้วยสายตาและขอแนะนำว่าทัศนศิลป์ควรได้รับการสอนในวงกว้างมากขึ้นในโรงเรียน เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการรู้หนังสือทางสายตาได้

เทียนนารี แจนน่า, อัลล่า ฮันนามารี และออร์วีวารา ทิโม (Tienari, Janne; Aula, Hanna-Mari; Aarrevaara, Timo. 2016, pp. 25-40) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างขึ้นเพื่อความเป็นเลิศ การรวบรวมกิจการของมหาวิทยาลัยอัลโต ในฟินแลนด์ (Aalto University Finland) ในระบบ การศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศฟินแลนด์การเป็นแกนนำของรัฐบาล และผลประโยชน์ของ ภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจได้มุ่งเน้นไปที่ผลกระทบของมหาวิทยาลัยในสังคม ในปี 2510 มหาวิทยาลัยอัลโตถูกสร้างขึ้นในการรวบรวมกิจการของ 3 มหาวิทยาลัยที่เป็นตัวแทนของ สาขาวิชาที่แตกต่างกัน มหาวิทยาลัยแห่งใหม่ได้พัฒนากลยุทธ์ที่เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าปรับ โครงสร้างการดำเนินงาน เพื่อให้บริการไปรษณีย์หรือแบนด์ใหม่ที่เป็นนวัตกรรมและสหวิทยาการ และเพื่อดึงดูดผู้ที่มีความสามารถพิเศษทั่วโลก ได้แนะนำระบบอาชีพทางวิชาการในฟินแลนด์ ใน บทความนี้เราจะบุกกลยุทธ์การสร้างแบนด์และระบบทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกบูรณาการที่สำคัญ ในกระบวนการรวบรวมกิจการและพิจารณาความซับซ้อนและความขัดแย้งบางประการในการ รวมตัวกันของแรงผลักดันของมหาวิทยาลัยสำหรับ "ความเป็นเลิศ" ยังพิจารณานัยทั่วไปเพิ่มเติม ของรวบรวมกิจการ "Aalto" เพื่อทำความเข้าใจ โอกาสและความท้าทายที่น่าเสนอ โดยรวบรวม กิจการในมหาวิทยาลัยร่วมสมัย

เอฟโวจ์บู เฟลลียะ โอ และอลองเก้ เฮเซไคซ์ โอ (Ofoegbu, Felicia O; Alonge, Hezekiah O. 2017, pp. 111-116) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพในการคาดการณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการในมหาวิทยาลัยเซาท์เทิร์นไนจีเรีย (Southern Nigerian Universities) มหาวิทยาลัยเป็นระบบการศึกษาที่ได้รับการฝึกฝนกำลังคนในระดับสูง เพื่อการเติบโตทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศใด ๆ ความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการในการเผยแพร่และการได้มาซึ่งความรู้ ค่านิยมสากล ทักษะการทำงานเทคนิคและวิทยาศาสตร์และความสามารถที่สำคัญต่อการเติบโตและการพัฒนาทั่วโลก การศึกษาจึงตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการในมหาวิทยาลัยเซาท์เทิร์นไนจีเรีย ประชากรของการศึกษาถูกสร้างขึ้นจากรองอธิการบดีทั้งหมดจากมหาวิทยาลัยสหพันธ์ที่ 17 ในไนจีเรียตอนใต้ ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบสุ่มเพื่อเลือกมหาวิทยาลัย 9 แห่ง และรองอธิการบดีของพวกเขา ซึ่งคิดเป็น 52 เปอร์เซ็นต์ ของประชากรที่ศึกษา เจ้าหน้าที่วิชาการ จำนวน 135 คน ได้รับการสุ่มตัวอย่างเลือกจากมหาวิทยาลัยตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์พบว่ารองอธิการบดีจากมหาวิทยาลัยเซาท์เทิร์นไนจีเรียมีประสิทธิภาพปานกลางในบทบาทความเป็นผู้นำของพวกเขา แต่ระดับความเป็นเลิศทางวิชาการในมหาวิทยาลัยเซาท์เทิร์นไนจีเรียอยู่ในระดับต่ำ การวิเคราะห์เพิ่มเติมเปิดเผยว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างประสิทธิผลความเป็นผู้นำและความเป็นเลิศทางวิชาการในมหาวิทยาลัยเซาท์เทิร์นไนจีเรีย ดังนั้นจึงแนะนำให้คนอื่น ๆ ว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพสูงควรได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีในมหาวิทยาลัยเซาท์เทิร์นไนจีเรีย มหาวิทยาลัยสหพันธ์ที่ 17 ในไนจีเรียตอนใต้ควรมีความมุ่งมั่นในการสร้างรายได้เพื่อยุติการคร่ำครวญอย่างไม่สิ้นสุดของการระดมทุนที่ไม่ดี

เซียนซีโอ ซาโรน (Ciancio, Sharone. 2018, น. 121-139) ได้ศึกษาเรื่องความแพร่หลายของความเป็นเลิศด้านบริการและการใช้วิธีการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจในมหาวิทยาลัยออสเตรเลีย (Australian Universities) การเปลี่ยนแปลงการบริการเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ทั่วไปในภาคการศึกษาที่สูงขึ้น โดยมีแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยที่มักจะมีวัตถุประสงค์ “ความเป็นเลิศด้านบริการ” และการยอมรับรูปแบบการบริการที่ยั่งยืนมากขึ้น การศึกษาก่อนหน้านี้ยอมรับว่าการบริการที่เป็นเลิศนั้นไม่ได้เกิดจากความตั้งใจและไม่เป็นระบบโดยไม่ต้องมีการโฆษณา ซึ่งต้องมีวิธีการวางแผน มีโครงสร้าง และประสบการณ์ที่สอดคล้องและทำซ้ำได้

การศึกษานี้วิเคราะห์เอกสารสาธารณะเพื่อค้นหามหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการบริการที่เป็นเลิศและความพยายามที่มีประสิทธิภาพและความแพร่หลายของวิธีการปรับปรุงกับการบริการที่เป็นเลิศความยั่งยืนของสถาบันและวิธีการของ BPI เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน การศึกษาแสดงให้เห็นว่าการศึกษาในอนาคตสามารถมุ่งเน้นไปที่การตรวจสอบและได้รับหลักฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับความคืบหน้าและความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในการบริการที่เป็นเลิศและช่องว่างของ BPI

ฟารัจ ชูฮาด้า อิบรอฮีม (Faraj, Shda Ibrahim. 2018, น. 175-186) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินการจัดการความเป็นเลิศภายใต้รูปแบบความเป็นเลิศยุโรปที่มหาวิทยาลัยฏออิฟ (Taif University) การศึกษานี้ประเมินการจัดการความเป็นเลิศที่มหาวิทยาลัยฏออิฟ โดยพิจารณาแบบจำลองความเป็นเลิศของยุโรป (EFQM) ในแง่ของมิติต่อไปนี้ 1) ความเป็นผู้นำนโยบายและกลยุทธ์ 2) ทรัพยากรมนุษย์ 3) กระบวนการ 4) ความร่วมมือและทรัพยากร 5) ผลิตภัณฑ์และบริการ 6) ผลลัพธ์ของทรัพยากรมนุษย์ 7) ผลลัพธ์ของสังคม และ 8) ผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ การศึกษาใช้วิธีการอธิบาย (แบบสำรวจและเปรียบเทียบ) รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สุ่มตัวอย่างจากอาจารย์ (n จำนวน 284) ของมหาวิทยาลัยฏออิฟ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในคะแนนการจัดการความเป็นเลิศสำหรับมหาวิทยาลัยฏออิฟ ในแง่ของ EFQM จากมุมมองของกลุ่มตัวอย่างโดยอ้างอิงจากตัวแปรต่อไปนี้ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในคะแนนรวมสำหรับการปฏิบัติงานของการจัดการความเป็นเลิศที่มหาวิทยาลัยฏออิฟ เมื่อพิจารณา EFQM จากมุมมองของกลุ่มตัวอย่างการศึกษาอ้างอิงตัวแปรต่อไปนี้ ประเภทของวิทยาลัยและจำนวนโปรแกรมการฝึกอบรม ข้อเสนอแนะหลักของการศึกษาคือกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยเพิ่มความพยายามในการบรรลุการจัดการความเป็นเลิศในระดับที่สูงขึ้นเมื่อพิจารณาจาก EFQM

ปาราสิซ กาคาลป์ (Parasiz Gokalp. 2018, pp. 1005-1014) ได้ศึกษาเรื่องการใช้เทคโนโลยีดนตรีในหลักสูตรการศึกษาภาคสนามและชีวิตประจำวันของนักศึกษาสาขาวิชาดนตรีศึกษา (ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยเอิร์ทูรัม) (Ataturk University) เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญของดนตรีและการศึกษาด้านดนตรีมานานหลายปี มีความสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษาดนตรีสำหรับนักศึกษา อาจารย์ และอนาคตของดนตรีที่จะติดตามอย่างใกล้ชิด และใช้การพัฒนาเทคโนโลยีดนตรีในการฝึกอบรมวิชาดนตรีของนักศึกษาในสาขาวิชาดนตรีทั่วไป เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของเทคโนโลยีทั้งในด้านการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้ในด้านต่าง ๆ ใช้แบบจำลองการสำรวจในการศึกษา เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม คำถามปลายเปิด 3 ข้อ ถูก

ถามให้กับนักศึกษาระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 1-4 เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในหลักสูตรภาคสนาม ในช่วงปิดภาคเรียนและในชีวิตประจำวันของพวกเขา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ความถี่ ร้อยละ และค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นผลให้พบว่าวัสดุเทคโนโลยีไม่ได้เพียงพอใน กระบวนการของหลักสูตรและการประยุกต์ใช้ในการศึกษาระดับปริญญาตรี แม้ว่านักศึกษาจะ ได้ผลประโยชน์จากเทคโนโลยีดนตรีในการทำงานส่วนบุคคลและชีวิตประจำวัน และเทคโนโลยี ซอฟต์แวร์ถูกใช้มากกว่าเทคโนโลยีฮาร์ดแวร์

วัสสาส ดีมา และเจไวเฟล มัสตาฟา (Waswas, Dima; Jwaifell, Mustafa. 2019, pp. 53-66) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของการจัดการทางอิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัยในการบรรลุ ความเป็นเลิศขององค์กร: กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยอัลฮุสเซนบินตาล (Al Hussein Bin Talal University) (AHU) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุระดับของการใช้การจัดการ อิเล็กทรอนิกส์และความเป็นเลิศขององค์กรที่มหาวิทยาลัยอัลฮุสเซนบินตาล นอกจากนี้ยัง พยายามที่จะสำรวจระดับความเป็นเลิศขององค์กรผ่านระดับของการใช้การจัดการอิเล็กทรอนิกส์ ตัวอย่างการศึกษาประกอบด้วย 249 คน ได้แก่ ผู้บริหาร (ผู้จัดการด้านวิชาการ, ผู้จัดการ) ที่ มหาวิทยาลัยอัลฮุสเซนบินตาล เครื่องมือการศึกษาพิจารณา 2 ส่วน คือ ส่วนแรกที่เกี่ยวข้องกับ การวัดระดับของการใช้การจัดการอิเล็กทรอนิกส์โดยคำนึงถึงสามมิติ (การบริหาร, วัตถุประสงค์ และ เทคนิค) ส่วนที่สองเกี่ยวข้องกับการระบุระดับความเป็นเลิศขององค์กรโดยคำนึงถึงสามมิติ (ความเป็น ผู้นำด้านการจัดการมหาวิทยาลัย ความเป็นเลิศของบุคลากรและการบริการที่เป็นเลิศ) ใช้ วิธีการบรรยายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าระดับของการใช้การ จัดการอิเล็กทรอนิกส์ที่มหาวิทยาลัยอัลฮุสเซนบินตาลอยู่ในระดับปานกลาง โดยคำนึงถึงมิติด้าน การบริหารและด้านเทคนิค นอกจากนี้ยังเปิดเผยว่าระดับความเป็นเลิศขององค์กรนั้นอยู่ในระดับ ปานกลางในด้านความเป็นผู้นำ แต่ในด้านความเป็นเลิศของพนักงานและด้านบริการที่เป็นเลิศ การศึกษารวมถึงการวิเคราะห์รายละเอียดของตัวแปรลับ (ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ปี สถานที่ ทำงาน) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นยังแสดงให้เห็นว่าระดับของความเป็นเลิศขององค์กร สามารถสำรวจได้โดยการระบุระดับของการใช้การจัดการอิเล็กทรอนิกส์ที่มหาวิทยาลัยอัลฮุสเซนบิน ตาลได้

สรุปได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัย ที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ แนวทางการบริหารจัดการ ปัจจัยและองค์ประกอบการบริหารจัดการ สู่ความเป็นเลิศที่ดำเนินงานในระดับสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับงานวิจัย และตัวแปรที่ได้ศึกษามาประกอบการวิจัยใน

ครั้งนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำและการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ มีการประเมินและพัฒนาระบบทั้งระบบไปเรื่อย ๆ เพื่อขับเคลื่อนความเป็นเลิศขององค์กรให้ลุล่วงสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้ลักษณะรูปแบบของการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ระยะที่ 3 เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยมีขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้**

การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ ภายในและภายนอกองค์กร จำนวน 4 แห่ง ซึ่งใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยการประเมินจากผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้**

**การกำหนดผู้ให้ข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง**

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ ได้แก่ วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบัน

บัณฑิตพัฒนศิลป์, วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต และคณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ โดยจะสัมภาษณ์ผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ จำนวน 4 แห่ง แห่งละ 2 คน รวมจำนวน 8 คน มีหลักเกณฑ์คัดเลือกที่มาจากเกี่ยวกับสถาบันทั้ง 4 แห่ง ดังต่อไปนี้

1. วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นสถาบันของชาติแห่งแรก ที่ให้การศึกษาทั้งวิชาสามัญและวิชาศิลปะขึ้นกับกรมศิลปากร มีความเป็นเลิศทางด้านนาฏศิลป์ และดนตรี มีการจัดการศึกษาระดับพื้นฐาน จนถึงระดับอุดมศึกษาอย่างมีคุณภาพ สร้างพัฒนา และเผยแพร่งานวิจัยด้านนาฏศิลป์และดนตรีมีคุณค่าสู่สังคม

2. วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นวิทยาลัยดนตรีชั้นนำของ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นสถาบันการศึกษาเพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานทางด้านดนตรี มุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก การเรียนการสอนและการวิจัย รวมไปถึงสภาพแวดล้อมที่จะนำไปสู่การค้นพบทางปัญญาและการเจริญเติบโตทางวัฒนธรรม

3. วิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต เป็นสถาบันการศึกษาที่มีความเข้มแข็ง ทางวิชาการมีมาตรฐานการเรียนการสอนด้านการแสดงดนตรี การผลิตดนตรี คีตศิลป์ การแสดง ขับร้อง และการประพันธ์เพลง เป็นต้น ที่มีคุณภาพทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้มีคุณธรรม มีคุณภาพ และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม

4. คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำแห่งการสร้างสรรค เป็นผู้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

### **การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ทั้งนี้เพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

2. การสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

3. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญา  
นิพนธ์และร่วม เพื่อปรับปรุงแก้ไขและนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบ  
คุณภาพของเครื่องมือแล้วไปเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน  
ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
จำนวน 4 แห่ง ถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยวิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์, คณบดี  
วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล, คณบดีวิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต และคณบดี  
คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนาม  
จันทร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหาร  
จัดการขององค์กร โดยประสานงานกับงานธุรการของหน่วยงาน

2. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างพร้อมหนังสือจากจากบัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒไปติดต่อผู้ประสานงานของหน่วยงาน ได้แก่ วิทยาลัยนาฏ  
ศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์, วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยดนตรี  
มหาวิทยาลัยรังสิต และคณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยา  
เขตพระราชวังสนามจันทร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์จาก  
ผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารจัดการองค์กร โดยการนัดหมายวันเวลาในการสัมภาษณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย  
มีวิธีการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้ 1) ถอดเนื้อหาการสัมภาษณ์ในเทปบันทึก 2) ตรวจสอบ  
ความถูกต้องของข้อมูล 3) จำแนกข้อมูลและจัดระบบข้อมูลที่ให้เป็นหมวดหมู่ 4) นำเสนอผลที่  
ได้เป็นแบบบรรยาย 5) นำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

**ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหาร  
จัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิต  
พัฒนศิลป์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้**

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการ  
สู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร  
ทางการศึกษาในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่เป็นหน่วยงานระดับอุดมศึกษาโดยตรง ได้แก่

สำนักงานอธิการบดี คณะศิลปศึกษา คณะศิลปนาฏดุริยางค์ คณะศิลปจิตร จำนวน 4 แห่ง วิทยาลัยนาฏศิลป์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 12 แห่ง และวิทยาลัยช่างศิลป์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 3 แห่ง รวมเป็น 19 แห่ง รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,201 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ระหว่างสถาบันมีความแตกต่างกัน โดยมีผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในแต่ละหน่วยของสถาบันเป็นหน่วยในการสุ่ม (Sampling Unit) และทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน (Robert V. Krejcie & Daryle W. Morgan. 1970, pp. 608-609) อ้างใน วิวัฒน์ มีสุวรรณ (2561, pp. 121-123) ตารางนี้ใช้ในการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรและกำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 291 คน ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนผู้ให้ข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

| หน่วยงานในสังกัด                        | บุคลากร |               |
|---|---------|---------------|
|   | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
| สำนักงานอธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ | 96      | 23            |
| คณะศิลปนาฏดุริยางค์                     | 31      | 8             |
| คณะศิลปจิตร                             | 36      | 9             |
| คณะศิลปศึกษา                            | 46      | 11            |
| วิทยาลัยช่างศิลป์                       | 87      | 21            |
| วิทยาลัยช่างศิลปนครศรีธรรมราช           | 20      | 5             |
| วิทยาลัยช่างศิลปสุพรรณบุรี              | 43      | 10            |
| วิทยาลัยนาฏศิลป์                        | 144     | 35            |
| วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์               | 64      | 16            |
| วิทยาลัยนาฏศิลป์จันทบุรี                | 64      | 16            |
| วิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่               | 72      | 17            |
| วิทยาลัยนาฏศิลปนครราชสีมา               | 45      | 11            |
| วิทยาลัยนาฏศิลปนครศรีธรรมราช            | 72      | 17            |

|                            |       |     |
|----------------------------|-------|-----|
| วิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง     | 58    | 14  |
| วิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด   | 71    | 17  |
| วิทยาลัยนาฏศิลป์ลพบุรี     | 63    | 15  |
| วิทยาลัยนาฏศิลป์สุโขทัย    | 65    | 16  |
| วิทยาลัยนาฏศิลป์สุพรรณบุรี | 55    | 13  |
| วิทยาลัยนาฏศิลป์อ่างทอง    | 69    | 17  |
| รวม                        | 1,201 | 291 |

ที่มา : จำนวนประชากร ได้มาจากแผนปฏิบัติการสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 (สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. 2562, น. 9)

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังต่อไปนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 ที่เป็นผลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 มาเขียนเป็นโครงสร้างของเครื่องมือวิจัย คือ แบบประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยแบ่งแบบประเมินออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ ได้แก่ เพศ หน่วยงานที่สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ตอนที่ 2 แบบศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนดังต่อไปนี้

ระดับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

คะแนน 5 หมายถึง ข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพที่เป็นจริง/สภาพ  
ความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพที่เป็นจริง/สภาพ  
ความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพที่เป็นจริง/สภาพ  
ความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพที่เป็นจริง/สภาพ  
ความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ข้อความดังกล่าวตรงกับสภาพที่เป็นจริง/สภาพ  
ความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของการ  
ประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้าน  
นาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การ  
แปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยตามบุญชม ศรีสะอาด (2541: 161) ในการพิจารณา ดังต่อไปนี้

คะแนน 4.51-5.00 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริง/มีความ  
คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 3.51-4.50 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริง/มีความ  
คาดหวังอยู่ในระดับมาก

คะแนน 2.51-3.50 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริง/มีความ  
คาดหวังอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.51-2.50 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริง/มีความ  
คาดหวังอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1.00-1.50 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริง/มีความ  
คาดหวังอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ส่วนของคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ  
เพิ่มเติมของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ตอบแบบประเมิน

การหาคุณภาพของแบบประเมิน ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทตรวจสอบ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

2. ผู้วิจัยนำแบบศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในข้อคำถามผ่านผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน จากนั้นนำคะแนนไปคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2539: 249) ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องไม่น้อยกว่า 0.5 ถือได้ว่าแบบสอบถามดังกล่าวใช้ได้โดยไม่ต้องปรับปรุง แต่ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่า 0.5 จะต้องปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนความคิดเห็นดังต่อไปนี้

คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด

คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด

คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และดำเนินการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยใช้วิธีสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) เกณฑ์การพิจารณา คัดเลือกข้อคำถามที่มีอำนาจจำแนก ( $r$ ) สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ตั้งแต่ 0.200 ขึ้นไป และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับด้วยวิธีประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามแบบของครอนบาค

(Cronbach, 1970: 126) ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพที่เป็นจริง เท่ากับ 0.989 เป็นค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพที่คาดหวัง เท่ากับ 0.990 รายละเอียดดังภาคผนวก

4. นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเรียบร้อยแล้ว  
นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อปรับปรุงแก้ไขและนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจาก  
กลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่ได้สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแล้วไปเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยของหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงอธิการบดี คณบดี และวิทยาลัยในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บข้อมูลผ่าน Google Forms กับผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

2. ผู้วิจัยนำแบบประเมินพร้อมหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ติดต่อประสานงานของหน่วยงานในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี คณะศิลปศึกษา คณะศิลปนาฏดุริยางค์ คณะศิลปวิจิตร จำนวน 4 แห่ง วิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลป์ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 15 แห่ง รวมเป็น 19 แห่ง จำนวน 291 คน

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมคำสัมภาษณ์ และติดตามเก็บรวบรวมแบบประเมิน จากนั้นนำแบบประเมินมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบและให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่รับคืนมาทั้งหมดแล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ ได้แก่

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่
  - 1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)
  - 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
  - 1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) หรือ (S.D.)

## 2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

2.1 การหาค่าดัชนีความสอดคล้องข้อคำถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

2.2 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถาม โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation)

2.3 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค

3. การจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยแบบการเรียงลำดับของข้อมูล Modified Priorith Needs Index:  $PNI_{Modified}$  ซึ่งปรับปรุงโดยนางลักษณ วิรัชชัยและสุวิมล ว่องวาณิช (สุวิมล ว่องวาณิช. 2550, น. 279) เป็นวิธีการหาความแตกต่างของสภาพที่คาดหวังลบสภาพปัจจุบันแล้วหารด้วยสภาพปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อควบคุมขนาดของความถี่การจำเป็นให้อยู่ในช่วงพิสัยที่ไม่มากจนเกินไป โดยมีสูตรในการคำนวณดังต่อไปนี้

$$PNI_{Modified} = \left( \frac{I - D}{D} \right)$$

|       |       |         |                             |
|-------|-------|---------|-----------------------------|
| เมื่อ | $PNI$ | หมายถึง | ดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น |
|       | $I$   | หมายถึง | ค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง  |
|       | $D$   | หมายถึง | ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน    |

ผู้วิจัยได้นำค่า  $PNI$  จากสูงสุดตามการจัดเรียงลำดับความต้องการจากมากไปน้อย มาเป็นประเด็นในการยกร่างการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยมีขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้**

ผู้วิจัยนำผลดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นที่ได้จากระยะที่ 1 มาใช้เป็นแนวทางในการ (ยกเว้น) รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยผู้วิจัยสร้างรูปแบบแต่ละด้านจากค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น โดยให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศที่มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น สูงสุด เป็นลำดับที่ 1 และเรียงลำดับการสร้างรูปแบบจากค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ในลำดับถัดไปจากมากไปน้อยจนครบทุกตัวตามลำดับ รวมทั้งได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นเลิศ 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

#### **การกำหนดผู้ให้ข้อมูลและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แบบสอบถามความคิดเห็น โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณา เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยศึกษาข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิใช้ในการพิจารณา ผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ จำนวน 9 คน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอกสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ รายชื่อดังภาคผนวก 9 คน โดยมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1) เป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์กรทางด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ โดยพิจารณาจากผลงานวิชาการ และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ 9 คน

2) มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี 9 คน

3) มีคุณสมบัติการศึกษาาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป 9 คน

### เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ คือ เอกสารประกอบการพิจารณาเพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้ ได้นำผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ในระยะที่ 1 มาสังเคราะห์และดำเนินการ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยแบบประเมิน เมื่อสร้างเสร็จแล้วได้นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาก่อนจะนำไปใช้ประเมิน หลังจากนั้นนำเอกสารประกอบการพิจารณาเพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### วิธีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ

1. นำผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ในระยะที่ 1 มาสังเคราะห์และดำเนินการร่างรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยใช้แนวคิดการพัฒนารูปแบบเชิงข้อความของคีฟวีส (Keeves, 1988: 561-565) ในการร่างรูปแบบ และแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณา เพื่อใช้ในขั้นตอนการพิจารณา กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ โดยมีเนื้อหาประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

2. นำร่างการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พร้อมเอกสารประกอบการพิจารณาเพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3. นำร่างการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และเอกสารประกอบการพิจารณาเพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้พิจารณา จำนวน 9 คน

4. ประมวลประเด็นสำคัญจากการดำเนินการโดยผู้ทรงคุณวุฒิใช้ในการพิจารณามาเป็นแนวทางในสร้างการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

5. ได้ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณา และสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้ต่อไป

### **ลักษณะของเครื่องมือ**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเรียนเชิญพิจารณารูปแบบ
2. ผู้วิจัยส่งข้อมูลสารสนเทศและประเด็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พร้อมด้วยหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พร้อมทั้งนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด

### **การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย**

ข้อมูลที่ได้จากเอกสารประกอบการพิจารณาฯ จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และสรุปผลเพื่อดำเนินการในขั้นตอนนี้ต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้**

### **การกำหนดผู้ให้ข้อมูลและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ขั้นตอนการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถาบันที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่

อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการวิทยาลัย คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ คือ สำนักงานอธิการบดี คณะศิลปวิจิตร คณะศิลปนาฏดุริยางค์ คณะศิลปศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่ วิทยาลัยนาฏศิลป์นครศรีธรรมราช วิทยาลัยนาฏศิลป์อ่างทอง วิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด วิทยาลัยนาฏศิลป์สุโขทัย วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์ วิทยาลัยนาฏศิลป์ลพบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์จันทบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง วิทยาลัยนาฏศิลป์สุพรรณบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์นครราชสีมา วิทยาลัยช่างศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลป์สุพรรณบุรี วิทยาลัยช่างศิลป์นครศรีธรรมราช จำนวนทั้งหมด 19 แห่ง แห่งละ 3 คน จำนวน 57 คน

### วิธีการสร้างเครื่องมือ

นำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ได้จาก 2.1 การพัฒนารูปแบบมาสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) (Likert, 1932, pp. 1-55) เพื่อใช้ในการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

นำแบบสอบถามฯ เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาความครบถ้วนของประเด็น  
นำแบบสอบถามฯ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อนำไปเก็บข้อมูล  
ในขั้นตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

นำแบบสอบถามฯ ไปเก็บข้อมูลกับผู้บริหารสถาบันที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการวิทยาลัย คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ หรือเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์หาค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยกับเกณฑ์การคัดเลือกตามที่ผู้วิจัยกำหนด โดยใช้การทดสอบที (One Sample t-test) และเลือกข้อคำถามที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไปอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติมาใช้เป็นรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อใช้ในการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) (Likert, 1932: 1-55) มีเกณฑ์กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนตามระดับของความคิดเห็นดังต่อไปนี้

ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

คะแนน 5 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสม/  
มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสม/  
มีความเป็นไปได้ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสม/  
มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสม/  
มีความเป็นไปได้ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสม/  
มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยตามบุญชม ศรีสะอาด (2541, น. 161) ในการพิจารณา ดังต่อไปนี้

คะแนน 4.51-5.00 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 3.51-4.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

คะแนน 2.51-3.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการประกอบสู่ความเป็นเลิศมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.51-2.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1.00-1.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

1. ขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไปยังอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เพื่อให้รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการวิทยาลัย คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลผ่าน Google Forms จากอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการวิทยาลัย คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการทดสอบที (One Sample t-test) (Ferguson, 1981: 180) มาสรุปเป็นรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### ระยะที่ 3 เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้

การศึกษาในระยะที่ 3 เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้ที่ได้จากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 โดยมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

การพัฒนาข้อเสนอแนะโดยผู้เชี่ยวชาญจากคำตอบที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 เพื่อนำเข้าสู่การระดมความคิดเห็นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากการศึกษาของคณาจารย์ จากการศึกษาการพัฒนารูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แบบสอบถามความคิดเห็น โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณา และนำมาเป็นข้อมูลในการจัดร่างยุทธศาสตร์เพื่อสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้ อันจะนำไปสู่การสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลมาพิจารณาแยกแยะ คัดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมตรวจสอบเบื้องต้น

นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ จำนวน 9 คน เป็นผู้เชี่ยวชาญภายในและภายนอกสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ รายชื่อดังภาคผนวก 9 คน โดยการใช้คุณสมบัติ ได้แก่

1. เป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทางด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ โดยพิจารณาจากผลงานทางวิชาการ หรือมีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ 9 คน

2. มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี 9 คน

3. มีคุณสมบัติการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป 9 คน

ซึ่งผ่านการระดมความคิดเห็นร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน เพื่อเป็นการหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะที่เหมาะสมต่อการสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา พร้อมกันนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงผลการศึกษาให้สอดคล้องกับ

ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำเสนอผลการศึกษาระดับสมรรถนะที่ได้รับการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาผลการศึกษากจากผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขผลการศึกษานั้นจะนำไปสู่การนำเสนอผลการศึกษาศอสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ต่อไป

### **ผู้ให้ข้อมูล**

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 9 คน โดยมีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด

### **ลักษณะของเครื่องมือ**

ร่างนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาในลักษณะของการส่งเอกสารประกอบการพิจารณา เพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมในทุกมิติที่มีความเกี่ยวข้องกับนโยบายในการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ เพื่อการสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้ต่อไป

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การนำข้อมูลที่ได้จากข้อเสนอแนะที่ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย โดยข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) นำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และนำมาวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้ โดยเลือกผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยร้อยละ 80 เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาศภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ระยะที่ 3 ผลการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้

เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความหมายของสัญลักษณ์และอักษรย่อในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลความหมายดังนี้

|              |                                  |
|--------------|----------------------------------|
| สัญลักษณ์    | ความหมาย                         |
| n            | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง               |
| $\bar{x}$    | ค่าคะแนนเฉลี่ย                   |
| S.D.         | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน          |
| t            | ค่าสถิติทดสอบที                  |
| p            | ค่าความน่าจะเป็น (ระดับนัยสำคัญ) |
| PNI Modified | ดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น      |

#### ผลการวิเคราะห์

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาศภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

โดยผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ จำนวน 4 แห่ง แห่งละ 2 คน รวมจำนวน 8 คน ได้แก่ วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาลัย

ดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังตาราง 3

ตาราง 3 สรุปผลการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์  
จากการสัมภาษณ์

| ลำดับ | การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ | ผลการสัมภาษณ์   |
|-------|--|---|
| 1     | ภาวะผู้นำและการนำองค์กร  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการแบบมีส่วนร่วม มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร มีความโปร่งใสในการบริหารงานภาครัฐ</li> <li>- สถาบันควรมีการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</li> <li>- ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม หน้าที่การงาน ความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>- ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถตัดสินใจปัญหาได้อย่างรวดเร็ว มีความสารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน</li> <li>- ผู้บริหารควรมีความตั้งใจในการทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบ เสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ส่วนรวม</li> <li>- ผู้นำควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีไหวพริบ</li> <li>- ผู้บริหารมีความสามารถในการเสริมสร้างความสามัคคี เข้าใจอันดีต่อกันต่อผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>- สถาบันมีการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบวิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร</li> </ul> |

ตาราง 3 (ต่อ)

| ลำดับ | การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ ทัศนศิลป์ | ผลการสัมฤทธิ์  |
|-------|---|--|
| 2     | การวางแผนกลยุทธ์  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันควรมีนโยบายที่มีความสอดคล้องกับสภาการแข่งขันด้านการศึกษาในยุคปัจจุบัน</li> <li>- สถาบันควรมีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร มีเป้าหมายที่ชัดเจน</li> <li>- สถาบันควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย แผนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ และแผนงานขององค์กร</li> <li>- สถาบันควรมีการวางแผนกลยุทธ์ มุ่งระบบการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับประเทศ นานาชาติ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดติดตาม และประเมินผลไว้อย่างชัดเจน</li> </ul> |
| 3     | การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันควรมีทุนสนับสนุนให้นักศึกษาได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ได้ทำสัญญาร่วมกันกับสถาบันการอุดมศึกษาในต่างประเทศ</li> <li>- สถาบันมีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ</li> <li>- สถาบันควรมีงบประมาณที่เพียงพอในการจ้างอาจารย์ชาวต่างชาติสอนนักศึกษาในรายวิชาเฉพาะทาง</li> <li>- สถาบันมีทุนการศึกษาให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- สถาบันควรมีการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอเรียนที่ได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและมีประสิทธิภาพ</li> </ul>                          |

ตาราง 3 (ต่อ)

| ลำดับ | การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ ทัศนศิลป์ | ผลการสัมฤทธิ์  |
|-------|---|--|
| 4     | การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันควรพัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ เนื่องจากยังไม่สอดคล้องตอบสนองต่อสังคมชุมชนและท้องถิ่น</li> <li>- สถาบันควรมีการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา</li> <li>- สถาบันควรนำความรู้ที่ได้จากการสร้างความรู้ต่าง ๆ มาสร้างเครือข่าย หรือถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้กับบุคลากร โดยสร้างความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและการพัฒนา ซึ่งความรู้ที่สถาบันสร้างขึ้น สามารถนำไปเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานได้</li> <li>- สถาบันควรมีการสนับสนุนเทคโนโลยีในการพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>- สถาบันควรมีการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร</li> </ul> |

ตาราง 3 (ต่อ)

| ลำดับ | การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ ทัศนศิลป์ | ผลการสัมฤทธิ์  |
|-------|---|--|
| 5     | การมุ่งเน้นบุคลากร  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- สถาบันควรมีนโยบายให้มีการอบรมการเขียนตำแหน่งวิชาการ เช่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์</li> <li>- สถาบันควรมีการสร้างความสะดวกสบาย ทุกคนมีส่วนร่วมเท่าเทียมกัน สร้างผู้นำ หัวหน้าภาค</li> <li>- สถาบันควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงผลงานเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมในต่างประเทศ</li> <li>- สถาบันมีระบบการถ่ายทอดวิธีการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กร</li> <li>- สถาบันควรมีระบบการอุดหนุน และร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ทุกระดับ</li> <li>- สถาบันมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และมีความยุติธรรมกับบุคลากรทุกระดับ</li> <li>- สถาบันควรมีการจัดการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล</li> </ul> |

ตาราง 3 (ต่อ)

| ลำดับ | การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ ทัศนศิลป์ | ผลการสัมฤทธิ์  |
|-------|---|--|
| 6     | การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันควรวางระบบการกำกับและการนิเทศหน่วยงานภายในองค์กร</li> <li>- สถาบันต้องมีระบบบริหารด้านความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>- สถาบันต้องมีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานที่เป็นระบบมีความต่อเนื่องสอดคล้องประสานกับทุกระดับ</li> <li>- สถาบันควรส่งเสริมให้นำระบบ PDCA, KM, ITQF, QA นำมาพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- สถาบันควรมีกระบวนการวิเคราะห์ การวิจัยในการทำงาน เพื่อลดปัญหาและต้นทุนการดำเนินการ</li> <li>- สถาบันควรมีการสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการทำงาน การเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริการทางวิชาการ</li> <li>- สถาบันควรมีการส่งเสริมการบริการทางวิชาการ เพื่อเชื่อมโยงกับการเรียนการสอน งานวิจัย และงานสร้างสรรค์ได้อย่างยั่งยืน</li> </ul> |

ตาราง 3 (ต่อ)

| ลำดับ | การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ | ผลการสัมภาษณ์   |
|-------|--|---|
| 7     | ผลลัพธ์การดำเนินการ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันต้องมีการเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินภายในองค์กร</li> <li>- สถาบันควรมีการสำรวจความพึงพอใจในการทำปฏิบัติงาน ความสุขในการทำงานมาพัฒนาและปรับปรุงภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>- สถาบันควรมีการนำผลสำรวจความไม่พึงพอใจในระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ การจัดการเรื่องร้องเรียนของบุคลากร นักศึกษา เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร</li> <li>- สถาบันมีการส่งเสริมให้บุคลากร นักศึกษา มีความเสมอภาคในการเข้าถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม</li> </ul> |

**ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**

ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจาก กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ จากวิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต และคณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งทำให้ทราบถึงการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ เพื่อมาเป็นโครงร่างของเครื่องมือการวิจัย คือ แบบประเมินสภาพ

ปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่เป็นหน่วยงานระดับอุดมศึกษาโดยตรง ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี คณะศิลปศึกษา คณะศิลปนาฏดุริยางค์ คณะศิลปวิจิตร จำนวน 4 แห่ง วิทยาลัยนาฏศิลป์ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 12 แห่ง และวิทยาลัยช่างศิลป์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 3 แห่ง รวมเป็น 19 แห่ง รวมจำนวน 291 คน ได้รับแบบประเมินกลับคืนมาจำนวน 291 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยจัดลำดับการนำเสนอ ดังนี้

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน หน่วยงานต้นสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

| กลุ่มตัวอย่าง          | จำนวน (คน) (n=291) | ร้อยละ        |
|------------------------|--------------------|---------------|
| <b>เพศ</b>             |                    |               |
| 1. ชาย                 | 133                | 45.70         |
| 2. หญิง                | 158                | 54.30         |
| <b>รวม</b>             | <b>291</b>         | <b>100.00</b> |
| <b>อายุ</b>            |                    |               |
| 1. ไม่เกิน 30 ปี       | 14                 | 4.81          |
| 2. 31 – 40 ปี          | 90                 | 30.93         |
| 3. 41 – 50 ปี          | 82                 | 28.18         |
| 4. ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป | 105                | 36.08         |
| <b>รวม</b>             | <b>291</b>         | <b>100.00</b> |
| <b>วุฒิการศึกษา</b>    |                    |               |
| 1. ต่ำกว่า ปริญญาตรี   | 1                  | 0.34          |
| 2. ปริญญาตรี           | 43                 | 14.78         |
| 3. ปริญญาโท            | 215                | 73.88         |
| 4. ปริญญาเอก           | 32                 | 11.00         |
| <b>รวม</b>             | <b>291</b>         | <b>100.00</b> |

ตาราง 4 (ต่อ)

| กลุ่มตัวอย่าง   | จำนวน (คน) (n=291) | ร้อยละ        |
|---|--------------------|---------------|
| <b>ตำแหน่ง</b>  |                    |               |
| 1. อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี  | 5                  | 1.72          |
| 2. คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย<br>รองผู้อำนวยการวิทยาลัย                   | 54                 | 18.56         |
| 3. หัวหน้าหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี  | 3                  | 1.03          |
| 4. อาจารย์/ครูผู้สอนปริญญาตรี<br>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์<br>ศาสตราจารย์ | 121                | 41.58         |
| 5. หัวหน้าภาควิชา ประธานหลักสูตรฯ   | 22                 | 7.56          |
| 6. หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย   | 36                 | 12.37         |
| 7. บุคลากรทางการศึกษา   | 50                 | 17.18         |
| <b>รวม</b>  | <b>291</b>         | <b>100.00</b> |
| <b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>   |                    |               |
| 1. น้อยกว่า 5 ปี  | 46                 | 15.81         |
| 2. 5 – 10 ปี  | 43                 | 14.78         |
| 3. มากกว่า 10 ปี  | 202                | 69.42         |
| <b>รวม</b>  | <b>291</b>         | <b>100.00</b> |

จากตาราง 4 แสดงว่าข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกตาม เพศ พบว่าส่วนใหญ่ เป็นหญิงมากที่สุด จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 54.30 และ เป็นชาย จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 45.70

จำแนกตามอายุ พบว่าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 36.08 และน้อยที่สุด อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.81

จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีคุณวุฒิมัธยมศึกษาระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 73.88 และน้อยที่สุด ต่ำกว่า ปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.34

จำแนกตามตำแหน่ง พบว่าส่วนใหญ่เป็นอาจารย์/ครูผู้สอนปริญญาตรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ มากที่สุด จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 41.58 และน้อยที่สุด เป็นหัวหน้าหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.03 ตามลำดับ

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มากที่สุด จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 69.42 และน้อยที่สุด น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.81

ตาราง 5 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยรวม และเป็นรายด้าน

| การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ |   | สภาพปัจจุบัน |             | สภาพความคาดหวัง |             | ความต้องการจำเป็น       |       |
|--|---|--------------|-------------|-----------------|-------------|-------------------------|-------|
|  |   | $\bar{x}$    | S.D.        | $\bar{x}$       | S.D.        | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ |
| 1.   | ภาวะผู้นำและการนำองค์กร                                       | 3.84         | 0.61        | 4.61            | 0.48        | 0.201                   | 6     |
| 2.   | การวางแผนกลยุทธ์  | 3.89         | 0.65        | 4.58            | 0.54        | 0.177                   | 7     |
| 3.   | การให้ความสำคัญกับ<br>ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน<br>เสีย | 3.60         | 0.70        | 4.54            | 0.56        | 0.261                   | 1     |
| 4.   | การวัด การวิเคราะห์ และการ<br>จัดการความรู้                   | 3.71         | 0.69        | 4.56            | 0.56        | 0.229                   | 3     |
| 5.   | การมุ่งเน้นบุคลากร  | 3.66         | 0.72        | 4.57            | 0.60        | 0.249                   | 2     |
| 6.   | การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ                                     | 3.86         | 0.63        | 4.64            | 0.52        | 0.202                   | 5     |
| 7.   | ผลลัพธ์การดำเนินการ   | 3.76         | 0.65        | 4.62            | 0.55        | 0.229                   | 3     |
| <b>รวม</b>   |   | <b>3.76</b>  | <b>0.61</b> | <b>4.59</b>     | <b>0.51</b> |                         |       |

จากตาราง 5 แสดงค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.221) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด (ค่า PNI = 0.261) รองลงมา

คือ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (ค่า PNI = 0.249) ถัดมาคือ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ (ค่า PNI = 0.229) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (ค่า PNI = 0.202) ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร (ค่า PNI = 0.201) และ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (ค่า PNI = 0.177) ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นรายชื่อ

| ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   | n = 291      |      |                 |      |                         |       |
|---|--------------|------|-----------------|------|-------------------------|-------|
|   | สภาพปัจจุบัน |      | สภาพความคาดหวัง |      | ความต้องการจำเป็น       |       |
|   | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$       | S.D. | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ |
| 1. สถาบันมีนโยบายสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมวิจัย การบริการทางวิชาการ เพื่อตอบสนองต่อผู้เรียน ศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                          | 3.85         | 0.83 | 4.59            | 0.61 | 0.192                   | 12    |
| 2. สถาบันได้ให้ความสำคัญกับการบริการการศึกษา การบริการทางวิชาการที่สนับสนุนให้ผู้เรียน ศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์สูงสุดจากสถาบัน | 3.81         | 0.84 | 4.6             | 0.58 | 0.207                   | 10    |
| 3. สถาบันมีการประเมินความต้องการของผู้เรียน ศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการให้บริการการศึกษา บริการวิชาการ                                     | 3.67         | 0.85 | 4.58            | 0.6  | 0.248                   | 8     |
| 4. สถาบันมีการประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรบริการการศึกษาจากผู้เรียน  | 3.76         | 0.84 | 4.56            | 0.64 | 0.213                   | 9     |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ด้านการให้ความสำคัญกับ<br>ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   | n = 291      |      |                 |      |                         |       |
|---|--------------|------|-----------------|------|-------------------------|-------|
|   | สภาพปัจจุบัน |      | สภาพความคาดหวัง |      | ความต้องการจำเป็น       |       |
|   | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$       | S.D. | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ |
| 5. สถาบันมีการติดตามคุณภาพ<br>หลักสูตรบริการการศึกษา บริการ<br>วิชาการ จากผู้สำเร็จการศึกษา ผู้ใช้<br>บัณฑิต/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายหลัง<br>สำเร็จหลักสูตร              | 3.84         | 0.83 | 4.58            | 0.6  | 0.193                   | 11    |
| 6. สถาบันมีการทำวิจัยเกี่ยวกับ<br>หลักสูตรการศึกษา การบริการ<br>วิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า ต้นทุน<br>หรือรายได้ของสถาบัน และนำมาใช้<br>ประโยชน์ในการวางแผนขององค์กร | 3.56         | 0.87 | 4.58            | 0.61 | 0.287                   | 5     |
| 7. สถาบันมีทุนสนับสนุนให้กับ<br>นักศึกษาไปศึกษาเรียนรู้แลกเปลี่ยน<br>กับมหาวิทยาลัยที่ MOU ใน<br>ต่างประเทศ   | 3.27         | 1.05 | 4.49            | 0.75 | 0.373                   | 1     |
| 8. สถาบันมีงบประมาณที่เพียงพอแ<br>เหมาะสมในการจ้างอาจารย์ผู้สอน<br>ชาวต่างชาติสอนนักศึกษาในรายวิชา<br>เฉพาะทาง  | 3.38         | 0.97 | 4.52            | 0.72 | 0.337                   | 2     |
| 9. สถาบันมีช่องทางในการ<br>ติดต่อสื่อสารกับนักศึกษา และผู้มี<br>ส่วนได้ส่วนเสียกลุ่ม<br>ต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพและ<br>ประสิทธิผล  | 3.62         | 0.86 | 4.53            | 0.64 | 0.251                   | 7     |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ด้านการให้ความสำคัญกับ<br>ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   | n = 291      |            |                 |             |                         |          |
|---|--------------|------------|-----------------|-------------|-------------------------|----------|
|   | สภาพปัจจุบัน |            | สภาพความคาดหวัง |             | ความต้องการจำเป็น       |          |
|   | $\bar{x}$    | S.D.       | $\bar{x}$       | S.D.        | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ    |
| 10. สถาบันมีระบบในการบริหาร<br>จัดการการเรียนของนักศึกษา<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ                                | 3.43         | 0.89       | 4.47            | 0.73        | 0.303                   | 4        |
| 11. สถาบันมีช่องทางในการ<br>ติดต่อสื่อสารกับนักศึกษา และผู้มี<br>ส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่มี<br>ประสิทธิภาพและประสิทธิผล | 3.55         | 0.85       | 4.5             | 0.7         | 0.268                   | 6        |
| 12. สถาบันมีระบบในการบริหาร<br>จัดการเรียนของนักศึกษา และผู้มี<br>ส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ                                  | 3.42         | 0.91       | 4.49            | 0.71        | 0.313                   | 3        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.60</b>  | <b>0.7</b> | <b>4.54</b>     | <b>0.56</b> | <b>0.261</b>            | <b>1</b> |

จากตาราง 6 แสดงค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการผู้ความ เป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.261) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่ามีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับดังนี้ 1. สถาบันมีทุน สนับสนุนให้กับนักศึกษาไปศึกษาเรียนรู้แลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัยที่ MOU ในต่างประเทศ 2. สถาบันมีงบประมาณที่เพียงพอเหมาะสมในการจ้างอาจารย์ผู้สอนชาวต่างชาติสอนนักศึกษา ในรายวิชาเฉพาะทาง 3. สถาบันมีระบบในการบริหารจัดการการเรียนของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ 4. สถาบันมีระบบในการบริหารจัดการการเรียนของนักศึกษา และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ 5. สถาบันมีการทำวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา การบริการวิชาการ ที่ เกี่ยวข้องกับคุณค่า วัฒนธรรม หรือรายได้ของสถาบัน และนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนของ องค์กร 6. สถาบันมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 7. สถาบันมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับนักศึกษา และผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 8. สถาบันมีการประเมินความต้องการของผู้เรียน ศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการให้บริการการศึกษา บริการวิชาการ 9. สถาบันมีการประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรบริการการศึกษาจากผู้เรียน 10. สถาบันได้ให้ความสำคัญกับการบริการการศึกษา การบริการทางวิชาการที่สนับสนุนให้ผู้เรียน ศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์สูงสุดจากสถาบัน 11. สถาบันมีการติดตามคุณภาพหลักสูตรบริการการศึกษา บริการวิชาการ จากผู้สำเร็จการศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายหลังสำเร็จหลักสูตร 12. สถาบันมีนโยบายสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมวิจัย การบริการทางวิชาการ เพื่อตอบสนองต่อผู้เรียน ศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตาราง 7 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์  
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นรายชื่อ

| ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร  | n = 291      |      |                 |      | ความต้องการจำเป็น       |       |
|---|--------------|------|-----------------|------|-------------------------|-------|
|   | สภาพปัจจุบัน |      | สภาพความคาดหวัง |      | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ |
|   | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$       | S.D. |                         |       |
| 1. สถาบันมีระบบการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่บุคลากรหรือทีมงานที่มีผลงานดีเด่น | 3.76         | 0.87 | 4.57            | 0.65 | 0.215                   | 10    |
| 2. สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้สร้างผลงานสร้างสรรค์                         | 4.15         | 0.76 | 4.65            | 0.62 | 0.120                   | 12    |
| 3. สถาบันมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจน และเป็นธรรม      | 3.59         | 0.91 | 4.59            | 0.69 | 0.279                   | 6     |
| 4. สถาบันมีระบบการเป็นผู้ชี้แนะหรือพี่เลี้ยงในการช่วยเหลือบุคลากรบรรจุใหม่          | 3.6          | 0.93 | 4.58            | 0.68 | 0.272                   | 8     |
| 5. สถาบันมีระบบการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร                      | 3.52         | 0.94 | 4.54            | 0.73 | 0.290                   | 2     |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร   | n = 291      |             |                 |             |                         |          |
|--|--------------|-------------|-----------------|-------------|-------------------------|----------|
|  | สภาพปัจจุบัน |             | สภาพความคาดหวัง |             | ความต้องการจำเป็น       |          |
|  | $\bar{x}$    | S.D.        | $\bar{x}$       | S.D.        | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ    |
| 6. สถาบันมีระบบการถ่ายทอดวิธีการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร  | 3.47         | 0.95        | 4.54            | 0.69        | 0.308                   | 1        |
| 7. สถาบันมีระบบสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากร  | 3.59         | 0.88        | 4.58            | 0.66        | 0.276                   | 7        |
| 8. สถาบันมีการจัดการระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล                     | 3.57         | 0.87        | 4.57            | 0.68        | 0.280                   | 5        |
| 9. สถาบันมีระบบเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้แก่บุคลากร                           | 3.76         | 0.89        | 4.62            | 0.67        | 0.229                   | 9        |
| 10. สถาบันมีระบบการอุทธรณ์และร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ร้องเรียนในเรื่องความไม่เป็นธรรมของบุคลากร | 3.48         | 0.92        | 4.48            | 0.76        | 0.287                   | 3        |
| 11. สถาบันมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และมีความยุติธรรมกับบุคลากรทุกคน                              | 3.57         | 0.94        | 4.58            | 0.71        | 0.283                   | 4        |
| 12. สถาบันมีการกำหนดหลักเกณฑ์การเปลี่ยนตำแหน่ง   | 3.81         | 0.88        | 4.56            | 0.71        | 0.197                   | 11       |
| <b>รวม</b>   | <b>3.66</b>  | <b>0.72</b> | <b>4.57</b>     | <b>0.60</b> | <b>0.249</b>            | <b>2</b> |

จากตาราง 7 แสดงค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.249) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่ามีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับดังนี้ 1. สถาบันมีระบบการถ่ายทอดวิธีการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร 2. สถาบันมีระบบการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร 3. สถาบันมีระบบการอุทธรณ์และร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ร้องเรียนในเรื่องความไม่เป็นธรรมของบุคลากร 4. สถาบันมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และมีความยุติธรรมกับบุคลากรทุกคน 5. สถาบันมีการจัดการระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 6. สถาบันมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจน และเป็นธรรม 7. สถาบันมีระบบสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากร 8. สถาบันมีระบบการเป็นผู้ชี้แนะ หรือพี่เลี้ยงในการช่วยเหลือบุคลากรบรรจุใหม่ 9. สถาบันมีระบบเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้แก่บุคลากร 10. สถาบันมีระบบการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่บุคลากรหรือทีมงานที่มีผลงานดีเด่น 11. สถาบันมีการกำหนดหลักเกณฑ์การเปลี่ยนตำแหน่ง 12. สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้สร้างผลงานสร้างสรรค์

ตาราง 8 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นรายชื่อ

| ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้   | n = 291      |      |                 |      |                         |       |
|---|--------------|------|-----------------|------|-------------------------|-------|
|   | สภาพปัจจุบัน |      | สภาพความคาดหวัง |      | ความต้องการจำเป็น       |       |
|   | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$       | S.D. | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ |
| 1. สถาบันมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน | 3.54         | 0.84 | 4.54            | 0.63 | 0.282                   | 2     |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้  | n = 291      |      |                 |      |                         |       |
|--|--------------|------|-----------------|------|-------------------------|-------|
|  | สภาพปัจจุบัน |      | สภาพความคาดหวัง |      | ความต้องการจำเป็น       |       |
|  | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$       | S.D. | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ |
| 2. สถาบันได้มีการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 3.52         | 0.86 | 4.53            | 0.63 | 0.287                   | 1     |
| 3. สถาบันมีการจัดกิจกรรม หรือมีการอบรมเพื่อการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง                        | 3.91         | 0.77 | 4.55            | 0.64 | 0.164                   | 12    |
| 4. สถาบันให้การสนับสนุนเทคโนโลยีในการพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้   | 3.66         | 0.81 | 4.59            | 0.62 | 0.254                   | 3     |
| 5. สถาบันให้การสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  | 3.68         | 0.8  | 4.58            | 0.63 | 0.245                   | 4     |
| 6. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ในกระบวนการทำงานร่วมกัน  | 3.76         | 0.86 | 4.58            | 0.62 | 0.218                   | 8     |
| 7. สถาบันมีค่านิยมที่เชื่อว่าบุคลากรไม่หวงความรู้ นิยมถ่ายโอนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน  | 3.8          | 0.87 | 4.6             | 0.61 | 0.211                   | 10    |
| 8. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ขององค์กร                                      | 3.84         | 0.83 | 4.56            | 0.63 | 0.188                   | 11    |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้  | n = 291      |             |                 |             |                         |          |
|--|--------------|-------------|-----------------|-------------|-------------------------|----------|
|  | สภาพปัจจุบัน |             | สภาพความคาดหวัง |             | ความต้องการจำเป็น       |          |
|  | $\bar{x}$    | S.D.        | $\bar{x}$       | S.D.        | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ    |
| 9. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นทางด้านการจัดการความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง  | 3.67         | 0.87        | 4.55            | 0.69        | 0.240                   | 5        |
| 10. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหา ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น | 3.76         | 0.83        | 4.57            | 0.65        | 0.215                   | 9        |
| 11. สถาบันใช้การสื่อสารและเทคโนโลยี เพื่อสร้างเครือข่ายด้านการจัดการความรู้  | 3.7          | 0.82        | 4.56            | 0.64        | 0.232                   | 6        |
| 12. สถาบันมีระบบการยกย่องหรือการให้รางวัล (Rewards) เพื่อเชื้อตอการจัดการความรู้ในองค์กร   | 3.71         | 0.91        | 4.56            | 0.64        | 0.229                   | 7        |
| <b>รวม</b>   | <b>3.71</b>  | <b>0.69</b> | <b>4.56</b>     | <b>0.56</b> | <b>0.229</b>            | <b>3</b> |

จากตาราง 8 แสดงค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.229) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่ามีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับดังนี้ 1. สถาบันได้มีการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. สถาบันมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน 3. สถาบันให้การสนับสนุนเทคโนโลยีในการพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4. สถาบันให้การสนับสนุน

งบประมาณในการพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นทางด้านการจัดการความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง 6. สถาบันใช้การสื่อสารและเทคโนโลยี เพื่อสร้างเครือข่ายด้านการจัดการความรู้ 7. สถาบันมีระบบการยกย่องหรือการให้รางวัล (Rewards) เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร 8. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ในกระบวนการทำงานร่วมกัน 9. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถาบันได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหา ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น 10. สถาบันมีค่านิยมที่เชื่อว่าบุคลากรไม่หวงความรู้ นิยมถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน 11. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ขององค์กร 12. สถาบันมีการจัดกิจกรรมหรือมีการอบรมเพื่อการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 9 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นรายชื่อ

| ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ   | n = 291      |      |                 |      |                         |       |
|---|--------------|------|-----------------|------|-------------------------|-------|
|   | สภาพปัจจุบัน |      | สภาพความคาดหวัง |      | ความต้องการจำเป็น       |       |
|   | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$       | S.D. | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ |
| 1. สถาบันมีผลการดำเนินการด้านผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนทุกหลักสูตรในทางที่ดีขึ้น   | 3.82         | 0.77 | 4.64            | 0.58 | 0.215                   | 8     |
| 2. สถาบันมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการ | 3.73         | 0.8  | 4.6             | 0.62 | 0.233                   | 5     |
| 3. สถาบันได้มีการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน   | 3.91         | 0.74 | 4.66            | 0.6  | 0.192                   | 10    |

ตาราง 9 (ต่อ)

| ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ   | n = 291      |      |                 |      |                         |       |
|---|--------------|------|-----------------|------|-------------------------|-------|
|   | สภาพปัจจุบัน |      | สภาพความคาดหวัง |      | ความต้องการจำเป็น       |       |
|   | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$       | S.D. | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ |
| 4. สถาบันจะต้องมีหลักคุณธรรม<br>จริยธรรมในการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดี<br>ดีแก่บุคลากรในองค์กร  | 3.9          | 0.79 | 4.65            | 0.59 | 0.192                   | 9     |
| 5. สถาบันมีการตรวจสอบการบริหาร<br>จัดการให้ผลการดำเนินการขององค์กร<br>บรรลุตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ<br>การขององค์กร   | 3.9          | 0.74 | 4.63            | 0.6  | 0.187                   | 11    |
| 6. สถาบันมีการบริหารจัดการด้านการ<br>ผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทาง<br>วิชาการ และการทำนุบำรุง<br>ศิลปวัฒนธรรม เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็น<br>เลิศในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และเกิด<br>ประสิทธิผล | 3.98         | 0.74 | 4.69            | 0.55 | 0.178                   | 12    |
| 7. สถาบันให้การสนับสนุนด้านวัสดุ<br>อุปกรณ์ที่เอื้อต่อทำงานได้อย่าง<br>เพียงพอ และเหมาะสม   | 3.75         | 0.8  | 4.61            | 0.65 | 0.229                   | 6     |
| 8. สถาบันมีการปรับโครงสร้างของ<br>องค์กรให้เหมาะสม เพื่อตอบสนองตาม<br>ความต้องการของสังคม   | 3.79         | 0.79 | 4.65            | 0.59 | 0.227                   | 7     |
| 9. สถาบันมีการเตรียมความพร้อม<br>ระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และ<br>ภาวะฉุกเฉิน  | 3.5          | 0.88 | 4.57            | 0.68 | 0.306                   | 1     |

ตาราง 9 (ต่อ)

| ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ  | n = 291      |             |                 |             |                         |          |
|--|--------------|-------------|-----------------|-------------|-------------------------|----------|
|  | สภาพปัจจุบัน |             | สภาพความคาดหวัง |             | ความต้องการจำเป็น       |          |
|  | $\bar{x}$    | S.D.        | $\bar{x}$       | S.D.        | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ    |
| 10. สถาบันมีการส่งเสริมให้นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกได้อย่างเหมาะสม   | 3.67         | 0.84        | 4.6             | 0.63        | 0.253                   | 4        |
| 11. สถาบันได้มีการนำผลการสำรวจความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) และการจัดการเรื่องร้องทุกข์ (นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร | 3.6          | 0.86        | 4.57            | 0.66        | 0.269                   | 3        |
| 12. สถาบันได้มีการนำผลการสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (ความสุขในการทำงาน) มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร   | 3.57         | 0.87        | 4.61            | 0.65        | 0.291                   | 2        |
| <b>รวม</b>   | <b>3.76</b>  | <b>0.65</b> | <b>4.62</b>     | <b>0.55</b> | <b>0.229</b>            | <b>3</b> |

จากตาราง 9 แสดงค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.229) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับดังนี้ 1. สถาบันมีการเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน 2. สถาบันได้มีการนำผลการสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (ความสุขในการทำงาน) มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร 3. สถาบันได้มีการนำผลการสำรวจความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ)

และการจัดการเรื่องร้องทุกข์ (นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มาพัฒนาและปรับปรุง ในองค์กร 4. สถาบันมีการส่งเสริมให้นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกได้อย่างเหมาะสม 5. สถาบันมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการ 6. สถาบันให้การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อทำงานได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม 7. สถาบันมีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม เพื่อตอบสนองตามความต้องการของสังคม 8. สถาบันมีผลการดำเนินการด้านผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนทุกหลักสูตรในทางที่ดีขึ้น 9. สถาบันจะต้องมีหลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร 10. สถาบันได้มีการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน 11. สถาบันมีการตรวจสอบการบริหารจัดการ ให้ผลการดำเนินการขององค์กรบรรลุตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร 12. สถาบันมีการบริหารจัดการด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ตาราง 10 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ทัศนศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ เป็นรายชื่อ

| ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ  | n = 291      |      |                 |      |                         |       |
|--|--------------|------|-----------------|------|-------------------------|-------|
|  | สภาพปัจจุบัน |      | สภาพความคาดหวัง |      | ความต้องการจำเป็น       |       |
|  | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$       | S.D. | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ |
| 1. สถาบันมีการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการ ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก                         | 3.92         | 0.82 | 4.64            | 0.64 | 0.184                   | 8     |
| 2. สถาบันมีการใช้ผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการวิชาการมาปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร | 3.75         | 0.8  | 4.62            | 0.62 | 0.232                   | 2     |

ตาราง 10 (ต่อ)

| ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ  | n = 291      |      |                 |      |                         |       |
|--|--------------|------|-----------------|------|-------------------------|-------|
|  | สภาพปัจจุบัน |      | สภาพความคาดหวัง |      | ความต้องการจำเป็น       |       |
|  | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$       | S.D. | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ |
| 3. สถาบันมีการวิเคราะห์ และการวิจัย กระบวนการทำงาน เพื่อลดปัญหาและ ต้นทุนการดำเนินการบริการทาง วิชาการ                       | 3.59         | 0.82 | 4.59            | 0.62 | 0.279                   | 1     |
| 4. สถาบันมีการส่งเสริมการบริการทาง วิชาการที่เชื่อมโยงกับการเรียนการสอน งานวิจัยและงานสร้างสรรค์                             | 3.8          | 0.88 | 4.64            | 0.58 | 0.221                   | 5     |
| 5. สถาบันมีระบบประกันคุณภาพ การศึกษาภายในที่มีคุณภาพ เพื่อใช้ พัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง                                     | 3.94         | 0.75 | 4.65            | 0.55 | 0.180                   | 10    |
| 6. สถาบันมีการพัฒนาระบบกลไกการ คัดกรองสิทธิของงานวิจัยและงาน สร้างสรรค์  | 3.86         | 0.76 | 4.63            | 0.58 | 0.199                   | 7     |
| 7. สถาบันมีการควบคุมกำกับการจัด โปรแกรมการเรียนการสอนให้แก่ นักศึกษาและผู้รับบริการ เป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนดไว้             | 3.79         | 0.78 | 4.65            | 0.57 | 0.227                   | 3     |
| 8. สถาบันมีการส่งเสริมอัตลักษณ์เด่น ขององค์กร เพื่อทำให้นักศึกษา และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ได้รับ ผลประโยชน์สูงสุด | 3.97         | 0.74 | 4.68            | 0.56 | 0.179                   | 11    |

ตาราง 10 (ต่อ)

| ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ  | n = 291      |             |                 |             |                         |          |
|--|--------------|-------------|-----------------|-------------|-------------------------|----------|
|  | สภาพปัจจุบัน |             | สภาพความคาดหวัง |             | ความต้องการจำเป็น       |          |
|  | $\bar{x}$    | S.D.        | $\bar{x}$       | S.D.        | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ    |
| 9. สถาบันมีการสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริการทางวิชาการ    | 3.79         | 0.76        | 4.63            | 0.6         | 0.222                   | 4        |
| 10. สถาบันส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดี และนวัตกรรมในองค์กร | 3.79         | 0.79        | 4.62            | 0.59        | 0.219                   | 6        |
| 11. สถาบันมีการส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการบริการทางวิชาการและวิชาชีพแก่ชุมชน และสังคมอย่างต่อเนื่อง   | 3.92         | 0.84        | 4.63            | 0.59        | 0.181                   | 9        |
| 12. สถาบันมีการส่งเสริมการเผยแพร่สืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับชาติและนานาชาติ                                | 4.2          | 0.75        | 4.72            | 0.52        | 0.124                   | 12       |
| <b>รวม</b>   | <b>3.86</b>  | <b>0.63</b> | <b>4.64</b>     | <b>0.52</b> | <b>0.202</b>            | <b>5</b> |

จากตาราง 10 แสดงค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.202) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่ามีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับดังนี้ 1. สถาบันมีการวิเคราะห์ และการวิจัยกระบวนการทำงาน เพื่อลดปัญหาและต้นทุนการดำเนินการการบริการทางวิชาการ 2. สถาบันมีการใช้ผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการวิชาการมา

ปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร 3. สถาบันมีการควบคุมกำกับการจัดโปรแกรมการเรียน การสอนให้แก่นักศึกษาและผู้รับบริการ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ 4. สถาบันมีการ สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเรียนการสอน การ ส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริการทางวิชาการ 5. สถาบันมีการส่งเสริมบริการทางวิชาการที่ เชื่อมโยงกับการเรียนการสอน งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 6. สถาบันส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดี และนวัตกรรมในองค์กร 7. สถาบันมีการพัฒนาระบบกลไกการคุ้มครองสิทธิของงานวิจัยและงาน สร้างสรรค์ 8. สถาบันมีการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการ ทางวิชาการ ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก 9. สถาบันมีการส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการบริการทาง วิชาการและวิชาชีพแก่ชุมชน และสังคมอย่างต่อเนื่อง 10. สถาบันมีระบบประกันคุณภาพ การศึกษาภายในที่มีคุณภาพ เพื่อใช้พัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง 11. สถาบันมีการส่งเสริมอัต ลักษณ์เด่นขององค์กร เพื่อทำให้นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ได้รับผลประโยชน์ สูงสุด 12. สถาบันมีการส่งเสริมการเผยแพร่ สืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่าง ต่อเนื่องทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ

ตาราง 11 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านภาวะ ผู้นำและการนำองค์กร เป็นรายชื่อ

| ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร  | n = 291      |      |                 |      |  |       |
|--|--------------|------|-----------------|------|--|-------|
|  | สภาพปัจจุบัน |      | สภาพความคาดหวัง |      | ความต้องการจำเป็น<br>PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ |
|  | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$       | S.D. |  |       |
| 1. สถาบันมีความเป็นผู้นำและมีบทบาท ในการบริหารและการจัดการการศึกษา                       | 3.86         | 0.74 | 4.59            | 0.6  | 0.189  | 8     |
| 2. สถาบันมีการกำหนดบทบาทของ บุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด | 3.77         | 0.71 | 4.58            | 0.61 | 0.215  | 5     |
| 3. สถาบันมีการกระตุ้นส่งเสริมสนับสนุน ความร่วมมือกันภายในและภายนอก องค์กร                | 3.86         | 0.78 | 4.63            | 0.55 | 0.199  | 6     |

ตาราง 11 (ต่อ)

| ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร   | n = 291      |      |                 |      |                         |       |
|---|--------------|------|-----------------|------|-------------------------|-------|
|   | สภาพปัจจุบัน |      | สภาพความคาดหวัง |      | ความต้องการจำเป็น       |       |
|   | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$       | S.D. | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ |
| 4. สถาบันมีภาวะผู้นำเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นในการทำงาน  | 3.82         | 0.8  | 4.65            | 0.55 | 0.217                   | 4     |
| 5. สถาบันให้ความเชื่อมั่นว่ามีระบบกระบวนการบริหารจัดการที่ดีในองค์กรได้   | 3.73         | 0.79 | 4.6             | 0.59 | 0.233                   | 3     |
| 6. สถาบันมีการดำเนินการจัดการผลตอบแทนได้อย่างทั่วถึง ยุติธรรม เสมอภาค เท่าเทียมกัน  | 3.61         | 0.85 | 4.57            | 0.68 | 0.266                   | 1     |
| 7. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนด วิสัยทัศน์ นโยบายของสถาบัน   | 4.1          | 0.73 | 4.56            | 0.65 | 0.112                   | 11    |
| 8. สถาบันมีการให้ความรู้ทางการบริหาร การศึกษา สามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้   | 3.86         | 0.75 | 4.58            | 0.6  | 0.187                   | 9     |
| 9. สถาบันเป็นแบบอย่างในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ   | 3.86         | 0.81 | 4.63            | 0.61 | 0.199                   | 6     |
| 10. สถาบันมีการกำหนดทิศทาง โดยคำนึงถึงความต้องการ ความจำเป็นและสามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันได้ | 3.7          | 0.81 | 4.6             | 0.62 | 0.243                   | 2     |

ตาราง 11 (ต่อ)

| ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร   | n = 291      |             |                 |             |                         |          |
|---|--------------|-------------|-----------------|-------------|-------------------------|----------|
|   | สภาพปัจจุบัน |             | สภาพความคาดหวัง |             | ความต้องการจำเป็น       |          |
|   | $\bar{x}$    | S.D.        | $\bar{x}$       | S.D.        | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ    |
| 11. สถาบันมีความตระหนักและมีเป้าหมายการพัฒนาพร้อมกับบุคลากรในเรื่องการสร้างความเป็นเลิศการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ได้ | 4.01         | 0.78        | 4.7             | 0.58        | 0.172                   | 10       |
| 12. สถาบันมีการตอบสนองต่อความสนใจของสาธารณชนและมีวิธีการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน สังคม และประเทศได้  | 3.88         | 0.77        | 4.64            | 0.58        | 0.196                   | 7        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.84</b>  | <b>0.61</b> | <b>4.61</b>     | <b>0.48</b> | <b>0.201</b>            | <b>6</b> |

จากตาราง 11 แสดงค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.201) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับดังนี้ 1. สถาบันมีการดำเนินการจัดการผลตอบแทนได้อย่างทั่วถึง ยุติธรรม เสมอภาค เท่าเทียมกัน 2. สถาบันมีการกำหนดทิศทาง โดยคำนึงถึงความต้องการ ความจำเป็นและสามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันได้ 3. สถาบันให้ความเชื่อมั่นว่ามีระบบกระบวนการบริหารจัดการที่ดีในองค์กรได้ 4. สถาบันมีภาวะผู้นำเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นในการทำงาน 5. สถาบันมีการกำหนดบทบาทของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด 6. สถาบันมีการกระตุ้นส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือกันภายในและภายนอกองค์กร และ สถาบันเป็นแบบอย่างในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ 7. สถาบันมีการตอบสนองต่อความสนใจของสาธารณชนและมีวิธีการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน สังคม และประเทศได้ 8. สถาบันมีความเป็นผู้นำและมีบทบาทในการบริหารและการจัดการการศึกษา 9. สถาบันมีการให้ความรู้ทางการบริหาร การศึกษา สามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้ 10. สถาบันมีความตระหนักและมีเป้าหมาย

การพัฒนาพร้อมกับบุคลากรในเรื่องการสร้างความเป็นเลิศการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ได้ 11. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนด วิสัยทัศน์ นโยบายของสถาบัน

ตาราง 12 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์เป็นรายชื่อ

| ด้านการวางแผนกลยุทธ์   | n = 291      |      |                 |      |                         |       |
|--|--------------|------|-----------------|------|-------------------------|-------|
|  | สภาพปัจจุบัน |      | สภาพความคาดหวัง |      | ความต้องการจำเป็น       |       |
|  | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$       | S.D. | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ |
| 1. สถาบันมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีที่ครอบคลุมทุกพันธกิจขององค์กร   | 4.15         | 0.72 | 4.63            | 0.61 | 0.116                   | 12    |
| 2. สถาบันมีการนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณที่แล้วมาเป็นข้อมูลนำเข้าให้แก่บุคลากรได้พิจารณาวางแผนร่วมกัน | 3.84         | 0.75 | 4.56            | 0.64 | 0.188                   | 6     |
| 3. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการของหน่วยงานสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานของสถาบัน               | 3.8          | 0.79 | 4.58            | 0.61 | 0.205                   | 3     |
| 4. สถาบันมีการกำหนดตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ตามพันธกิจและนโยบายของผู้บริหาร  | 4.06         | 0.73 | 4.57            | 0.66 | 0.126                   | 11    |

ตาราง 12 (ต่อ)

| ด้านการวางแผนกลยุทธ์  | n = 291      |      |                 |      |                         |       |
|---|--------------|------|-----------------|------|-------------------------|-------|
|   | สภาพปัจจุบัน |      | สภาพความคาดหวัง |      | ความต้องการจำเป็น       |       |
|   | $\bar{x}$    | S.D. | $\bar{x}$       | S.D. | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ |
| 5. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้รับการส่งเสริมสนับสนุนและการให้อำนาจในการดำเนินงาน พัฒนากิจกรรมของสถาบันตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย    | 3.89         | 0.76 | 4.58            | 0.63 | 0.177                   | 8     |
| 6. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย และแผนงานภายใต้การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ | 3.83         | 0.8  | 4.53            | 0.67 | 0.183                   | 7     |
| 7. สถาบันมีเป้าหมายของการวัดและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน   | 3.9          | 0.8  | 4.56            | 0.64 | 0.169                   | 9     |
| 8. สถาบันมีการกำหนดปณิธานขององค์กร เพื่อเป็นเป้าหมายที่มีจุดเน้นมุ่งความเป็นเลิศ  | 4.1          | 0.78 | 4.65            | 0.58 | 0.134                   | 10    |
| 9. สถาบันมีการกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันด้านการศึกษาในปัจจุบัน   | 3.74         | 0.85 | 4.62            | 0.61 | 0.235                   | 1     |
| 10. สถาบันได้นำหลักธรรมาภิบาลในการบูรณาการบริหารจัดการภายในองค์กร   | 3.82         | 0.84 | 4.58            | 0.64 | 0.199                   | 5     |
| 11. สถาบันมีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร  | 3.71         | 0.87 | 4.56            | 0.63 | 0.229                   | 2     |

ตาราง 12 (ต่อ)

| ด้านการวางแผนกลยุทธ์   | n = 291      |             |                 |             |                         |          |
|--|--------------|-------------|-----------------|-------------|-------------------------|----------|
|  | สภาพปัจจุบัน |             | สภาพความคาดหวัง |             | ความต้องการจำเป็น       |          |
|  | $\bar{x}$    | S.D.        | $\bar{x}$       | S.D.        | PNI <sub>Modified</sub> | ลำดับ    |
| 12. สถาบันมีการวางแผนกลยุทธ์ มุ่งระบบการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยกำหนดตัวชี้วัด ติดตาม และประเมินผลไว้อย่างชัดเจน | 3.82         | 0.86        | 4.6             | 0.59        | 0.204                   | 4        |
| <b>รวม</b>   | <b>3.89</b>  | <b>0.65</b> | <b>4.58</b>     | <b>0.54</b> | <b>0.177</b>            | <b>7</b> |

จากตาราง 12 แสดงค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.177) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับดังนี้ 1. สถาบันมีการกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันด้านการศึกษาในปัจจุบัน 2. สถาบันมีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร 3. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการของหน่วยงานสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานของสถาบัน 4. สถาบันมีการวางแผนกลยุทธ์ มุ่งระบบการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยกำหนดตัวชี้วัด ติดตาม และประเมินผลไว้อย่างชัดเจน 5. สถาบันได้นำหลักธรรมาภิบาลในการบูรณาการบริหารจัดการภายในองค์กร 6. สถาบันมีการนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณที่แล้วมาเป็นข้อมูลนำเข้าไปแก่บุคลากรได้พิจารณาวางแผนร่วมกัน 7. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย และแผนงานภายใต้การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ 8. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้รับการส่งเสริมสนับสนุนและการให้อำนาจในการดำเนินงานพัฒนากิจกรรมของสถาบันตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย 9. สถาบันมีเป้าหมายของการวัดและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 10. สถาบันมีการกำหนดปณิธานขององค์กร เพื่อเป็นเป้าหมายที่มีจุดเน้นมุ่งความเป็นเลิศ 11. สถาบันมีการกำหนดตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ตาม

พันธกิจและนโยบายของผู้บริหาร 12. สถาบันมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ครอบคลุมทุกพันธกิจขององค์กร

**ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**

**ตอนที่ 1 การยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**

1. นำผลการผลการศึกษาระประเมินสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการ พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มาสังเคราะห์และดำเนินการสร้าง (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) 2) การจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) 3) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) 4) การบริหารคุณภาพ (Total Quality Management: TQM) 5) แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ สร้างรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง พบว่า ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด (ค่า PNI = 0.261) รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (ค่า PNI = 0.249) รองลงมา คือ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ รองลงมา คือ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ (ค่า PNI = 0.229) รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (ค่า PNI = 0.202) รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร (ค่า PNI = 0.201) และรองลงมา คือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (ค่า PNI = 0.177) และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI) อันดับแรก

ผู้วิจัยได้พิจารณาค่า PNI ทุกอันดับของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อนำมายกร่างรูปแบบ รวมทั้งพิจารณาเพิ่มเติมหัวข้อวิธีการที่สำคัญในประเด็นที่ได้ศึกษา จากแนวคิด ของรูปแบบการบริหารจัดการ 7s Mckinsey EdPEX TQA PMQA TQM และ Best Practice

2. ดำเนินการแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณาเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์กรทางด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ โดยพิจารณาจากผลงานวิชาการ และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณา ทั้งภายในและภายนอกสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 9 คน ผลจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณา ปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 ผลการพิจารณารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

| ร่างก่อนเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ  | ระดับความคิดเห็น        |                         | ข้อเสนอแนะ  |
|--|-------------------------|-------------------------|---|
|  | เห็นด้วย                | ไม่เห็นด้วย             |   |
| <b>1. ภาวะผู้นำและการนำองค์กร</b>  |                         |                         |   |
| 1.1 สถาบันมีการบริหารจัดการเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนได้อย่างทั่วถึง ยุติธรรม เสมอภาค และเท่าเทียมกัน                               | 8<br>คิดเป็นร้อยละ 88.9 | 1<br>คิดเป็นร้อยละ 11.1 | 1. (ปรับเป็น) ...ยุติธรรม เสมอภาค และเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการพัฒนาความสามารถและทำผลงานให้เป็นที่ประจักษ์<br>2. ควรเพิ่มเติมในการให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ |
| 1.2 สถาบันมีการกำหนดทิศทาง โดยคำนึงถึงความต้องการ ความจำเป็น และสามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ได้ | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100  |                         | 1. (ปรับเป็น) สถาบันมีการกำหนดทิศทางนโยบายโดยคำนึงถึงความต้องการ ...<br>2. (ปรับเป็น) ...และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ได้ อย่างเป็นระบบและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน   |
| 1.3 สถาบันให้ความเชื่อมั่นว่ามีระบบกระบวนการบริหารจัดการที่ดีในองค์กรได้   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100  |                         |   |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ร่างก่อนเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น           |                            | ข้อเสนอแนะ   |
|---|----------------------------|----------------------------|--|
|   | เห็นด้วย                   | ไม่เห็นด้วย                |  |
| 1.4 สถาบันมีภาวะผู้นำและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นในการทำงานในองค์กร   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100  |                            | (ปรับเป็น) สถาบันมีภาวะผู้นำและเป็นผู้นำ...  |
| 1.5 สถาบันมีการกำหนดบทบาทของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด   | 8<br>คิดเป็นร้อยละ<br>88.9 | 1<br>คิดเป็นร้อยละ<br>11.1 | ในบางกรณี สถาบันมีการกำหนดบทบาทเพื่อต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยไม่คำนึงถึงส่วนรวม  |
| 1.6 สถาบันมีการกระตุ้นส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือกันภายในและภายนอกองค์กร และสถาบันเป็นแบบอย่างในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ  | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100  |                            | 1. ควรตั้งเป้าหมายไปสู่ความเป็นเลิศและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ<br>2. สถาบันควรมีทุนส่งเสริมบุคลากรที่มีศักยภาพในการร่วมมือและติดต่อกับองค์กรภายนอก |
| 1.7 สถาบันมีการตอบสนองต่อความสนใจของสาธารณชนและมีวิธีการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน สังคม และประเทศได้  | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100  |                            |  |
| <b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นภาวะผู้นำและการนำองค์กร</b>  |                            |                            |  |
| 1. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นแนวทางสำคัญที่จะชี้แนวทางในการดำเนินงานของสถาบันเฉพาะทาง แห่งนี้และอยากให้สถาบันมี ส่วนร่วมในการผลักดันให้ทางภาครัฐเล็งเห็นถึงความสำคัญในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทยในยุทธศาสตร์ชาติพร้อมให้ทุนสนับสนุนที่อาจไม่ได้มองผลลัพธ์เป็นนวัตกรรมอย่างทางสายวิทยาศาสตร์ แต่เป็นการยกระดับคุณภาพ ชีวทัศน์การสืบสานและต่อยอดมรดกทางวัฒนธรรมให้ยั่งยืน รวมทั้งเผยแพร่ในระดับนานาชาติดึงดูดการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมให้กับต่างชาติได้ |                            |                            |  |
| 2. ควรเพิ่มเติมด้านผู้นำในการสร้างคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่   |                            |                            |  |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ร่างก่อนเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ  | ระดับความคิดเห็น           |                            | ข้อเสนอแนะ  |
|--|----------------------------|----------------------------|---|
|  | เห็นด้วย                   | ไม่เห็นด้วย                |   |
| <b>2. การวางแผนกลยุทธ์</b>   |                            |                            |   |
| 2.1 สถาบันมีการกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันด้านการศึกษาในยุคปัจจุบัน                                    | 8<br>คิดเป็นร้อยละ<br>88.9 | 1<br>คิดเป็นร้อยละ<br>11.1 | 1. ปัจจุบันมีสถาบันการศึกษาเปิดมากขึ้น สถาบันควรสร้างจุดเด่นเฉพาะที่จะดึงดูดผู้เรียน ซึ่งอาจไม่ได้เป็นเฉพาะกลุ่มมัชฌิมวัยนักศึกษาแต่สามารถเป็นกลุ่มผู้สูงวัยด้วย<br>2. (ปรับเป็น) ...ที่มีความสอดคล้องกับสภาพการด้านการศึกษาในยุคปัจจุบัน<br>3. และควรพัฒนาจุดเน้นด้านศิลปวัฒนธรรม ให้เป็นที่ยอมรับต่อสังคมและชุมชน |
| 2.2 สถาบันมีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ  | 8<br>คิดเป็นร้อยละ<br>88.9 | 1<br>คิดเป็นร้อยละ<br>11.1 | 1. ภายใต้ระเบียบราชการที่เป็นขั้นตอน ต้องหาวิธีว่าจะทำอย่างไรให้การปรับเปลี่ยนภายในคล่องตัวและมีประสิทธิภาพที่สุด<br>2. (ปรับเป็น)... สถาบันมีระบบการบริหารการกำกับดูแลภายในองค์กร<br>3. แต่ในบางกรณีก็ไม่สามารถทำได้ 100% เนื่องจากสถาบันมีองค์กรที่อยู่ภายใต้ปกครอง หลายแห่ง                                      |
| 2.3 สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการภายในองค์กรและสอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์ | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100  |                            | 1. (ปรับเป็น) ... และยุทธศาสตร์ขององค์กร<br>2. การวางแผนในการกำหนดเป้าหมาย ควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมด้วย   |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ร่างก่อนเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น          |             | ข้อเสนอแนะ  |
|---|---------------------------|-------------|---|
|   | เห็นด้วย                  | ไม่เห็นด้วย |   |
| 2.4 สถาบันมีการวางแผนกลยุทธ์ มุ่งระบบการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยกำหนดตัวชี้วัด ติดตาม และ ประเมินผลได้อย่างชัดเจน   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | 1. ควรจัดตั้งทีมงานศึกษาอย่างจริงจัง เพื่อยกระดับ มาตรฐาน เพื่อจะได้เผยแพร่พันธกิจ ของสถาบันไปในระดับนานาชาติ เพิ่มมากขึ้น<br>2. สถาบันควรมีการส่งเสริมบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในภาษาที่สอง เพื่อทำการติดต่อในระดับนานาชาติต่อไป |
| 2.5 สถาบันได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลในการบูรณาการบริหารจัดการภายในองค์กร  | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | (ปรับเป็น) สถาบันได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการ...  |
| 2.6 สถาบันมีการนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ในปีงบประมาณที่แล้วมาเป็นข้อมูลนำเข้าให้แก่บุคลากรได้พิจารณาวางแผนร่วมกัน  | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             |   |
| 2.7 สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย และแผนงานภายใต้การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้  | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | (ปรับเป็น) ...ความสำคัญของปัญหาได้ ตลอดจนมีการติดตามผลและ ประเมินผล   |
| <b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นการวางแผนกลยุทธ์</b>   |                           |             |   |
| 1. เห็นด้วยกับหลักการอยากให้งานที่สามารถนำไปต่อยอดเพื่อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น อาจสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญให้ระดมความคิดวางแผนกลยุทธ์ให้กับสถาบัน   |                           |             |   |
| 2. กลยุทธ์สำคัญขององค์กรขนาดใหญ่ คือการบริหารให้หน่วยย่อยขององค์กร ในที่นี้คือ คณะวิชา ภาควิชา ไปจนถึง บุคลากรรายบุคคล มีโอกาสมากขึ้นในการพัฒนาและเผยแพร่ศักยภาพเฉพาะตัวของตนเอง ฉะนั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญขององค์กร คือ บุคลากรภายในขององค์กรเป็นลำดับแรก ก่อนที่จะผลักดันกลยุทธ์เพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร |                           |             |   |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ร่างก่อนเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น          |             | ข้อเสนอแนะ  |
|---|---------------------------|-------------|---|
|   | เห็นด้วย                  | ไม่เห็นด้วย |   |
| <b>3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>  |                           |             |   |
| 3.1 สถาบันมีทุนสนับสนุนให้กับนักศึกษาไปศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อะหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ได้ทำ MOU ร่วมกันในประเทศต่างประเท | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | 1. สถาบันสามารถหาทุนภายนอกมาสนับสนุนได้เช่นองค์กรในต่างประเทศ DAAD (เยอรมัน), DEAD (ออสเตรีย)<br>2. ควรส่งเสริมเป็นระบบให้ชัดเจนเป็นภาคเรียนหรือปีการศึกษา<br>3. ควรมีทุนการศึกษาให้นักศึกษาได้แลกเปลี่ยนกับสถาบันทำ MOU เพื่อเป็นการ กระตุ้นศักยภาพของผู้เรียน โดยเน้นประเทศที่มีความเจริญทางด้าน การจัดการศึกษาและเทคโนโลยี |
| 3.2 สถาบันมีงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอและเหมาะสมในการจ้างอาจารย์ผู้สอนชาวต่างชาติสอนนักศึกษาในรายวิชาเฉพาะทาง             | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | 1. หากสามารถทำ MOU กลับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ลองพิจารณาเชิญอาจารย์ต่างชาติมาสอนเป็นเทอมหรือแลกเปลี่ยนบุคลากรเป็นเทอมหรือระยะเวลาที่เหมาะสม<br>2. ควรส่งเสริมให้นักศึกษาได้มีองค์ความรู้ อย่างน้อยสองภาษา  |
| 3.3 สถาบันมีระบบในการบริหารจัดการ การร้องเรียนของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ                              | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | (ปรับเป็น) ...มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่มีประสิทธิผล  |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ร่างก่อนเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น       |             | ข้อเสนอแนะ  |
|---|------------------------|-------------|---|
|   | เห็นด้วย               | ไม่เห็นด้วย |   |
| 3.4 สถาบันมีการทำวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร การศึกษา การบริการทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า ต้นทุน หรือรายได้ของสถาบัน และนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ  | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100 |             | 1. สถาบันได้สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานเอกชนมากขึ้นเพียงใดหาก สร้างความร่วมมือกันได้น่าจะเกิดประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย<br>2. (ปรับเป็น) ... ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด  |
| 3.5 สถาบันมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100 |             | 1. ช่องทางการประชาสัมพันธ์ข้อมูลและวิธีการติดต่อ/เจรจาต้องมีประสิทธิภาพ<br>2. ควรมีการอบรมนักศึกษาเรื่องนวัตกรรมการสื่อสารรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อเป็นการลดขั้นตอนในการติดต่อสื่อสารกับนักศึกษา |
| <b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>   |                        |             |   |
| 1. สถาบันเป็นแหล่งรวมความรู้ที่เป็นมรดกทางศิลปะและวัฒนธรรมไทยควรค่าอย่างยิ่งที่จะเผยแพร่พันธกิจไปสู่ระดับนานาชาติและควรเปิด โอกาสให้นักศึกษาต่างชาติได้มาเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนผ่านทาง MOU หรือช่องทางอื่น ๆ  |                        |             |   |
| 2. ความร่วมมือกับสถาบันที่ได้ทำ MOU เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างการรับรู้ถึงศักยภาพของสถาบันการศึกษาในระดับชาติและนานาชาติ แต่ประเด็นสำคัญคือ ต้องบริหารจัดการเนื้อหาในการทำความร่วมมือให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (โดยเฉพาะนักศึกษา) เพื่อให้กิจกรรมความร่วมมือคุ้มค่ากับงบประมาณ และมีการสานต่อ ไปสู่กิจกรรมอื่นๆ อย่างยั่งยืนในอนาคต |                        |             |   |
| 3. สถาบันควรมีทุนสนับสนุนให้กับนักศึกษา ดังนี้ 1) ทุนเรียนดีศิลปะเด่น 2) ทุนความประพฤติดีแต่ยากจน   |                        |             |   |
| <b>4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>   |                        |             |   |
| 4.1 สถาบันได้มีการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ  | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100 |             | ต้องทันสมัยและอัปเดตให้สม่ำเสมอทันเหตุการณ์   |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ร่างก่อนเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น        |                         | ข้อเสนอแนะ  |
|---|-------------------------|-------------------------|---|
|   | เห็นด้วย                | ไม่เห็นด้วย             |   |
| 4.2 สถาบันมีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อติดตามผลกาปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100  |                         | (ปรับเป็น) สถาบันมีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ...   |
| 4.3 สถาบันให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีในการพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                                       | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100  |                         | 1. สามารถมุ่งเน้นพัฒนา e-learning<br>2. (ปรับเป็น) สถาบันให้การพัฒนาสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อยกระดับสถาบัน...  |
| 4.4 สถาบันให้การสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  | 8<br>คิดเป็นร้อยละ 88.9 | 1<br>คิดเป็นร้อยละ 11.1 | อาจมีความซ้ำซ้อนกับในข้อ 4.3  |
| 4.5 สถาบันมีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นทางด้านการจัดการความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง                 | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100  |                         |   |
| 4.6 สถาบันมีการใช้ระบบการสื่อสารและเทคโนโลยี เพื่อสร้างเครือข่ายด้านการจัดการความรู้                                    | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100  |                         | 1. ในยุคการเรียนรู้แบบออนไลน์สามารถสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันใน MOU เพื่อแลกเปลี่ยนวิทยากรบรรยายได้ เผยแพร่ศาสตร์ความรู้ที่เราเป็นจุดเด่นและรับฟังศาสตร์อื่น ๆ<br>2. (ปรับเป็น) ...ด้านการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ |
| 4.7 สถาบันมีระบบการยกย่องหรือการให้รางวัล (Rewards) เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร                               | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100  |                         | 1. (ปรับเป็น) ...การจัดการความรู้ในองค์กร และเกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม<br>2. ควรมีการกระจายให้ทั่วถึงมากกว่านี้  |

## ตาราง 13 (ต่อ)

| ร่างก่อนเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น       |             | ข้อเสนอแนะ  |
|---|------------------------|-------------|---|
|   | เห็นด้วย               | ไม่เห็นด้วย |   |
| <b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>  |                        |             |   |
| 1. ด้วยปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัล เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ออนไลน์มากยิ่งขึ้น หากสามารถจัดทำ Databases ฐานข้อมูลด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับศิลปะวัฒนธรรมไทยจะเป็นประโยชน์มากในการเผยแพร่องค์ความรู้ |                        |             |   |
| 2. สถาบันควรพัฒนาระบบการวัดองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการในการนำผลการวิเคราะห์มาหาแนวปฏิบัติต่อไป ในด้านผู้บริหาร บุคลากร และนักศึกษา  |                        |             |   |
| <b>5. การมุ่งเน้นบุคลากร</b>  |                        |             |   |
| 5.1 สถาบันมีระบบการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กร  | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100 |             |   |
| 5.2 สถาบันมีระบบการให้คำแนะนำและปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100 |             | 1. สามารถเชิญวิทยากรภายนอกมาอบรมเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานได้<br>2. (ปรับเป็น) สถาบันมีระบบการให้คำแนะนำและปรึกษาที่มีประสิทธิผล... |
| 5.3 สถาบันมีระบบการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การร้องเรียนในเรื่องความไม่เป็นธรรมของบุคลากร  | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100 |             | เรื่องการร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่เป็นธรรม ควรมีการพิจารณาให้โปร่งใสกว่านี้ เพราะบางเรื่องถูกละเลย                                      |
| 5.4 สถาบันมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกคน และได้ผลการประเมินที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100 |             |   |
| 5.5 สถาบันมีการจัดการระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ 100 |             |   |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ร่างก่อนเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น          |             | ข้อเสนอแนะ  |
|---|---------------------------|-------------|---|
|   | เห็นด้วย                  | ไม่เห็นด้วย |   |
| 5.6 สถาบันมีระบบการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น  | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             |   |
| <b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นการมุ่งเน้นบุคลากร</b>   |                           |             |   |
| 1. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาและคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นมาก และอยากให้เขาเห็นคุณค่าของงานที่เขาได้ทำ สถาบันอาจให้สวัสดิการการเรียนศิลปะและดนตรีกับพนักงาน หรือรูปพนักงานที่สนใจเพื่อให้เขามีแรงบันดาลใจในการทำงาน |                           |             |   |
| 2. สถาบันมีการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและเครื่องมือสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมในยุคดิจิทัล ให้แก่บุคลากรที่มีความจำเป็น สนับสนุนในด้านการทำผลงานทางวิชาการ/การศึกษา   |                           |             |   |
| 3. ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับ การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และทันต่อการเปลี่ยนแปลง  |                           |             |   |
| <b>6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ</b>   |                           |             |   |
| 6.1 สถาบันมีการวิเคราะห์ และการวิจัยกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาและต้นทุนการดำเนินการบริการทางวิชาการ   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | (ปรับเป็น) ...กระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ...  |
| 6.2 สถาบันมีการใช้ผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการมาปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | 1. (ปรับเป็น) ...กระบวนการทำงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ<br>2. บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้เรื่องหลักสูตรในการเรียนการสอน |
| 6.3 สถาบันมีการควบคุมกำกับ ดูแลการบริหารจัดการโปรแกรมการเรียนการสอนให้แก่ นักศึกษาและผู้รับบริการ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             |   |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ร่างก่อนเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น          |             | ข้อเสนอแนะ  |
|---|---------------------------|-------------|---|
|   | เห็นด้วย                  | ไม่เห็นด้วย |   |
| 6.4 สถาบันมีการสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริการทางวิชาการ   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | ควรสนับสนุนการสอนออนไลน์ e-learning Internet database โปรแกรมของงานการแสดงผลหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์  |
| 6.5 สถาบันมีการส่งเสริมการบริการทางวิชาการที่เชื่อมโยงกับการเรียนการสอน งานวิจัยและงานสร้างสรรค์  | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | 1. งานวิจัยและงานสร้างสรรค์เกี่ยวกับศิลปะวัฒนธรรมไทยหากสามารถแปลเป็นภาษาอังกฤษได้จะ สามารถเผยแพร่ได้ในระดับนานาชาติ<br>2. ควรสร้างเครือข่ายในการให้บริการทาง วิชาการ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |
| 6.6 สถาบันส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการทบทวนผล การดำเนินการ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดี และนวัตกรรมในองค์กร   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             |   |
| <b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ</b>  |                           |             |   |
| ระบบการทำงานเป็นที่มีการแบ่งงานให้เหมาะสมกับความถนัดของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญให้แต่ละคนมีหน้าที่การทำงานชัดเจนและควรมีบันทึกรายงานปฏิบัติงานไว้ด้วยในกรณีที่ต้องลาจะได้สามารถให้คนมาแทนงานได้อย่างต่อเนื่อง |                           |             |   |
| <b>7. ผลลัพธ์การดำเนินการ</b>   |                           |             |   |
| 7.1 สถาบันมีการเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | ศึกษากรณีตัวอย่างจากสถาบันอื่นในช่วง Covid-19   |

## ตาราง 13 (ต่อ)

| ร่างก่อนเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ  | ระดับความคิดเห็น          |             | ข้อเสนอแนะ  |
|--|---------------------------|-------------|---|
|  | เห็นด้วย                  | ไม่เห็นด้วย |   |
| 7.2 สถาบันได้มีการนำผลการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ความพึงพอใจในการทำงาน) มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร  | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | 1. (ปรับเป็น) ... มาพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ<br>2. ควรมีการสำรวจความพึงพอใจ และนำมาปรับปรุงและพัฒนาตามข้อเสนอแนะ |
| 7.3 สถาบันได้มีการนำผลการสำรวจความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) และการจัดการเรื่องร้องทุกข์ (นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | (ปรับเป็น) ... มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กรและเกิดประสิทธิผล  |
| 7.4 สถาบันมีการส่งเสริมให้นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกได้อย่างเหมาะสม   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             |   |
| 7.5 สถาบันมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการ                                       | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             |   |
| 7.6 สถาบันมีการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             |   |
| 7.7 สถาบันมีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม เพื่อตอบสนองตามความต้องการของประชาชนสังคม และประเทศชาติ  | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             |   |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ร่างก่อนเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น |             | ข้อเสนอแนะ |
|---|------------------|-------------|------------|
|   | เห็นด้วย         | ไม่เห็นด้วย |            |
| <b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นผลลัพธ์การดำเนินการ</b>  |                  |             |            |
| <p>1. โดยรวมเห็นด้วยในหลักการและแนวทางที่เขียนไว้อยากให้งานนี้ได้มีการศึกษาต่อยอดไปอีกเพื่อลงลึกในรายละเอียดให้เห็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นและเหมาะกับสถาบันเฉพาะทาง การสัมภาษณ์พนักงานบุคลากรของสถาบันน่าจะช่วยให้เห็นภาพการดำเนินการและแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของชาติมากที่สุด</p> <p>2. ในเรื่องการสำรวจความพึงพอใจ ควรนำข้อมูลเหล่านั้นมาพัฒนาและปรับปรุงให้เห็นเป็นรูปธรรม ซึ่งในบางกรณีก็ถูกละเลยและปล่อยผ่าน ดังนั้นจึงควรที่จะมีฝ่ายวิเคราะห์และดำเนินการติดตามผล เพื่อความพึงพอใจของทุกคนในองค์กร</p> |                  |             |            |
| <b>ข้อเสนอแนะภาพรวม</b>   |                  |             |            |
| <p>1. ในทุกประเด็นทั้ง 7 หัวข้อใหญ่ ควรเน้นเรื่องความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ และมีความยั่งยืน</p> <p>2. นำผลลัพธ์ที่ได้ทั้ง 7 ข้อมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรเดิม และสร้างหลักสูตรใหม่ในระดับนานาชาติเพิ่ม</p>   |                  |             |            |

สรุปรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ มี 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร มี 7 ข้อ 2) การวางแผนกลยุทธ์ มี 7 ข้อ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 5 ข้อ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มี 7 ข้อ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร มี 6 ข้อ 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มี 6 ข้อ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ มี 7 ข้อ

**ตอนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**

จากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณากับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 คน ทำให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถาบันที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการวิทยาลัย คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ คือ สำนักงานอธิการบดี คณะ

ศิลปวิจิตร คณะศิลปนาฏดุริยางค์ คณะศิลปศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป์ วิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่ วิทยาลัยนาฏศิลป์นครศรีธรรมราช วิทยาลัยนาฏศิลป์อ่างทอง วิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด วิทยาลัยนาฏศิลป์สุโขทัย วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์ วิทยาลัยนาฏศิลป์ลพบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์จันทบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง วิทยาลัยนาฏศิลป์สุพรรณบุรี วิทยาลัยนาฏศิลป์นครราชสีมา วิทยาลัยช่างศิลป์ วิทยาลัยช่างศิลป์สุพรรณบุรี วิทยาลัยช่างศิลป์นครศรีธรรมราช จำนวนทั้งหมด 19 แห่ง แห่งละ 3 คน จำนวน 57 คน เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยเลือกข้อคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าที่กำหนด 3.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการทดสอบที (One Sample t-test) มาสรุปเป็นรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ดังแสดงในตาราง 14

ตาราง 14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และหน่วยงานต้นสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

| กลุ่มตัวอย่าง          | จำนวน (คน) (n=57) | ร้อยละ        |
|------------------------|-------------------|---------------|
| <b>เพศ</b>             |                   |               |
| 1. ชาย                 | 20                | 35.09         |
| 2. หญิง                | 37                | 64.91         |
| <b>รวม</b>             | <b>57</b>         | <b>100.0</b>  |
| <b>อายุ</b>            |                   |               |
| 1. ไม่เกิน 30 ปี       | 1                 | 1.75          |
| 2. 31 – 40 ปี          | 12                | 21.05         |
| 3. 41 – 50 ปี          | 19                | 33.33         |
| 4. ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป | 25                | 43.86         |
| <b>รวม</b>             | <b>57</b>         | <b>100.00</b> |

ตาราง 14 (ต่อ)

| กลุ่มตัวอย่าง   | จำนวน (คน) (n=57) | ร้อยละ        |
|---|-------------------|---------------|
| <b>วุฒิการศึกษา</b>   |                   |               |
| 1. ต่ำกว่า ปริญญาตรี  | -                 | -             |
| 2. ปริญญาตรี  | 13                | 22.81         |
| 3. ปริญญาโท   | 36                | 63.16         |
| 4. ปริญญาเอก  | 8                 | 14.04         |
| <b>รวม</b>  | <b>57</b>         | <b>100.00</b> |
| <b>ตำแหน่ง</b>  |                   |               |
| 1. อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี  | 2                 | 3.51          |
| 2. คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย<br>รองผู้อำนวยการวิทยาลัย                   | 18                | 31.58         |
| 3. หัวหน้าหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี  | -                 | -             |
| 4. อาจารย์/ครูผู้สอนปริญญาตรี<br>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์<br>ศาสตราจารย์ | 18                | 31.58         |
| 5. หัวหน้าภาควิชา ประธานหลักสูตรฯ   | -                 | -             |
| 6. หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย   | -                 | -             |
| 7. บุคลากรทางการศึกษา   | 19                | 33.33         |
| <b>รวม</b>  | <b>57</b>         | <b>100.00</b> |
| <b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>   |                   |               |
| 1. น้อยกว่า 5 ปี  | 5                 | 8.77          |
| 2. 5 – 10 ปี  | 7                 | 12.28         |
| 3. มากกว่า 10 ปี  | 45                | 78.95         |
| <b>รวม</b>  | <b>7</b>          | <b>00.00</b>  |

จากตาราง 14 แสดงว่าข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกตาม เพศ พบว่าส่วน  
ใหญ่ เป็นหญิงมากที่สุด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 64.91 และ เป็นชาย จำนวน 20 คน คิด  
เป็นร้อยละ 35.09

จำแนกตามอายุ พบว่าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 25  
คน คิดเป็นร้อยละ 43.86 รองลงมา เป็นกลุ่มอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33  
ถัดมา กลุ่มอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 21.05 และ อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 1  
คน คิดเป็นร้อยละ 1.75 ตามลำดับ

จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มาก  
ที่สุด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 63.16 รองลงมา ระดับปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อย  
ละ 22.81 และ ระดับปริญญาเอก จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 14.04

จำแนกตามตำแหน่ง พบว่าส่วนใหญ่เป็นบุคลากรทางการศึกษา มากที่สุด จำนวน  
19 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาเป็นอาจารย์/ครูผู้สอนปริญญาตรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ เท่ากับ คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย รอง  
ผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 31.58 และเป็น อธิการบดี รองอธิการบดี  
ผู้ช่วยอธิการบดี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.51 ตามลำดับ

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน  
มากกว่า 10 ปี มากที่สุด จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 78.95 รองลงมา 5 – 10 ปี จำนวน 7 คน  
คิดเป็นร้อยละ 12.28 และ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 8.77

ตาราง 15 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและ  
ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ  
ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 โดยรวมและเป็นรายด้าน

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์<br>ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิต<br>พัฒนศิลป์ | n = 57      |     |       |      |               |     |       |      |
|---|-------------|-----|-------|------|---------------|-----|-------|------|
|   | ความเหมาะสม |     |       |      | ความเป็นไปได้ |     |       |      |
|   | $\bar{x}$   | S.D | t     | p    | $\bar{x}$     | S.D | t     | p    |
| 1. ภาวะผู้นำและการนำ<br>องค์กร  | 4.36        | .45 | 14.39 | .001 | 4.25          | .47 | 11.91 | .001 |

ตาราง 15 (ต่อ)

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์<br>ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิต<br>พัฒนศิลป์ | n = 57      |     |       |      |               |     |       |      |
|---|-------------|-----|-------|------|---------------|-----|-------|------|
|   | ความเหมาะสม |     |       |      | ความเป็นไปได้ |     |       |      |
|   | $\bar{x}$   | S.D | t     | p    | $\bar{x}$     | S.D | t     | p    |
| 2. การวางแผนกลยุทธ์   | 4.33        | .51 | 11.96 | .001 | 4.22          | .50 | 10.68 | .001 |
| 3. การให้ความสำคัญกับ<br>ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย   | 4.14        | .70 | 6.74  | .001 | 4.04          | .65 | 6.13  | .001 |
| 4. การวัด การวิเคราะห์ และ<br>การจัดการความรู้  | 4.21        | .62 | 8.48  | .001 | 4.11          | .61 | 7.42  | .001 |
| 5. การมุ่งเน้นบุคลากร   | 4.21        | .59 | 8.92  | .001 | 4.07          | .59 | 7.24  | .001 |
| 6. การมุ่งเน้น<br>ระบบปฏิบัติการ  | 4.27        | .61 | 9.35  | .001 | 4.13          | .63 | 7.54  | .001 |
| 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ  | 4.13        | .64 | 7.28  | .001 | 4.01          | .66 | 5.72  | .001 |
| รวม   | 4.24        | .54 | 10.19 | .001 | 4.12          | .54 | 8.59  | .001 |

จากตาราง 15 แสดงว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.24, S.D = .54$ ) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 10.19, p = .001$ ) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยทุกด้านสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 16 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร และเป็นรายชื่อ

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์<br>ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบัน<br>บัณฑิตพัฒนศิลป์  | n = 57      |     |       |      |               |     |       |      |
|--|-------------|-----|-------|------|---------------|-----|-------|------|
|  | ความเหมาะสม |     |       |      | ความเป็นไปได้ |     |       |      |
|  | $\bar{x}$   | S.D | t     | p    | $\bar{x}$     | S.D | t     | p    |
| ภาวะผู้นำและการนำองค์กร  |             |     |       |      |               |     |       |      |
| 1.1 ผู้นำมีการบริหารจัดการ<br>เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน<br>ได้อย่างทั่วถึง ยุติธรรม เสมอ<br>ภาค และเท่าเทียมกัน ทั้งนี้<br>ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการ<br>พัฒนาตนเอง และทำผลงาน<br>ให้เป็นที่ประจักษ์ | 4.44        | .57 | 12.35 | .001 | 4.30          | .57 | 10.52 | .001 |
| 1.2 สถาบันมีการกำหนด<br>ทิศทางนโยบาย โดยคำนึงถึง<br>ความต้องการความจำเป็น<br>และสามารถตอบสนองความ<br>ต้องการของนักศึกษา และผู้มี<br>ส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ได้  | 4.33        | .51 | 12.15 | .001 | 4.30          | .50 | 11.93 | .001 |
| 1.3 สถาบันให้ความเชื่อมั่นว่า<br>มีระบบกระบวนการบริหาร<br>จัดการที่ดีในองค์กรได้   | 4.40        | .59 | 11.37 | .001 | 4.35          | .61 | 10.37 | .001 |
| 1.4 สถาบันมีภาวะผู้นำและ<br>เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่<br>มุ่งมั่นในการทำงานในองค์กร   | 4.39        | .62 | 10.67 | .001 | 4.19          | .64 | 8.07  | .001 |

ตาราง 16 (ต่อ)

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์<br>ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบัน<br>บัณฑิตพัฒนศิลป์                   | n = 57      |     |       |      |               |     |       |      |
|---|-------------|-----|-------|------|---------------|-----|-------|------|
|   | ความเหมาะสม |     |       |      | ความเป็นไปได้ |     |       |      |
|   | $\bar{x}$   | S.D | t     | p    | $\bar{x}$     | S.D | t     | p    |
| 1.5 สถาบันมีการกำหนด<br>บทบาทของบุคลากรในองค์กร<br>ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ<br>เกิดประสิทธิผลสูงสุด                                   | 4.35        | .52 | 12.27 | .001 | 4.18          | .57 | 8.80  | .001 |
| 1.6 สถาบันมีการกระตุ้น<br>ส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือ<br>กับภายในและภายนอกองค์กร<br>และเป็นแบบอย่างในการนำ<br>องค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ | 4.35        | .58 | 10.90 | .001 | 4.26          | .64 | 8.86  | .001 |
| 1.7 สถาบันมีการตอบสนอง<br>ต่อความสนใจของสาธารณชน<br>และวิธีการสร้างความเข้มแข็ง<br>แก่ชุมชน สังคม และประเทศ<br>ได้                    | 4.28        | .73 | 8.02  | .001 | 4.16          | .70 | 6.97  | .001 |
| รวม   | 4.36        | .45 | 14.39 | .001 | 4.25          | .47 | 11.91 | .001 |

จากตาราง 16 แสดงว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.36$ , S.D = .54) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 14.39$ ,  $p = .001$ ) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 17 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และเป็นรายชื่อ

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์<br>ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบัน<br>บัณฑิตพัฒนศิลป์  | n = 57      |     |       |      |               |     |      |      |
|--|-------------|-----|-------|------|---------------|-----|------|------|
|  | ความเหมาะสม |     |       |      | ความเป็นไปได้ |     |      |      |
|  | $\bar{x}$   | S.D | t     | p    | $\bar{x}$     | S.D | t    | p    |
| การวางแผนกลยุทธ์   |             |     |       |      |               |     |      |      |
| 2.1 สถาบันมีการกำหนด<br>นโยบายให้สอดคล้องกับ<br>สภาพทางการศึกษาในยุค<br>ปัจจุบัน   | 4.18        | .66 | 7.64  | .001 | 4.25          | .69 | 8.06 | .001 |
| 2.2 สถาบันมีระบบการบริ<br>หารกำกับดูแลภายในองค์กร<br>ได้อย่างมีประสิทธิภาพ   | 4.33        | .61 | 10.23 | .001 | 4.19          | .58 | 8.88 | .001 |
| 2.3 สถาบันส่งเสริมให้<br>บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการ<br>กำหนดเป้าหมาย และ<br>แผนปฏิบัติการภายในองค์กร<br>ให้สอดคล้องกับนโยบาย และ<br>ยุทธศาสตร์ขององค์กร             | 4.30        | .60 | 9.98  | .001 | 4.19          | .58 | 8.88 | .001 |
| 2.4 สถาบันมีการวางแผนกล<br>ยุทธ์ มุ่งระบบการบริหาร<br>จัดการการศึกษาสู่ความเป็น<br>เลิศในระดับนานาชาติ โดย<br>กำหนดตัวชี้วัด ติดตาม และ<br>ประเมินผลไว้อย่างชัดเจน | 4.35        | .61 | 10.37 | .001 | 4.21          | .62 | 8.54 | .001 |

ตาราง 17 (ต่อ)

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์<br>ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบัน<br>บัณฑิตพัฒนศิลป์  | n = 57      |     |       |      |               |     |       |      |
|--|-------------|-----|-------|------|---------------|-----|-------|------|
|  | ความเหมาะสม |     |       |      | ความเป็นไปได้ |     |       |      |
|  | $\bar{x}$   | S.D | t     | p    | $\bar{x}$     | S.D | t     | p    |
| 2.5 สถาบันมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบูรณาการบริหารจัดการภายในองค์กร   | 4.42        | .65 | 10.53 | .001 | 4.28          | .62 | 9.39  | .001 |
| 2.6 สถาบันมีการนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณที่แล้วนำมาเป็นข้อมูลให้บุคลากรได้พิจารณาการวางแผนร่วมกัน                                 | 4.32        | .71 | 8.56  | .001 | 4.14          | .69 | 6.87  | .001 |
| 2.7 สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย และแผนงานภายใต้การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผล | 4.39        | .62 | 10.67 | .001 | 4.28          | .59 | 9.86  | .001 |
| รวม  | 4.33        | .51 | 11.96 | .001 | 4.22          | .50 | 10.68 | .001 |

จากตาราง 17 แสดงว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D = .51) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 11.96$ ,  $p = .001$ ) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 18 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นรายชื่อ

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์   | n = 57      |     |      |      |               |     |      |      |
|--|-------------|-----|------|------|---------------|-----|------|------|
|  | ความเหมาะสม |     |      |      | ความเป็นไปได้ |     |      |      |
|  | $\bar{x}$   | S.D | t    | p    | $\bar{x}$     | S.D | t    | p    |
| การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   |             |     |      |      |               |     |      |      |
| 3.1 สถาบันมีทุนสนับสนุนให้นักศึกษาไปศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อะหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ได้ทำสัญญา MOU ร่วมกันในประเทศ และส่งเสริมเป็นระบบให้ชัดเจน เป็นภาคเรียนหรือปีการศึกษา | 4.11        | .79 | 5.66 | .001 | 4.04          | .78 | 5.09 | .001 |
| 3.2 สถาบันมีงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ และเหมาะสมในการจ้างอาจารย์ผู้สอนชาวต่างชาติสอนนักศึกษาในรายวิชาเฉพาะทาง   | 4.14        | .85 | 5.57 | .001 | 4.00          | .82 | 4.49 | .001 |
| 3.3 สถาบันมีระบบในการบริหารจัดการ การร้องเรียนของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ  | 4.02        | .81 | 4.72 | .001 | 3.96          | .82 | 4.17 | .001 |

ตาราง 18 (ต่อ)

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์<br>ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิต<br>พัฒนศิลป์  | n = 57      |     |      |      |               |     |      |      |
|--|-------------|-----|------|------|---------------|-----|------|------|
|  | ความเหมาะสม |     |      |      | ความเป็นไปได้ |     |      |      |
|  | $\bar{x}$   | S.D | t    | p    | $\bar{x}$     | S.D | t    | p    |
| 3.4 สถาบันมีการทำวิจัย<br>เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา<br>การบริการทางวิชาการที่<br>เกี่ยวข้องกับคุณค่า ต้นทุน หรือ<br>รายได้ของสถาบัน และนำมาใช้<br>ประโยชน์ในการวางแผนของ<br>องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ<br>และเกิดประสิทธิผลสูงสุด | 4.23        | .76 | 7.17 | .001 | 4.04          | .73 | 5.42 | .001 |
| 3.5 สถาบันมีช่องทางในการ<br>ติดต่อสื่อสารกับนักศึกษา และ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่<br>มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล  | 4.19        | .79 | 6.53 | .001 | 4.14          | .74 | 6.41 | .001 |
| รวม  | 4.14        | .70 | 6.74 | .001 | 4.04          | .65 | 6.13 | .001 |

จากตาราง 18 แสดงว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.14, S.D = .70) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t$  = 6.74,  $p$  = .001) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 19 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และเป็นรายชื่อ

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์  | n = 57      |     |      |      |               |     |      |      |
|---|-------------|-----|------|------|---------------|-----|------|------|
|   | ความเหมาะสม |     |      |      | ความเป็นไปได้ |     |      |      |
|   | $\bar{x}$   | S.D | t    | p    | $\bar{x}$     | S.D | t    | p    |
| การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้   |             |     |      |      |               |     |      |      |
| 4.1 สถาบันได้มีการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ | 4.09        | .69 | 6.33 | .001 | 4.16          | .70 | 6.97 | .001 |
| 4.2 สถาบันมีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศที่ดีมีประสิทธิผล เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร                              | 4.23        | .71 | 7.66 | .001 | 4.05          | .69 | 5.92 | .001 |
| 4.3 สถาบันให้การสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อยกระดับสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                                    | 4.30        | .73 | 8.14 | .001 | 4.23          | .71 | 7.66 | .001 |

ตาราง 19 (ต่อ)

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์<br>ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิต<br>พัฒนศิลป์                        | n = 57      |     |      |      |               |     |      |      |
|--|-------------|-----|------|------|---------------|-----|------|------|
|  | ความเหมาะสม |     |      |      | ความเป็นไปได้ |     |      |      |
|  | $\bar{x}$   | S.D | t    | p    | $\bar{x}$     | S.D | t    | p    |
| 4.4 สถาบันมีการส่งเสริมให้<br>บุคลากรสามารถแสดงความคิด<br>เห็นทางด้านการจัดการ<br>ความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาได้<br>โดยตรง                    | 4.14        | .72 | 6.63 | .001 | 4.07          | .70 | 6.01 | .001 |
| 4.5 สถาบันมีการใช้ระบบการ<br>สื่อสารและเทคโนโลยี เพื่อสร้าง<br>เครือข่ายด้านการจัดการความรู้<br>ได้อย่างมีประสิทธิภาพ                      | 4.28        | .70 | 8.30 | .001 | 4.05          | .74 | 5.52 | .001 |
| 4.6 สถาบันมีระบบการยกย่อง<br>หรือการให้รางวัล (Rewards)<br>เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ใน<br>องค์กร และเกิดประสิทธิผล<br>อย่างเป็นรูปธรรม | 4.23        | .85 | 6.41 | .001 | 4.07          | .80 | 5.30 | .001 |
| รวม  | 4.21        | .62 | 8.48 | .001 | 4.11          | .61 | 7.42 | .001 |

จากตาราง 19 แสดงว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.21, S.D = .62) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t=8.48$ ,  $p=.001$ ) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 20 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และเป็นรายชื่อ

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์<br>ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิต<br>พัฒนศิลป์                  | n = 57      |     |      |      |               |     |      |      |
|--|-------------|-----|------|------|---------------|-----|------|------|
|  | ความเหมาะสม |     |      |      | ความเป็นไปได้ |     |      |      |
|  | $\bar{x}$   | S.D | t    | p    | $\bar{x}$     | S.D | t    | p    |
| <b>การมุ่งเน้นบุคลากร</b>  |             |     |      |      |               |     |      |      |
| 5.1 สถาบันมีระบบการ<br>ถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงาน<br>ให้แก่บุคลากรในองค์กร   | 4.14        | .72 | 6.63 | .001 | 4.09          | .71 | 6.11 | .001 |
| 5.2 สถาบันมีระบบการให้<br>คำแนะนำ และปรึกษาที่มี<br>ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน<br>แก่บุคลากรในองค์กร                                  | 4.21        | .75 | 7.05 | .001 | 4.07          | .75 | 5.62 | .001 |
| 5.3 สถาบันมีระบบการอุทธรณ์<br>และการร้องทุกข์ที่มี<br>ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล<br>การร้องเรียนในเรื่องความไม่<br>เป็นธรรมของบุคลากร | 4.12        | .85 | 5.46 | .001 | 3.91          | .81 | 3.76 | .001 |
| 5.4 สถาบันมีการประเมินผล<br>การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิด<br>ความเป็นธรรมกับทุกคน และ<br>ได้ผลการประเมินที่ถูกต้อง<br>เหมาะสมที่สุด     | 4.16        | .68 | 7.24 | .001 | 4.00          | .63 | 5.90 | .001 |
| 5.5 สถาบันมีการจัดการระบบ<br>การบริหารทรัพยากรบุคคลใน<br>องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ<br>และประสิทธิผล                                | 4.25        | .69 | 8.06 | .001 | 4.07          | .65 | 6.50 | .001 |

ตาราง 20 (ต่อ)

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์<br>ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิต<br>พัฒนศิลป์                      | n = 57      |     |      |      |               |     |      |      |
|--|-------------|-----|------|------|---------------|-----|------|------|
|  | ความเหมาะสม |     |      |      | ความเป็นไปได้ |     |      |      |
|  | $\bar{x}$   | S.D | t    | p    | $\bar{x}$     | S.D | t    | p    |
| 5.6 สถาบันมีระบบการให้<br>รางวัล ยกย่อง<br>เชิดชูเกียรติแก่ผู้บริหาร<br>คณาจารย์<br>และบุคลากรที่มีผลการ<br>ปฏิบัติงานดีเด่น             | 4.26        | .79 | 7.19 | .001 | 4.09          | .76 | 5.72 | .001 |
| 5.7 สถาบันมีการสนับสนุนด้าน<br>เทคโนโลยี และเครื่องมือ สื่อ<br>การเรียนการสอน ที่เหมาะสม<br>ในยุคดิจิทัลให้แก่บุคลากรที่มี<br>ความจำเป็น | 4.26        | .70 | 8.18 | .001 | 4.12          | .76 | 6.11 | .001 |
| 5.8 สถาบันมีการสนับสนุนใน<br>ด้านการทำผลงานทางวิชาการ<br>และการศึกษาต่อ<br>ภายในประเทศและ<br>ต่างประเทศ                                  | 4.28        | .67 | 8.62 | .001 | 4.23          | .68 | 7.95 | .001 |
| รวม  | 4.21        | .59 | 8.92 | .001 | 4.07          | .59 | 7.24 | .001 |

จากตาราง 20 แสดงว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.21$ , S.D = .59) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 8.92$ ,  $p = .001$ ) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 21 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และเป็นรายชื่อ

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์<br>ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิต<br>พัฒนศิลป์   | n = 57      |     |      |      |               |     |      |      |
|---|-------------|-----|------|------|---------------|-----|------|------|
|   | ความเหมาะสม |     |      |      | ความเป็นไปได้ |     |      |      |
|   | $\bar{x}$   | S.D | t    | p    | $\bar{x}$     | S.D | t    | p    |
| <b>การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ</b>  |             |     |      |      |               |     |      |      |
| 6.1 สถาบันมีการวิเคราะห์และ<br>การวิจัยกระบวนการ<br>ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ<br>เพื่อลดปัญหาและต้นทุนการ<br>ดำเนินการบริการทาง<br>วิชาการ   | 4.12        | .73 | 6.31 | .001 | 4.14          | .72 | 6.63 | .001 |
| 6.2 สถาบันมีการใช้ผลการ<br>ดำเนินงานการจัดทำหลักสูตร<br>การเรียนการสอน การบริการ<br>ส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการ<br>ทางวิชาการมาปรับปรุง<br>กระบวนการทำงานขององค์กร<br>ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.23        | .68 | 7.95 | .001 | 4.12          | .71 | 6.53 | .001 |
| 6.3 สถาบันมีการควบคุมกำกับ<br>ดูแลการบริหารจัดการ<br>โปรแกรมการเรียนการสอน<br>ให้แก่นักศึกษาและผู้รับบริหาร<br>เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้  | 4.33        | .69 | 9.01 | .001 | 4.14          | .72 | 6.63 | .001 |

ตาราง 21 (ต่อ)

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์<br>ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิต<br>พัฒนศิลป์   | n = 57      |     |      |      |               |     |      |      |
|---|-------------|-----|------|------|---------------|-----|------|------|
|   | ความเหมาะสม |     |      |      | ความเป็นไปได้ |     |      |      |
|   | $\bar{X}$   | S.D | t    | p    | $\bar{X}$     | S.D | t    | p    |
| 6.4 สถาบันมีการสนับสนุนให้<br>ใช้เทคโนโลยีที่มีความ<br>เหมาะสมในการเพิ่ม<br>ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน<br>การเรียนการสอน การส่งเสริม<br>การเรียนรู้และการบริการทาง<br>วิชาการ | 4.30        | .68 | 8.75 | .001 | 4.11          | .72 | 6.21 | .001 |
| 6.5 สถาบันมีการส่งเสริมการ<br>บริการทางวิชาการที่เชื่อมโยง<br>กับการเรียนการสอน งานวิจัย<br>และงานสร้างสรรค์  | 4.33        | .76 | 8.14 | .001 | 4.18          | .76 | 6.62 | .001 |
| 6.6 สถาบันมีการส่งเสริมให้มี<br>การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การ<br>ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จาก<br>การทบทวนผลการดำเนินการ<br>เพื่อให้ได้แนวทางการปฏิบัติที่ดี<br>และนวัตกรรมในองค์กร | 4.28        | .67 | 8.62 | .001 | 4.12          | .71 | 6.53 | .001 |
| รวม   | 4.27        | .61 | 9.35 | .001 | 4.13          | .63 | 7.54 | .001 |

จากตาราง 21 แสดงว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.27, S.D = .61) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t=9.35, p=.001$ ) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 22 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 ด้าน ผลลัพธ์การดำเนินการ และเป็นรายชื่อ

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์<br>ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิต<br>พัฒนศิลป์  | n = 57      |     |      |      |               |     |      |      |
|--|-------------|-----|------|------|---------------|-----|------|------|
|  | ความเหมาะสม |     |      |      | ความเป็นไปได้ |     |      |      |
|  | $\bar{x}$   | S.D | t    | p    | $\bar{x}$     | S.D | t    | p    |
| <b>ผลลัพธ์การดำเนินการ</b>   |             |     |      |      |               |     |      |      |
| 7.1 สถาบันมีการเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน  | 3.84        | .88 | 2.84 | .003 | 3.86          | .91 | 2.89 | .003 |
| 7.2 สถาบันได้มีการนำผลการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ความสุขในการทำงาน) มาพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ   | 4.05        | .79 | 5.19 | .001 | 3.88          | .80 | 3.45 | .001 |
| 7.3 สถาบันได้มีการนำผลการสำรวจความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) และการจัดการเรื่องร้องทุกข์ (นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร และเกิดประสิทธิผล | 3.93        | .82 | 3.86 | .001 | 3.86          | .81 | 3.25 | .001 |

ตาราง 22 (ต่อ)

| รูปแบบการบริหารจัดการสู่<br>ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์<br>ดนตรี คีตศิลป์ และ<br>ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิต<br>พัฒนศิลป์   | n = 57      |     |       |      |               |     |      |      |
|---|-------------|-----|-------|------|---------------|-----|------|------|
|   | ความเหมาะสม |     |       |      | ความเป็นไปได้ |     |      |      |
|   | $\bar{x}$   | S.D | t     | p    | $\bar{x}$     | S.D | t    | p    |
| 7.4 สถาบันมีการส่งเสริมให้<br>นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วน<br>เสียกลุ่มต่าง ๆ มีความเท่า<br>เทียมในการเข้าถึงทรัพยากร<br>และสิ่งอำนวยความสะดวกได้<br>อย่างเหมาะสม                   | 4.14        | .77 | 6.21  | .001 | 4.00          | .76 | 4.89 | .001 |
| 7.5 สถาบันมีการสำรวจความ<br>พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>หรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อการ<br>ดำเนินการจัดการเรียนการสอน<br>การบริการส่งเสริมการเรียนรู้<br>การบริการทางวิชาการ  | 4.25        | .79 | 7.07  | .001 | 4.09          | .74 | 5.90 | .001 |
| 7.6 สถาบันมีการสนับสนุนด้าน<br>วัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการ<br>ปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่าง<br>เพียงพอ และเหมาะสม  | 4.23        | .68 | 7.95  | .001 | 4.16          | .65 | 7.54 | .001 |
| 7.7 สถาบันมีการปรับ<br>โครงสร้างขององค์กรให้<br>เหมาะสม เพื่อตอบสนองความ<br>ต้องการของประชาชน สังคม<br>และประเทศชาติ เพื่อให้องค์กร<br>พัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ และมี<br>ความยั่งยืน | 4.47        | .66 | 11.07 | .001 | 4.25          | .76 | 7.28 | .001 |
| รวม   | 4.13        | .64 | 7.28  | .001 | 4.01          | .66 | 5.72 | .001 |

จากตาราง 22 แสดงว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการ  
สู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้าน  
ผลลัพธ์การดำเนินการมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D = .64) และสูงกว่า  
เกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t = 7.28$ ,  $p = .001$ ) ทั้งนี้เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .01



รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์  
ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



จากภาพประกอบ ผู้วิจัยขอสรุปรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศที่ได้จากการพัฒนารูปแบบมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสำคัญของรูปแบบ

การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรที่ต้องขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลาในยุคปัจจุบัน

โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต้องมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการให้ได้คุณภาพมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และเป็นองค์ความรู้ทางการบริหารจัดการองค์กร

## 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

2.1 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ที่เป็นมาตรฐานวิชาชีพ

2.2 เพื่อเป็นแนวในการนำนโยบายสู่ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2.3 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลงานวิจัย เพื่ออนุรักษ์ พัฒนา สืบสาน และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์

## 3. องค์ประกอบ 7 ด้าน ประกอบด้วย

3.1 ภาวะผู้นำและการนำองค์กร

3.2 การวางแผนกลยุทธ์

3.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

3.5 การมุ่งเน้นบุคลากร

3.6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

3.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

## 4. วิธีดำเนินการตามรูปแบบการบริหารจัดการมีขั้นตอน ดังนี้

4.1 กลยุทธ์ขององค์กร

4.2 โครงสร้างองค์กร

4.3 ระบบการปฏิบัติงาน

4.4 บุคลากร

4.5 ทักษะ ความรู้ความสามารถ

4.6 รูปแบบการบริหารจัดการ

4.7 ค่านิยมร่วม

### ระยะที่ 3 ผลการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการ สู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ไปใช้

ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. นำผลที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 2 คือ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ผ่านการประเมินความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้

2. แบบพิจารณาข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้มีความรู้ประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทางด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ โดยพิจารณาจากผลงานทางวิชาการ หรือมีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ จำนวน 9 คน จากผลการพิจารณาข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย พบว่า ผู้ทรงคุณเห็นด้วยกับการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้ ปรากฏผลดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงผลการพิจารณาการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

| รายละเอียดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ  | ระดับความคิดเห็น          |             | ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม  |
|--|---------------------------|-------------|--|
|  | เห็นด้วย                  | ไม่เห็นด้วย |  |
| <b>ระดับกระทรวงวัฒนธรรม</b>  |                           |             |  |
| 1. นโยบายด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร<br>กระทรวงมีการเป็นภาวะผู้นำ การปฏิบัติตนของ<br>ผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน<br>มีระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance<br>System) รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผล<br>ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมายและจริยธรรม และ<br>วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำประโยชน์ต่อสังคม<br>และประเทศชาติ | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | 1. (ปรับเป็น) ...รวมทั้งวิธีการที่<br>องค์กรใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์<br>พันธกิจ โดยขาดคำนึงถึงความ<br>รับผิดชอบต่อด้านกฎหมายและ<br>จริยธรรมรวมถึงวิธีการที่องค์กร<br>ใช้...<br>2. (ปรับเป็น) กระทรวงมีภาวะการ<br>เป็นผู้นำ... |

| รายละเอียดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น                   |             | ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม  |
|---|------------------------------------|-------------|--|
|   | เห็นด้วย                           | ไม่เห็นด้วย |  |
| <p>2. นโยบายด้านการวางแผนกลยุทธ์ กระทรวง<br/>ควรจัดการวางแผนกลยุทธ์ มีวิธีการในการจัดทำ<br/>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของ<br/>องค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อมี<br/>สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนวิธีการ<br/>วัดผลความก้าวหน้า</p> | <p>9<br/>คิดเป็นร้อยละ<br/>100</p> |             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (ปรับเป็น) กระทรวงควรจัดการระบบการวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงนโยบายที่เกี่ยวข้องของรัฐบาล มีวิธีการในการ...<br/>... ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้าที่มีประสิทธิผล</li> <li>2. ควรเพิ่มการประเมินกลยุทธ์ เพื่อสามารถตรวจสอบถึงความสำเร็จของการใช้แผนกลยุทธ์นั้นๆ</li> <li>3. กลยุทธ์สำคัญของกระทรวง วัฒนธรรมที่ควรเร่งผลักดัน คือการสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย สามารถขับเคลื่อน และมีความร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการศิลปะและวัฒนธรรมไม่รวมศูนย์ หากแต่ขับเคลื่อนพร้อมกันทั้งระบบ ยกตัวอย่างเช่น ไม่สนับสนุนแต่เพียงกลุ่มผู้สร้างสรรค์เพียงอย่างเดียว แต่ยังผลักดันให้ หอศิลป์ นักวิชาการ นักจัดการศิลปะ และนักสะสม ได้มีบทบาทและได้รับการสนับสนุนไปพร้อมกัน</li> <li>4. ควรมีการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อเป็นการวางรากฐานให้ผลผลิตเป็นที่ต้องการแก่ชุมชนสังคมและประเทศ</li> <li>5. ควรให้ความสำคัญกับนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ในแผนยุทธศาสตร์ชาติมากขึ้น</li> </ol> |

| รายละเอียดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ  | ระดับความคิดเห็น                           |  | ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม   |
|--|--|--|---|
|  | เห็นด้วย                                   | ไม่เห็นด้วย                                |   |
| <p>3. นโยบายด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระทรวงควรสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จ ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว</p> | <p>8<br/>คิดเป็นร้อยละ<br/>ละ<br/>88.9</p> | <p>1<br/>คิดเป็นร้อยละ<br/>ละ<br/>11.1</p> | <p>1. (ปรับเป็น) ...และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง...</p> <p>2. ควรปรับเน้นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับการบริการที่ให้บริการ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในระดับประชาชน สังคม และประเทศชาติ อย่างแท้จริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลเชิงนโยบาย</p> <p>3. แก้ไขคำ ปรับคำโดยใช้ภาษาราชการ</p> <p>4. มีการสร้างความเชื่อมั่นกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการชีพ</p> <p>5. ควรสร้างฐานผู้รับบริการให้กว้างขวางขึ้นหาแหล่งเงินทุนมาสนับสนุนงานด้านนี้เพิ่มเติม</p> |
| <p>4. นโยบายด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กระทรวงดำเนินการจัดการรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลระบบสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ องค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และองค์กรได้มีการเรียนรู้ ระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายใน</p>   | <p>8<br/>คิดเป็นร้อยละ<br/>ละ<br/>88.9</p> | <p>1<br/>คิดเป็นร้อยละ<br/>ละ<br/>11.1</p> | <p>1. (ปรับเป็น) กระทรวงดำเนินการจัดการระบบ รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลระบบสารสนเทศและทรัพย์สินทางความรู้ ใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ...สร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมี</p>   |

| รายละเอียดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ  | ระดับความคิดเห็น              |             | ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม   |
|--|-------------------------------|-------------|---|
|  | เห็นด้วย                      | ไม่เห็นด้วย |   |
| และภายนอกองค์กร องค์กรมีวิธีการสร้างและ<br>การจัดการความรู้ขององค์กร รวบรวมและ<br>ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้าง<br>นวัตกรรมและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์   |                               |             | <p>ประสิทธิผล</p> <p>2. ผู้วิจัยเรียบเรียงประเด็น<br/>สาระสำคัญของนโยบายให้มีความ<br/>ชัดเจน ไม่ใช้คำซ้ำซ้อน ขาดการ<br/>เชื่อมคำ ส่งผลให้ผู้อ่านเกิดความ<br/>สับสน ทั้งด้านข้อมูล</p> <p>3. ปรับการเขียนสาระสำคัญของ<br/>นโยบายด้านนี้ใหม่ ชี้ให้เห็น<br/>ประเด็นสำคัญ</p> <p>4. อยากให้กระทรวงเป็นผู้ผลักดันใน<br/>การทำฐานข้อมูลทางวัฒนธรรม<br/>ไทยและสร้างเครือข่ายกับ<br/>สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่<br/>เกี่ยวข้องได้รวบรวมข้อมูลจัดการ<br/>ความรู้ได้อย่างเป็นระบบ</p>  |
| 5. นโยบายด้านบุคลากร กระทรวงมีการบริหาร<br>จัดการอัตรากำลังบุคลากร ในการสร้าง<br>สภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการ<br>ดำเนินการที่ดี การสร้างความผูกพัน จัดการ และ<br>พัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมา<br>ใช้ได้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทิศทาง<br>เดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร<br>สร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากร<br>และขององค์กร เตรียมบุคลากรสำหรับการ<br>เปลี่ยนแปลงในโครงสร้างขององค์กรและ<br>ระบบงาน | 9<br>คิดเป็นร้อย<br>ละ<br>100 |             | <p>1. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มี<br/>การพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับ<br/>หน่วยงานอื่นในระดับชาติและ<br/>นานาชาติขยายอัตรากำลังให้มี<br/>บุคลากรในแต่ละด้านให้ ครบและ<br/>เพียงพอต่อความต้องการ</p> <p>2. ควรจัดระบบประสิทธิภาพการ<br/>ทำงานให้ดีเพื่อให้สอดคล้องกับ<br/>อัตรากำลังบุคลากรในด้านศิลปะ<br/>ดนตรีมักมีการทำงานนอกเวลา<br/>มากเช่นการแสดงดนตรีจึงอยาก<br/>ให้บุคลากรสามารถจัดสรรเวลา<br/>การทำงานและเวลาพักผ่อนได้<br/>อย่างสมดุล</p> <p>3. ระบบปฏิบัติการราชการควร<br/>ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและมี<br/>ความคล่องตัวในการทำงานเพื่อ</p> |

| รายละเอียดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น          |             | ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม  |
|---|---------------------------|-------------|--|
|   | เห็นด้วย                  | ไม่เห็นด้วย |  |
|   |                           |             | การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ หากสามารถลดขั้นตอนและความยุ่งยากในการทำเอกสารได้จะช่วยทำให้ ดำเนินการได้รวดเร็วขึ้นเพื่อจะได้ไม่ต้องทำให้บุคลากรทำงานเกินเวลา   |
| 6. นโยบายด้านระบบปฏิบัติการ กระทรวงควรมีการออกแบบ จัดการปรับปรุง และสร้างกระบวนการทำงาน ปรับปรุงประสิทธิภาพปฏิบัติการ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ความร่วมมือภายในเครือข่าย   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | 1. (ปรับเป็น) กระทรวงควรมีระบบการออกแบบ... ..เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จในพันธกิจอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความร่วมมือภายในเครือข่าย<br>2. กระทรวงควรมีหน่วยงานที่คอยกำกับดูแลให้คำแนะนำในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาให้เป็นที่ไปตามนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของชุมชน |
| 7. นโยบายด้านผลลัพธ์การดำเนินการระดับกระทรวง กระทรวงจัดการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงทุกด้านที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ผลลัพธ์ภาวะผู้นำและการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร ระบบปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ      | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | 1. (ปรับเป็น) กระทรวงควรมีระบบการจัดการประเมินผลการดำเนินการ...<br>2. แก้ไขคำ ผู้วิจัยเรียบเรียงคำใหม่ ใช้ภาษาราชการที่เหมาะสม   |
| <b>ระดับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์</b>   |                           |             |  |
| 1. นโยบายด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร สถาบันบริหารจัดการด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนได้อย่างทั่วถึง ยุติธรรม เสมอภาค และเท่าเทียมกัน มีการกำหนดทิศทาง โดยคำนึงถึงความต้องการ ความจำเป็น และสามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่ามี | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | 1. (ปรับเป็น) ... มีการกำหนดทิศทาง โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของกระทรวง และความต้องการ ความจำเป็น สามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา... .. นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของ   |

| รายละเอียดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ  | ระดับความคิดเห็น                    |                                     | ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม  |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
|  | เห็นด้วย                            | ไม่เห็นด้วย                         |  |
| ระบบกระบวนการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแบบอย่างในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสาธารณชน และมีวิธีการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน สังคม และประเทศได้   |                                     |                                     | <p>สาธารณชน</p> <p>2. ควรมีการทบทวนการใช้งบประมาณในการจ้างงานบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและสถานศึกษามากกว่านี้</p> <p>3. นโยบายการทำงานเพื่อชุมชนเป็นสิ่งที่น่าส่งเสริม ในการ นำนาฏศิลป์ ดนตรี และคีตศิลป์ ไปเผยแพร่ให้กับคนในชุมชนเพื่อให้เขาใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ช่วยยกระดับความคิดและสภาพจิตใจ ให้ดีขึ้นทางไกลอบายมุขได้ เป็นการสร้างคนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพลดปัญหาสังคมได้</p>   |
| <p>2. นโยบายด้านการวางแผนกลยุทธ์ สถาบันควรกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย และแผนงานภายใต้การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ มีการวางระบบการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยกำหนดตัวชี้วัดติดตาม และประเมินผลไว้อย่างชัดเจน นำหลักธรรมาภิบาลในการบูรณาการบริหารจัดการภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม</p> | <p>8<br/>คิดเป็นร้อยละ<br/>88.9</p> | <p>1<br/>คิดเป็นร้อยละ<br/>11.1</p> | <p>1. (ปรับเป็น) สถาบันควรมีระบบกำหนดนโยบาย... ..และแผนปฏิบัติการขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการโดยถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนงาน....</p> <p>2. ผู้วิจัยกำหนด การบริหารจัดการ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ</p> <p>3. สถาบันจะทำได้จริงหรือไม่ เป็นข้อพันธกิจที่มีความเป็นไปได้ในระดับไหน ควรปรับเป็นสู่ความเป็นเลิศในระดับชาติหรือนานาชาติ เพื่อความเป็นไปได้ในการวางแผนกล</p> |

| รายละเอียดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ  | ระดับความคิดเห็น                   |             | ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม  |
|--|------------------------------------|-------------|--|
|  | เห็นด้วย                           | ไม่เห็นด้วย |  |
|  |                                    |             | <p>ยุทธศาสตร์ที่สามารถทำได้จริง</p> <p>4. โจทย์สำคัญสำหรับสถาบันเฉพาะทางแห่งนี้คือ จะสืบสานเผยแพร่และต่อยอดมรดกทางวัฒนธรรมไทยอย่างไรให้คงคุณค่าดั้งเดิมได้ โดยนำเสนอให้เข้ากับยุคสมัย ปัจจุบันที่เป็น โดยไม่ให้คุณค่าต้นแบบมรดกทางวัฒนธรรมบิดเบือนไป</p>   |
| <p>3. นโยบายด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันควรมีการจัดสรรทุนสนับสนุนให้นักศึกษาไปศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ได้ทำ MOU ในต่างประเทศ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการจ้างอาจารย์ชาวต่างชาติสอนนักศึกษาในรายวิชาเฉพาะทาง และควรมีการทำวิจัยต้องเกี่ยวกับหลักสูตร การศึกษา การบริการทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า ต้นทุน หรือรายได้ของสถาบัน และนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนขององค์กร</p> | <p>9<br/>คิดเป็นร้อยละ<br/>100</p> |             | <p>1. (ปรับเป็น) สถาบันควรมีระบบการจัดสรรทุน... ..และนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนขององค์กรให้เกิดประสิทธิผล</p> <p>2. สถาบันควรมหาแนวทางในการเพิ่มปริมาณในการมีงานทำของผู้รับบริการให้ได้สูงสุด</p> <p>3. จัดทำโครงการคัดสรรคนดี คนเก่ง เพื่อให้ได้รับทุนการศึกษาและต่อยอดจนถึงการเข้าทำงานในเครือข่ายของสถาบัน</p> <p>4. สร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอก ทั้งในและต่างประเทศเพื่อสนับสนุนพันธกิจของสถาบันและหาแหล่งทุนทั้งจากภาครัฐและบริษัทเอกชนทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>5. ควรให้ค่าตอบแทนวิทยากรทั้งคนไทยและต่างชาติให้เหมาะสมไม่ควรคิดว่าให้ค่าตอบแทนคนต่างชาติสูงกว่าคนไทยทั้งทางที่คนไทยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ไม่น้อยกว่าต่างชาติ</p> |
| 4. นโยบายด้านการวัด การวิเคราะห์ และ   | 9                                  |             | 1. (ปรับเป็น) สถาบันควรมีระบบการ   |

| รายละเอียดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ  | ระดับความคิดเห็น           |             | ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม   |
|--|----------------------------|-------------|---|
|  | เห็นด้วย                   | ไม่เห็นด้วย |   |
| <p><b>การจัดการความรู้</b> สถาบันควรมีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นทางด้านการจัดการความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง การใช้ระบบการสื่อสารและเทคโนโลยี เพื่อสร้างเครือข่ายด้านการจัดการความรู้ และมีระบบการยกย่องหรือการให้รางวัล (Rewards) เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร</p> | <p>คิดเป็นร้อยละ 100</p>   |             | <p>วัด การวิเคราะห์... ..บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นทางด้านการจัดการความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง ใช้ระบบการสื่อสารและเทคโนโลยี... ..เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. มีการสร้างแบบทดสอบที่เป็นมาตรฐานระดับชาติในการวัดและวิเคราะห์การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ</p> <p>3. สถาบันควรมีข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์และปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆจากความคิดเห็นดังกล่าว</p> <p>4. ระบบต้องมีความคล่องตัวชัดเจน และตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินการได้ดีเพื่อติดตามการทำงานได้อย่างเป็นระบบและไม่ผูกมัดข้อมูลไปกับผู้รับผิดชอบเพียงรายบุคคล</p> |
| <p><b>5. นโยบายด้านบุคลากร</b> สถาบันควรจัดระบบการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงาน และมีระบบการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติแก่บุคลากร มีระบบการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ในเรื่องความไม่เป็นธรรม มีความยุติธรรมกับบุคลากร มีระบบการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น และมีการจัดการระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>   | <p>9 คิดเป็นร้อยละ 100</p> |             | <p>1. เพิ่มเติมการให้ทุนสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร ในด้านการศึกษา ต่อและการทำผลงานทางวิชาการ เพื่อประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร นับเป็นการสร้างมาตรฐานบุคลากรทางการศึกษา ภายในคณะและวิทยาลัย</p> <p>2. สถาบันควรมีแนวทางในการส่งเสริมสนับสนุนให้แก่บุคลากรดังนี้</p> <p>1. ควรมีความปลอดภัยและความ</p>  |

| รายละเอียดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ  | ระดับความคิดเห็น          |             | ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม  |
|--|---------------------------|-------------|--|
|  | เห็นด้วย                  | ไม่เห็นด้วย |  |
|  |                           |             | มั่นคง<br>2. ควรมีความรับผิดชอบ<br>3. ควรมีความคิดสร้างสรรค์<br>4. ควรมีการแบ่งปัน<br>3. สถาบันสามารถสนับสนุนเงินทุนให้กับบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมนอกเวลาราชการหรือไปแลกเปลี่ยนดูงานระยะสั้นเพื่อให้เกิดความตื่นตัวและเป็นกำลังใจในการทำงานแบ่งงานให้เหมาะสมกับความถนัด และภาระงานไม่ล้นมือจนเกินไป |
| 6. นโยบายด้านระบบปฏิบัติการ สถาบันควรมีการวิเคราะห์ และการวิจัยกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาและต้นทุนการดำเนินการบริการทางวิชาการ ส่งเสริมการบริการทางวิชาการที่เชื่อมโยงกับการเรียนการสอน งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดี และนวัตกรรมในองค์กร   | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | 1. (ปรับเป็น) สถาบันควรมีระบบการวิเคราะห์... ..และส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการทบทวนผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพเพื่อ...   |
| 7. นโยบายด้านผลลัพธ์การดำเนินการระดับสถาบัน สถาบันต้องมีการเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน มีการนำผลการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ความสุขในการทำงาน) มีการนำผลการสำรวจความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) และการจัดการเรื่องร้องทุกข์ (นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร ส่งเสริมให้นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร และสิ่ง | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | 1. (ปรับเป็น) ...และภาวะฉุกเฉินมีระบบการนำผลการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ความสุขในการทำงาน) ความไม่พึงพอใจ...<br>2. ศึกษากรณีตัวอย่าง จากช่วง Covid - 19 จากหน่วยงานอื่นถึงแนวทางจัดการปัญหา  |

| รายละเอียดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น          |             | ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม   |
|---|---------------------------|-------------|---|
|   | เห็นด้วย                  | ไม่เห็นด้วย |   |
| อำนวยความสะดวกได้อย่างเหมาะสม   |                           |             |   |
| <b>ระดับคณะและวิทยาลัย</b>  |                           |             |   |
| 1. นโยบายด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร คณะและวิทยาลัยควรมีความเป็นภาวะผู้นำเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน กำหนด ทิศทางความต้องการ ความจำเป็นและสามารถ ตอบสนองความต้องการของนักศึกษา และ กำหนดบทบาทของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | <p>1. (ปรับเป็น) ...กำหนดพันธกิจ ทิศทางความต้องการ...ในเชิง ปฏิบัติ การขับเคลื่อนขององค์กร ขนาดใหญ่ เช่น มหาวิทยาลัย จำเป็นต้องเริ่มต้นจากระดับล่าง คือคณะและวิทยาลัย เป็นสำคัญ เนื่องจากคณะและวิทยาลัยมี บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะ ทางและมีกำลังคน ; นโยบายใน การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย จึงต้อง เริ่มต้นกับการขับเคลื่อนคณะและ วิทยาลัยเป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้น การพัฒนาไปสู่แนวทางเฉพาะ หรือความถนัดที่เป็นเฉพาะตัวของ แต่ละคณะหรือภาควิชา โดยอาศัย การสนับสนุนทั้งงบประมาณและ โอกาสในการเผยแพร่ผลงาน ออกสู่สาธารณชนภายนอกทั้ง ระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>2. วิทยาลัยควรมีการกำกับติดตาม ผู้บริหารให้ตระหนักถึงภาวะผู้นำ โดยให้ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการ เสนอความคิดเห็นเพื่อเป็นข้อมูล ในการพัฒนาผู้บริหารในการนำ องค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>3. นักศึกษสมัยปัจจุบัน มีแนวคิด และค่านิยมต่างไปจากเดิมและก็ ควรปรับเปลี่ยนแนวทางการสอน ให้ทันสมัยแต่ก็ยังคงแก่นสารและ ขนบธรรมเนียมที่ดีของไทยให้อยู่</p> |

| รายละเอียดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น                    |                                     | ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม  |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
|   | เห็นด้วย                            | ไม่เห็นด้วย                         |  |
|   |                                     |                                     | ไม่ให้เสื่อมคลายไป   |
| <p>2. นโยบายด้านการวางแผนกลยุทธ์ คณะและวิทยาลัยควรมีการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันด้านการศึกษาในยุคปัจจุบัน มีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีระบบการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยกำหนดตัวชี้วัด ติดตาม และประเมินผลไว้อย่างชัดเจน</p> | <p>8<br/>คิดเป็นร้อยละ<br/>88.9</p> | <p>1<br/>คิดเป็นร้อยละ<br/>11.1</p> | <p>1. (ปรับเป็น) คณะและวิทยาลัยควรมีระบบการวางแผนกลยุทธ์ และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของกระทรวง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และสภาพการแข่งขันด้านการศึกษาในยุคปัจจุบัน มีระบบที่มีประสิทธิภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการการศึกษา...</p> <p>2. ใช้จุดเด่นของสถาบันเฉพาะทางเป็นตัวผลักดันและดึงดูดนักเรียน นักศึกษาควรเผยแพร่พันธกิจของสถาบันให้แพร่หลายในหลากหลายช่องทางเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจเข้ามาติดต่อเรียนหรือรับบริการในรูปแบบต่างๆ</p> |
| <p>3. นโยบายด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะและวิทยาลัยควรมีทุนสนับสนุนให้นักศึกษาไปศึกษาแลกเปลี่ยนกับสถาบันอุดมศึกษาที่ MOU ในต่างประเทศ มีงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสมในการจ้างอาจารย์สอนชาวต่างชาติ สอนนักศึกษาในรายวิชาเฉพาะทาง</p>                      | <p>9<br/>คิดเป็นร้อยละ<br/>100</p>  |                                     | <p>1. (ปรับเป็น) คณะและวิทยาลัยควรมีระบบการจัดสรรทุนสนับสนุน...</p> <p>2. สร้างเครือข่ายกับองค์กรต่างชาติ และสถานทูต เพื่อขอสนับสนุนความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ นอกจากสนับสนุนนักศึกษาแล้วยังควรสนับสนุนคณาจารย์ไปแลกเปลี่ยนความรู้ เผยแพร่ความรู้ในต่างประเทศด้วย ทั้งนี้ นักศึกษาหรือคณาจารย์ที่จะไปต้องมีเตรียมความพร้อมให้สามารถไปปฏิบัติการกิจได้ในมาตรฐานระดับนานาชาติและสามารถใช้ภาษาต่างประเทศได้ดี</p>  |

| รายละเอียดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น           |                            | ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม  |
|---|----------------------------|----------------------------|--|
|   | เห็นด้วย                   | ไม่เห็นด้วย                |  |
| 4. นโยบายด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ คณะและวิทยาลัยควรมีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการโดยรวมของคณะและวิทยาลัย | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100  |                            | 1. (ปรับเป็น) คณะและวิทยาลัยควรมีระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพผ่านระบบเทคโนโลยี...<br>2. ควรสนับสนุนการสอนออนไลน์ e-learning ให้กับบุคคลทั่วไปด้วย   |
| 5. นโยบายด้านบุคลากร คณะและวิทยาลัยควรมีระบบการถ่ายทอดวิธีการทำงาน มีระบบการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร มีระบบการอุทธรณ์และร้องทุกข์ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และยุติธรรมกับบุคลากรทุกคน                                | 8<br>คิดเป็นร้อยละ<br>88.9 | 1<br>คิดเป็นร้อยละ<br>11.1 | 1. (ปรับเป็น) ...วิธีการทำงานที่มีประสิทธิผล มีระบบการให้คำปรึกษา... ..อุทธรณ์และร้องทุกข์และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน...<br>2. วิทยาลัยควรให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติงานตรงตามตำแหน่งหรือสาขาวิชาและไม่แบกรับภาระงานอื่นมากจนขาดประสิทธิภาพ<br>3. ควรให้บุคลากรมีช่วงเวลาการทำงานที่ชัดเจนมีเวลาส่วนตัวและเวลาพักพบกับครอบครัวให้เพียงพอ             |
| 6. นโยบายด้านระบบปฏิบัติการ คณะและวิทยาลัยควรรื้อผลการทำงานการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการควบคุมกำกับการจัดโปรแกรมการเรียนการสอนเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ                       | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100  |                            | 1. (ปรับเป็น) คณะและวิทยาลัยควรมีระบบการนำผลการดำเนินงาน... ..เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ<br>2. ปัจจุบันการเรียนแบบ Non-Degree หรือ certificate ก็ได้รับความสนใจมากขึ้นสามารถเป็นหลักสูตรเสริมเพื่อบริการส่งเสริมการเรียนรู้ให้ทุกคนในทุกระดับและทุกวัยได้อีกทั้งยังสามารถหารายได้ให้กับสถาบันได้จึงควรคำนึงถึง มีการอบรมเป็น คอสม์สั้น ๆ ด้วย |

| รายละเอียดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ   | ระดับความคิดเห็น          |             | ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม  |
|---|---------------------------|-------------|--|
|   | เห็นด้วย                  | ไม่เห็นด้วย |  |
| 7. นโยบายด้านผลลัพธ์การดำเนินการระดับคณะและวิทยาลัย คณะและวิทยาลัยต้องมีความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน การนำผลสำรวจความพึงพอใจในการทำงาน (ความสุขในการทำงาน) การนำผลการสำรวจความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) และการร้องทุกข์ของบุคลากร และนักศึกษา มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร และการสำรวจความพึงพอใจต่อระบบการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการ | 9<br>คิดเป็นร้อยละ<br>100 |             | 1. (ปรับเป็น) ...และภาวะฉุกเฉิน มีระบบการนำผลสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ความสุขในการทำงาน) ความไม่พึงพอใจ...<br>2. กรณีช่วงโควิด-19 สามารถศึกษาแนวปฏิบัติในการจัดการที่ต้องปรับเปลี่ยนแผนงานอย่างรวดเร็วจากสถาบันต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับสถาบันเฉพาะทางของเรา การแสดงสามารถทำได้ในรูปแบบใหม่ เช่น Online -show |

แสดงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ผ่านจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณาระดับกระทรวงวัฒนธรรม

### 1. นโยบายด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร

กระทรวงมีการเป็นภาวะผู้นำ การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน มีระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System) รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยขาดคำนึงถึงความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรมรวมถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการทำประโยชน์ต่อสังคม และประเทศชาติ

### 2. นโยบายด้านการวางแผนกลยุทธ์

กระทรวงควรจัดการระบบการวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงนโยบายที่เกี่ยวข้องของรัฐบาล มีวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อมีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้าที่มีประสิทธิผล

### 3. นโยบายด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระทรวงควรสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จ ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่า ความคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

#### 4. นโยบายด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

กระทรวงดำเนินการจัดการระบบรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล ระบบสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ ใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และองค์กรได้มีการเรียนรู้ ระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรมีวิธีการสร้างและการจัดการความรู้ ขององค์กร รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5. นโยบายด้านบุคลากร

กระทรวงมีระบบการบริหารจัดการอัตรากำลังบุคลากร ในการสร้าง สภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี การสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร สร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากร และขององค์กร เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างขององค์กรและระบบงาน

#### 6. นโยบายด้านระบบปฏิบัติการ

กระทรวงควรมีระบบการออกแบบ จัดการปรับปรุง และสร้างกระบวนการทำงาน ปรับปรุงประสิทธิผลการปฏิบัติการ เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในพันธกิจอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความร่วมมือภายในเครือข่าย

#### 7. นโยบายด้านผลลัพธ์การดำเนินการระดับกระทรวง

กระทรวงควรมีระบบการจัดการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงทุก ด้านที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ผลลัพธ์ภาวะผู้นำและการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร ระบบปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

### ระดับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

#### 1. นโยบายด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร

สถาบันบริหารจัดการด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนได้อย่างทั่วถึง ยุติธรรม เสมอภาค และเท่าเทียมกัน มีการกำหนดทิศทาง โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของกระทรวง และความต้องการ ความจำเป็น สามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่ามีระบบกระบวนการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแบบอย่าง

ในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ต่อความต้องการของสาธารณชนและมีวิธีการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน สังคม และประเทศได้

## 2. นโยบายด้านการวางแผนกลยุทธ์

สถาบันควรมีระบบกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมสร้างเป้าหมายและปฏิบัติการขององค์กรให้ตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานภายใต้ของปัญหาได้ มีการวางระบบการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยกำหนดตัวชี้วัด ติดตาม และประเมินผลไว้อย่างชัดเจน นำหลักธรรมาภิบาลในการบูรณาการบริหารจัดการภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

## 3. นโยบายด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สถาบันควรมีระบบการจัดสรรทุนสนับสนุนให้นักศึกษาไปศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ได้ทำ MOU ในต่างประเทศ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการจ้างอาจารย์ชาวต่างชาติสอนนักศึกษาในรายวิชาเฉพาะทาง และควรมีการทำวิจัยต้องเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา การบริการทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า ต้นทุน หรือรายได้ของสถาบัน และนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนขององค์กร ให้เกิดประสิทธิผล

## 4. นโยบายด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

สถาบันควรมีระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ที่มีประสิทธิภาพผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นทางการจัดการความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง ใช้ระบบการสื่อสารและเทคโนโลยี เพื่อสร้างเครือข่ายด้านการจัดการความรู้ และมีระบบการยกย่องหรือการให้รางวัล (Rewards) เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5. นโยบายด้านบุคลากร

สถาบันควรมีระบบการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงาน และมีระบบการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติแก่บุคลากร มีระบบการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ในเรื่องความไม่เป็นธรรม มีความยุติธรรมกับบุคลากร มีระบบการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และมีการจัดการระบบการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 6. นโยบายด้านระบบปฏิบัติการ

สถาบันควรมีระบบการวิเคราะห์ และการวิจัยกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อลด ปัญหาและต้นทุนการดำเนินการบริการทางวิชาการ ส่งเสริมการบริการทางวิชาการที่เชื่อมโยง กับการเรียนการสอน งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการทบทวนผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ ดี และนวัตกรรมในองค์กร

## 7. นโยบายด้านผลลัพธ์การดำเนินการระดับสถาบัน

สถาบันต้องมีการเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และ ภาวะฉุกเฉิน มีระบบการนำผลการสำรวจความพึงพอใจ (ความสุขในการทำงาน) ความไม่พึง พอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) ในการปฏิบัติงานของ บุคลากร และการจัดการเรื่องร้องทุกข์ (นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มาพัฒนาและ ปรับปรุงในองค์กร ส่งเสริมให้นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีความเสมอภาคในการ เข้าถึงทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม

### ระดับคณะและวิทยาลัย

#### 1. นโยบายด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร

คณะและวิทยาลัยควรมีความเป็นภาวะผู้นำเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการ ทำงาน ระบุพันธกิจขององค์กร ความจำเป็นสามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา และ กำหนดบทบาทของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

#### 2. นโยบายด้านการวางแผนกลยุทธ์

คณะและวิทยาลัยควรมีระบบการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของกระทรวง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และสภาพการแข่งขันด้านการศึกษาในยุคปัจจุบัน มีระบบที่มีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการการศึกษาในระดับนานาชาติ โดยกำหนดตัวชี้วัด ติดตาม และประเมินผลไว้อย่างชัดเจน

#### 3. นโยบายด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คณะและวิทยาลัยควรมีระบบการจัดสรรทุนสนับสนุนให้นักศึกษาไปศึกษา แลกเปลี่ยนกับสถาบันอุดมศึกษาที่ MOU ในต่างประเทศ มีงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม ในการจ้างอาจารย์สอนชาวต่างชาติสอนนักศึกษาในรายวิชาเฉพาะทาง

#### 4. นโยบายด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

คณะและวิทยาลัยควรมีระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร ผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติการโดยรวมคณะและวิทยาลัย

#### 5. นโยบายด้านบุคลากร

คณะและวิทยาลัยควรมีระบบการถ่ายทอดวิธีการทำงานที่มีประสิทธิผล มีระบบการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร มีระบบการอุทธรณ์และร้องทุกข์ และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และยุติธรรมกับบุคลากรทุกคน

#### 6. นโยบายด้านระบบปฏิบัติการ

คณะและวิทยาลัยควรมีระบบการนำผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตรการเรียน การสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการควบคุมกำกับการจัดโปรแกรมการเรียนการสอนเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 7. นโยบายด้านผลลัพธ์การดำเนินการระดับคณะและวิทยาลัย

คณะและวิทยาลัยต้องมีความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน มีระบบการนำผลสำรวจความพึงพอใจ (ความสุขในการทำงาน) ความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) ในดำเนินการ และการร้องทุกข์บุคลากร และนักศึกษา มาพัฒนาปรับปรุงในองค์กร การสำรวจความพึงพอใจต่อระบบการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” ผู้วิจัยได้สรุปผล และอภิปรายตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
2. เพื่อพัฒนาแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 8 คน ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และเป็นคณะกรรมการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ ภายในและภายนอกองค์กร จำนวน 4 แห่ง ซึ่งใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ภาษา และปรับปรุงแก้ไขก่อนสัมภาษณ์ นำข้อมูลที่ได้มาถอดเนื้อหากการสัมภาษณ์ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอ และสรุปผลการวิเคราะห์ โดยนำเสนอผลที่ได้ตารางสรุปการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามความจำเป็นต่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

การศึกษาศาสนาปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในข้อที่ 1 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถามและได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความตรงตามเนื้อหา และคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง เลือกข้อคำถามซึ่งมีค่าอยู่มีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 จำนวน 84 ข้อ และนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.989 เป็นค่าความเชื่อมั่นของสภาพการใช้รับการพัฒนาในปัจจุบัน และ 0.990 เป็นค่าความเชื่อมั่นของความคาดหวังที่ได้รับการพัฒนา แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเพียงพอ จึงนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 19 แห่ง ได้แก่ 1) สำนักงานอธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 23 คน 2) คณะศิลปนาฏดุริยางค์ จำนวน 8 คน 3) คณะศิลปวิจิตร จำนวน 9 คน 4) คณะศิลปศึกษา จำนวน 11 คน 5) วิทยาลัยช่างศิลป์ จำนวน 21 คน 6) วิทยาลัยช่างศิลป์นครศรีธรรมราช จำนวน 5 คน 7) วิทยาลัยช่างศิลป์สุพรรณบุรี จำนวน 10 คน 8) วิทยาลัยนาฏศิลป์ จำนวน 35 คน 9) วิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์ จำนวน 16 คน 10) วิทยาลัยนาฏศิลปจันทบุรี จำนวน 16 คน 11) วิทยาลัยนาฏศิลปเชียงใหม่ จำนวน 17 คน 12) วิทยาลัยนาฏศิลปนครราชสีมา จำนวน 11 คน 13) วิทยาลัยนาฏศิลปนครศรีธรรมราช จำนวน 17 คน 14) วิทยาลัยนาฏศิลปพัทลุง จำนวน 14 คน 15) วิทยาลัยนาฏศิลปร้อยเอ็ด จำนวน 17 คน 16) วิทยาลัยนาฏศิลปลพบุรี จำนวน 15 คน 17) วิทยาลัยนาฏศิลปสุโขทัย จำนวน 16 คน 18) วิทยาลัยนาฏศิลปสุพรรณบุรี จำนวน 13 คน 19) วิทยาลัยนาฏศิลปอ่างทอง จำนวน 17 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 291 คน และการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และจัดลำดับดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI)

**ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์  
ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**  
ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณา เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นในการพิจารณาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ ผู้วิจัยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 เลือกความต้องการจำเป็นลำดับที่หนึ่งมาพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการส่งแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณา จำนวน 9 คน ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาและปรับปรุง และดำเนินการโดยผู้ทรงคุณวุฒิใช้ในการพิจารณาตามกำหนด เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และการวิเคราะห์โดยข้อมูลที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

2. การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยดำเนินการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้กับผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ จำนวน 57 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และนำข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) มีค่าความเหมาะสมในระดับ 3.51 ขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มาใช้เป็นรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### ระยะที่ 3 เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้

#### ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณา เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้ โดยการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 2 มาหาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้ ดำเนินการโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณา ในการหาข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย จำนวน 9 คน ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาและปรับปรุง และดำเนินการโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณาตามกำหนด เพื่อเก็บข้อมูลในการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้ โดยข้อมูลที่ได้มาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณาจะเป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

##### ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการวิจัยสรุปผลได้ดังนี้

ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด (ค่า PNI = 0.261) รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (ค่า PNI = 0.249) ถัดมาคือ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ (ค่า PNI = 0.229) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (ค่า PNI = 0.202) ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร

(ค่า PNI = 0.201) และด้านการวางแผนกลยุทธ์ (ค่า PNI = 0.177) ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

1. ค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.261) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับดังนี้ 1. สถาบันมีทุนสนับสนุนให้นักศึกษาไปศึกษาเรียนรู้แลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัยที่ MOU ในต่างประเทศ (ค่า PNI = 0.373) 2. สถาบันมีงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสมในการจ้างอาจารย์ผู้สอนชาวต่างชาติสอนนักศึกษาในรายวิชาเฉพาะทาง (ค่า PNI = 0.337) 3. สถาบันมีระบบในการบริหารจัดการร้องเรียนของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (ค่า PNI = 0.313) 4. สถาบันมีระบบในการบริหารจัดการการร้องเรียนของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (ค่า PNI = 0.303) 5. สถาบันมีการทำวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา การบริการวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า ต้นทุน หรือรายได้ของสถาบัน และนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนขององค์กร (ค่า PNI = 0.287)

2. ค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.249) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับดังนี้ 1. สถาบันมีระบบการถ่ายทอดวิธีการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร (ค่า PNI = 0.308) 2. สถาบันมีระบบการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร (ค่า PNI = 0.290) 3. สถาบันมีระบบการอุทธรณ์และร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ร้องเรียนในเรื่องความไม่เป็นธรรมของบุคลากร (ค่า PNI = 0.287) 4. สถาบันมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และมีความยุติธรรมกับบุคลากรทุกคน (ค่า PNI = 0.283) 5. สถาบันมีการจัดการระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (ค่า PNI = 0.280)

3. ค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.229) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับดังนี้ 1. สถาบันได้มีการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ค่า PNI = 0.287) 2. สถาบันมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศได้อย่างมี

ประสิทธิผล เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน (ค่า PNI = 0.282) 3. สถาบันให้การสนับสนุนเทคโนโลยีในการพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ค่า PNI = 0.254) 4. สถาบันให้การสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ค่า PNI = 0.245) 5. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นทางด้านการจัดการความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง (ค่า PNI = 0.240)

4. ค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.229) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับดังนี้ 1.สถาบันมีการเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน (ค่า PNI = 0.306) 2.สถาบันได้มีการนำผลการสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (ความสุขในการทำงาน) มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร (ค่า PNI = 0.291) 3. สถาบันได้มีการนำผลการสำรวจความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) และการจัดการเรื่องร้องทุกข์ (นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร (ค่า PNI = 0.269) 4.สถาบันมีการส่งเสริมให้นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกได้อย่างเหมาะสม (ค่า PNI = 0.253) 5. สถาบันมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการ (ค่า PNI = 0.233)

5. ค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.202) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับดังนี้ 1. สถาบันมีการวิเคราะห์ และการวิจัยกระบวนการทำงาน เพื่อลดปัญหาและต้นทุนการดำเนินการบริการทางวิชาการ (ค่า PNI = 0.279) 2. สถาบันมีการใช้ผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการวิชาการมาปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (ค่า PNI = 0.232) 3.สถาบันมีการควบคุมกำกับการจัดโปรแกรมการเรียนการสอนให้แก่นักศึกษาและผู้รับบริการ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (ค่า PNI = 0.227) 4.สถาบันมีการสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริการทาง

วิชาการ (ค่า PNI = 0.222) 5. สถาบันมีการส่งเสริมการบริการทางวิชาการที่เชื่อมโยงกับการเรียนการสอน งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (ค่า PNI = 0.221)

6. ค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.201) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับดังนี้ 1. สถาบันมีการดำเนินการจัดการผลตอบแทนได้อย่างทั่วถึง ยุติธรรม เสมอภาค เท่าเทียมกัน (ค่า PNI = 0.266) 2. สถาบันมีการกำหนดทิศทาง โดยคำนึงถึงความต้องการ ความจำเป็นและสามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันได้ (ค่า PNI = 0.243) 3. สถาบันให้ความเชื่อมั่นว่ามีระบบกระบวนการบริหารจัดการที่ดีในองค์กรได้ (ค่า PNI = 0.233) 4. สถาบันมีภาวะผู้นำเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นในการทำงาน (ค่า PNI = 0.217) 5. สถาบันมีการกำหนดบทบาทของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด (ค่า PNI = 0.215)

7. ค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยรวม มีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = 0.177) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับดังนี้ 1. สถาบันมีการกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันด้านการศึกษาในปัจจุบัน (ค่า PNI = 0.235) 2. สถาบันมีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (ค่า PNI = 0.229) 3. สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการของหน่วยงานสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานของสถาบัน (ค่า PNI = 0.205) 4. สถาบันมีการวางแผนกลยุทธ์ มุ่งระบบการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยกำหนดตัวชี้วัด ติดตาม และประเมินผลไว้อย่างชัดเจน (ค่า PNI = 0.204) 5. สถาบันได้นำหลักธรรมาภิบาลในการบูรณาการบริหารจัดการภายในองค์กร (ค่า PNI = 0.199)

**ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**

**ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้**

1. การพัฒนารูปแบบพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันพัฒนศิลป์ จากการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็น ทำให้ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย ผู้วิจัยนำค่าความต้องการจำเป็นอันดับแรก

นำมาพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันพัฒนศิลป์ โดยใช้แนวความคิดพัฒนารูปแบบเชิงข้อความของคีฟวส์ (Keeves, 1988: 561-565) โดยนำค่า PNI ลำดับแรก มากำหนด มากำหนดองค์ประกอบที่นำมาพัฒนา โดยมีองค์ประกอบแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ นำมาเป็นส่วนประกอบในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันพัฒนศิลป์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร มี 7 รูปแบบ
- 2) การวางแผนกลยุทธ์ มี 7 รูปแบบ
- 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 5 รูปแบบ
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มี 6 รูปแบบ
- 5) การมุ่งเน้นบุคลากร มี 6 รูปแบบ
- 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มี 6 รูปแบบ
- 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ มี 7 รูปแบบ

2. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันพัฒนศิลป์ พบว่า รูปแบบทุกองค์ประกอบโดยรวมและเป็นรายชื่อมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดในระดับ 3.51 ขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ระยะที่ 3 ผลการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้**

ผลการศึกษการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันพัฒนศิลป์ไปใช้

ผลการศึกษการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันพัฒนศิลป์ไปใช้ ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 1) ระดับกระทรวง จำนวน 7 ข้อ 2) ระดับสถาบัน จำนวน 7 ข้อ และ 3) ระดับคณะและวิทยาลัย จำนวน 7 ข้อ

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำผลมาอภิปรายได้ดังนี้

### 1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการ สู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

1.1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ พบว่า การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือ การมุ่งเน้นบุคลากร รองลงมาคือ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีความต้องการจำเป็นเท่ากันกับผลลัพธ์การดำเนินการ รองลงมาคือ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำและการนำองค์กร และรองลงมาคือ การวางแผนกลยุทธ์ ตามลำดับผู้วิจัยขอเสนออภิปรายดังนี้

1.1.1 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการศึกษาพบว่า มีความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ สถาบันมีทุนสนับสนุนให้นักศึกษาไปศึกษาเรียนรู้แลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัยที่ MOU ในต่างประเทศ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การให้ความสำคัญกับนักศึกษาได้มีโอกาสได้ไปเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศที่ทางสถาบันได้ทำการลงนามในข้อตกลงร่วมกัน (MOU) เป็นการพัฒนาศักยภาพและความเข้มแข็งทางวิชาการ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศของสถาบันอุดมศึกษา ถือเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์เป็นที่ยอมรับในระดับสากลและมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันด้วย ดังที่ แนวคิดของปองสิน วิเศษศิริ (2550, น. 58-59) ได้กล่าวถึงคุณภาพของการศึกษาที่นับว่าเป็นเลิศ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ทรัพยากรทางกายภาพที่จำเป็น ได้แก่ อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก งบประมาณ ผู้บริหารและครูที่มีความสามารถ ทรัพยากรทางเทคโนโลยี 2) กระบวนการ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้ การบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการสร้างบรรยากาศองค์กร 3) ผลผลิต ประกอบด้วย ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานชาติ และสามารถพัฒนาสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับศรัทธาเป็นต้นแบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสรราชย์ ชูชีพ (2558, น. 249-259) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดการเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดในการวิจัยของการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดในการเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ ประกอบด้วย กรอบแนวคิดงานวิชาการในมหาวิทยาลัย ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลการศึกษา กรอบแนวคิดกระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การนำแผนไป

ปฏิบัติ และการประเมินผล กรอบแนวคิดการเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ ได้แก่ การให้ การศึกษา และการให้การฝึกฝน และกรอบแนวคิดองค์ประกอบขีดความสามารถของมนุษย์ ได้แก่ การเมืองตามระบอบประชาธิปไตย เศรษฐกิจในชีวิตประจำวัน และการดำรงชีวิตในสังคม

2) การบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดในการเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ในภาพรวมมี สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้านพบว่า ทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากันทั้งคู่คือด้าน การพัฒนาหลักสูตรและด้านการจัดการเรียนการสอน 3) จุดแข็งของการบริหารมหาวิทยาลัยตาม แนวคิดในการเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ คือ การพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียน การสอน ส่วนจุดอ่อน คือ การวัดและประเมินผลการศึกษา และโอกาสของการบริหาร มหาวิทยาลัยตามแนวคิดในการเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ คือ สภาพเทคโนโลยี ส่วน ภาวะคุกคาม คือ นโยบายของรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม 4) กลยุทธ์การบริหาร มหาวิทยาลัยตามแนวคิดในการเสริมสร้างขีดความสามารถของมนุษย์ มี 3 กลยุทธ์หลัก คือ (1) ปฏิรูปการวัดและประเมินผลการศึกษาในมหาวิทยาลัยเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของ มนุษย์ (2) พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถ ของมนุษย์ และ (3) ยกกระดับประสิทธิภาพของหลักสูตรในมหาวิทยาลัยเพื่อเสริมสร้างขีด ความสามารถของมนุษย์

1.1.2 การมุ่งเน้นบุคลากร จากการศึกษาพบว่า มีความต้องการจำเป็นลำดับ สอง คือ สถาบันมีระบบการถ่ายทอดวิธีการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ระบบการถ่ายทอดวิธีการทำงานหรือการสอนงานแก่บุคลากรนั้นก็เป็นส่วนที่สำคัญต่อองค์กร เป็น การเรียนรู้เกี่ยวกับงาน โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เลี้ยงสอนงานให้อย่างมีขั้นตอนที่ถูกต้อง แล้วให้ ผู้รับการสอนงานลงมือปฏิบัติ มีการติดตามประเมินผล เพื่อให้ผู้รับการสอนงานมีการนำไปใช้ ปรับปรุงในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ช่วยในการพัฒนาการทำงาน ช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน และ ทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพด้วย ดังที่ แนวคิดของ Robert and David (2001, p. 4, อ้างใน วิลาวรร ธร รพีพิศาล. 2554, น. 1-9) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการให้ทรัพยากร บุคคลอันทรงค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจ หลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การ จ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่ผู้ถือกุญแจ การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการ วิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของทองพล โสภณ (2546, น. 258-299) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า

สภาพปัญหาและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏเกี่ยวกับอัตราส่วน วุฒิ การศึกษา และจำนวนอาจารย์ในแต่ละโปรแกรมวิชา รวมทั้งการขาดแคลนบุคลากรเสริมในสาย งาน นิสิตนักศึกษา จึงนำไปสู่การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ด้าน คือ กล ยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม กลยุทธ์การ พัฒนาอาชีพ กลยุทธ์การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และกลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์จะประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 4 ด้าน คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ปรับตัว กลยุทธ์พลิกฟื้น และกลยุทธ์ประคองตัว รวมทั้งกำหนดวิธีในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดกลยุทธ์ต่าง ๆ

1.1.3 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ จากการศึกษาพบว่า มี ความต้องการจำเป็นลำดับสาม คือ สถาบันได้มีการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การจัดกระบวนการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน โดยการนำเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารมาจัดการความรู้ในสถาบัน จะช่วยลดปัญหาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้การทำงานในองค์กรมีความสะดวกรวดเร็ว ยังช่วยให้เกิดการแพร่กระจาย และส่งถ่าย ข้อมูลได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (2558, น. 12-13) ได้ระบุว่าองค์กรที่เป็นเลิศด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) การนำข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ไปใช้ในการใช้ประโยชน์ 2) สื่อสารข้อมูล ผลการ ดำเนินงานที่ทันสมัย สม่่าเสมอ ง่ายต่อการเข้าใจทั้งองค์กร 3) มีการสื่อสารภายในด้วยเทคโนโลยี ที่รวดเร็วทันการณ์ต่อการนำไปใช้ประโยชน์ 4) มีมาตรฐานการจัดเก็บข้อมูล เพื่อสามารถนำไปใช้ ได้อย่างถูกต้อง และ 5) มีการประเมิน ปรับปรุง ทั้งฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ เพื่อการจัดเก็บข้อมูล สม่่าเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของดารารพร คงจา (2560, น. 102) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานคุณภาพที่เป็นเลิศสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานคุณภาพที่เป็นเลิศสำหรับวิทยาลัย พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการ 6 ประการหลัก (การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ ความสำคัญกับนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ) และ 12 องค์ประกอบ (การชี้้นำองค์กร การกำกับ ดูแลองค์กร การทำยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับนักศึกษา การสร้าง ความสัมพันธ์กับนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง การวัด วิเคราะห์และปรับปรุง การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ ความผูกพันของบุคลากร การพัฒนานุคลากรและภาวะผู้นำ การออกแบบ

กระบวนการ และการจัดกระบวนการทำงาน) ซึ่งมีตัวบ่งชี้รวมทุกองค์ประกอบ จำนวน 103 ตัวบ่งชี้ และ 2) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์การดำเนินการบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย (การขึ้นนำองค์กร การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ความสำเร็จตามพันธกิจ การบริหารบุคลากร และการพัฒนาองค์กร) ซึ่งมีตัวบ่งชี้รวมทุกองค์ประกอบย่อย จำนวน 21 ตัวบ่งชี้ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของปีทมาวรรณ สิงห์ศรี (2558, น. 187) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่าง ทูททางปัญญา การจัดการความรู้ และองค์การที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทูททางปัญญา ประกอบด้วย ทูทมนุษย์ ทูทโครงสร้าง และทูทความสัมพันธ์ ส่วน กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การจัดหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การกลั่นกรองความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ และองค์การที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย ผู้นำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นกับผู้รับบริการ การจัดการงานวิชาการ การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ การจัดการทางการเงิน และการมุ่งเน้นชุมชนและสังคม

1.1.4 ผลลัพธ์การดำเนินการ จากการศึกษาพบว่า มีความต้องการจำเป็นลำดับสาม คือ สถาบันมีการเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การเตรียมความพร้อมมาตรการและมีแผนการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ จะช่วยลดการสูญเสียชีวิตทรัพย์สินของสถาบัน รวมทั้งชีวิตของบุคลากร นักศึกษาทุกคน และจำเป็นจะต้องมีคู่มือสำหรับกรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน เพื่อประโยชน์อย่างยิ่งในการลดความสูญเสียชีวิต ดังที่ แนวนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558, น. 18) ได้กล่าวถึงการมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงานในด้านดังต่อไปนี้ 1) ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ 2) ด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ 3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร 6) บรรยากาศการทำงาน 7) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน 8) การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ 9) การนำองค์กร 10) การกำกับดูแลองค์กร 11) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ 12) การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม 13) สังคมและชุมชน 14) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน 15) การเติบโต 16) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ 17) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และ 18) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติ ศรีนุชศาสตร์. (2560, น. 74) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารโรงเรียนนายเรืออากาศ

เพื่อสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมในการดำเนินการในหมวดการนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยผู้ใช้ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ การดำเนินการ มีผลการประเมินความพร้อมเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกหมวด คือ มีความพร้อมในระดับปานกลางถึงต่ำจากผลการวิจัย แสดงว่าการบริหารโรงเรียนนายเรืออากาศในสภาพปัจจุบันไม่สามารถทำให้โรงเรียนนายเรืออากาศสู่ความเป็นเลิศได้ จึงมีความจำเป็นต้องหารูปแบบ และแนวทางการในการบริหารที่เหมาะสมที่สุด สำหรับการบริหารโรงเรียนนายเรืออากาศ เพื่อสู่ความเป็นเลิศ

1.1.5 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ จากการศึกษาพบว่า มีความต้องการจำเป็นลำดับห้า คือ สถาบันมีการวิเคราะห์ และการวิจัย กระบวนการทำงาน เพื่อลดปัญหาและต้นทุนการดำเนินการบริการทางวิชาการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ต้องมีการจัดทำระบบวิเคราะห์ การวิจัย กระบวนการทำงาน ต้นทุนความสูญเสีย และนำมาพิจารณาถึงการดำเนินการพัฒนา ปรับปรุง หรือลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นได้ในการดำเนินการบริการทางวิชาการ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (2558, น. 16-17) ได้กล่าวว่างค์กรที่เป็นเลิศ ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ต้องมีการออกแบบระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องตามความต้องการของผู้รับบริการไปปัจจุบันและอนาคต ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมออกแบบ กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายของกระบวนการ บนพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการ มีการติดตาม ประเมินผล และควบคุมกระบวนการ มีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งเสริมและสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญทิพย์ ลิขิตพงษ์วิทย์ (2560, น. 117) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 8 ปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การมุ่งเน้นบุคลากร 3) การมุ่งเน้นปฏิบัติการ 4) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 5) กระบวนการจัดการเรียนการสอน 6) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การวางแผนกลยุทธ์ และ 8) การมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงาน 2. ผลการยืนยันปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยมีความเห็นว่า ปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้ง 8 ปัจจัย มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และเป็นประโยชน์ ควรเพิ่มสมรรถนะ

ความเป็นเลิศในการบริหารที่เหมาะสมให้กับบุคลากร และดำเนินการพัฒนาหลักสูตร เพื่อพัฒนา ศักยภาพผู้บริหาร โดยตามบริบทที่จำเป็นในวิทยาลัยพยาบาล

1.1.6 ภาวะผู้นำและการนำองค์กร จากการศึกษาพบว่า มีความต้องการ จำเป็นลำดับหก คือ สถาบันมีการดำเนินการจัดการผลตอบแทนได้อย่างทั่วถึง ยุติธรรมเสมอภาค เท่าเทียมกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การดำเนินการจัดระบบค่าตอบแทน (Compensation) ที่ สถาบันจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนนี้อาจจะอยู่ในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบ แทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมาย เป็นสิ่งจูงใจให้มีการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และการกำหนดค่าตอบแทน นั้นโดยใช้หลักความเป็นธรรม (Equity) จะต้องมีความยุติธรรม เสมอภาค และเท่าเทียมกันสำหรับ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ที่เหมือนกัน ทำงานในระดับหน้าที่และ ความรับผิดชอบ ความยากง่ายของงานที่ใกล้เคียงกัน ดังที่ สูเมธ แสงนิมนวล (2552, น. 10) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หัวหน้า ผู้บริหาร และนักบริหารที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น จะเห็นได้ว่ามีคุณสมบัติ ของบุคคลประการหนึ่งที่มีความจำเป็นต่อการยอมรับของผู้ตาม และจำเป็นต่อการโน้มน้าวให้ผู้ ตามกระทำการใด ๆ จนประสบความสำเร็จตามที่ต้องการได้ คุณสมบัติดังกล่าว คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริกัญญา แก่นทอง (2559, น. 126) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดจากการหลอมรวมของมหาวิทยาลัย นราธิวาสราชนครินทร์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดจากการหลอม รวมของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัย นำเข้า ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ บุคลากรเข้าใจบริบทพื้นที่และสภาพแวดล้อมทาง สังคม แนวทางในการสรรหางบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยใช้ในการ บริหารและการจัดการเรียนการสอน 2) กระบวนการ ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหาร การ บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์การเปิดโอกาสให้ ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน 3) ผลผลิต ประกอบด้วยนักศึกษาเป็นคนดีมีคุณธรรม มีความรู้ในสาขาที่เรียนและนำไปประยุกต์ใช้ได้ และดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ วัฒนธรรมและ ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของระติกรณ์ นิยมะจันทร์ (2558, น. 150) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยของการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็น เลิศในสถาบันอุดมศึกษา พบว่าองค์ประกอบมี 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้ำ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์ ซึ่ง สอดคล้องกับศรุตา ชัยวรรณ (2561, น. 230) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็น

เลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่าองค์ประกอบมี 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้ำ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

1.1.7 การวางแผนกลยุทธ์ จากการศึกษาพบว่า มีความต้องการจำเป็นลำดับเจ็ด คือ สถาบันมีการกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันด้านการศึกษาในปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากสถาบันต้องกำหนดกลยุทธ์ นโยบายให้ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพด้านการศึกษาในยุคปัจจุบัน การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้นต้องให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลด้วย ให้ครอบคลุมถึงมาตรฐานการอุดมศึกษา แผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ ตลอดจนการประเมินผล การจัดการอุดมศึกษาในสถาบัน ดังที่เซอร์ิต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991, p. 5) ได้กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสม เช่นเดียวกับตำราของ ไรท์ และคนอื่น ๆ (Wright and Others, 1992, p. 15) ได้เสนอว่ากระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์เพื่อทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องงานวิจัยของศรุตดา ชัยสุวรรณ (2561, น. 227-228) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สาระสำคัญ 7 หมวด ประกอบด้วย (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ และ (7) ผลลัพธ์ 4) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ และ 5) แนวทางสู่การปฏิบัติ 2. รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

## 2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ระดับ 3.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำและการนำองค์กร ผลการศึกษาได้รูปแบบ จำนวน 7 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) สถาบันมีการบริหารจัดการเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ได้อย่างทั่วถึง ยุติธรรม เสมอภาค และเท่าเทียมกัน 2) สถาบันมีการกำหนดทิศทางนโยบาย โดยคำนึงถึงความต้องการ ความจำเป็น และสามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ได้ 3) สถาบันให้ความเชื่อมั่นว่ามีระบบกระบวนการบริหารจัดการที่ดีในองค์กรได้ 4) สถาบันมีภาวะผู้นำ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นในการทำงานในองค์กร 5) สถาบันมีการกำหนดบทบาทของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด 6) สถาบันมีการ กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนความร่วมมือกันภายในและภายนอกองค์กร และสถาบันเป็นแบบอย่าง ในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ และ 7) สถาบันมีการตอบสนองต่อความสนใจของสาธารณชน และมีวิธีการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน สังคม และประเทศได้ โดยพบว่า รูปแบบมีความ เหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เห็นว่า ผู้นำมีการบริหารจัดการเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนได้อย่างทั่วถึงนั้น ต้องมีความยุติธรรม มีความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน มีการ กำหนดทิศทางด้านนโยบาย ให้ความเชื่อมั่นว่ามีระบบกระบวนการการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร กำหนดบทบาทของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และกระตุ้นส่งเสริม สนับสนุนความร่วมมือกับภายในและภายนอกองค์กร และเป็นแบบอย่างในการนำองค์กรไปสู่ ความเป็นเลิศ ดังที่ แนวคิดของ Robert and David (2001: 4, อ้างใน วิลาวรรณ รพีพิศาล. 2554, น. 1-9) กล่าวว่า การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและ การคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา สายทองคำ (2553, น. 188-209) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดการประกันคุณภาพผล ด้วยเทคนิคคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาวิชาชีพเฉพาะ สังกัดกระทรวงวัฒนธรรมด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ และช่างศิลป์ ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการประกันคุณภาพ การศึกษาของสถาบัน คือ ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินไม่สอดคล้องกับอัตลักษณ์อันเป็น ลักษณะเฉพาะของสถาบัน 2. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถาบัน มีจำนวน 9 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับ คือ 1) คุณลักษณะและบทบาทผู้นำ 2) การเรียนรู้และพัฒนา 3) คุณลักษณะของ ผู้สำเร็จการศึกษา 4) โครงสร้างและการดำเนินงานของสถาบัน 5) การบริหารการเงิน 6) ความสามารถและความเชี่ยวชาญของคณาจารย์ 7) สภาพแวดล้อมภายในสถาบัน

8) สภาพแวดล้อมภายนอกและโอกาสของสถาบัน 9) คุณลักษณะของอาจารย์ 3. ตัวชี้วัดการประเมินประสิทธิผลด้วยเทคนิคดุลยภาพประกอบด้วย 4 มุมมอง 48 ตัวชี้วัด คือ มุมมองด้านการเงิน 10 ตัวชี้วัด มุมมองด้านลูกค้า 7 ตัวชี้วัด มุมมองด้านกระบวนการภายใน 24 ตัวชี้วัด และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 10 ตัวชี้วัด โดยจัดทำเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดในระบบแต้ม (Point System) ใช้เกณฑ์สองลักษณะ คือ เกณฑ์ตรวจสอบด้านกระบวนการ และเกณฑ์แสดงคุณภาพด้านปริมาณของตัวชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชต์ ไตรมาลัย (2562: 294) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัยได้รูปแบบและยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0 มี 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นที่มาของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร 2) การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพ การศึกษา 3) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณที่มี ประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล 4) สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายของการ บริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและประเทศชาติ และ 5) การสร้างนวัตกรรมเทคโนโลยีทางอาชีวศึกษา และเป็นโครงสร้างหลักในการสนับสนุนการเป็น ประเทศไทย 4.0 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคลินเดนนิ่ง จอนนี่ และโคปาช คริสโตเฟอร์ เอ็ม และ (Clendenning, Joanie; Kopach, Christopher M. 2013, pp. 26-33) ได้ศึกษาเรื่อง มหาวิทยาลัยเท็กซัสเทคโนโลยีแอริโซนา ชณะรางวัล 2013 ของ APPA เพื่อความเป็นเลิศ (Texas Tech & University of Arizona) เกียรติยศสูงสุดของสถาบัน APPA คือ “รางวัลความเป็นเลิศด้านการ จัดการสิ่งอำนวยความสะดวก (AFE)” ตระหนักถึงสถาบันการศึกษาที่องค์กรการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกแสดงให้เห็นถึงคุณภาพในการดำเนินงานและประสิทธิภาพโดยรวม รางวัลความเป็น เลิศตั้งอยู่บนพื้นฐานของเกณฑ์ที่รวมถึง ความเป็นผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์และการดำเนินงาน มุ่งเน้นลูกค้า ข้อมูลและการวิเคราะห์การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการ กระบวนการ และผลการปฏิบัติงาน ต้องใช้การทำงานเป็นที่มาจากทุกคนภายในองค์กรสิ่งอำนวยความสะดวกและต้องการการประสานงานแรงจูงใจ และสนับสนุนจากระดับสูงสุดของความเป็น ผู้นำ

2.2 การวางแผนกลยุทธ์ ผลจากการศึกษาได้รูปแบบ จำนวน 7 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) สถาบันมีการกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันด้าน การศึกษาในยุคปัจจุบัน 2) สถาบันมีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ 3) สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการภายในองค์กร และสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร 4) สถาบันมีการวางแผนกลยุทธ์ มุ่งระบบการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยกำหนดตัวชี้วัด ติดตาม และประเมินผลไว้อย่างชัดเจน 5) สถาบันได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบูรณาการบริหารจัดการภายในองค์กร 6) สถาบันมีการนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ในปีงบประมาณที่แล้ว มาเป็นข้อมูลนำเข้าให้แก่บุคลากรได้พิจารณาวางแผนร่วมกัน และ 7) สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย และแผนงานภายใต้การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผล โดยพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย และแผนงานภายใต้การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของขวัญตา วงศ์ไชยรัตนกุล (2558, น. 46-62) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยนาฏศิลป์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 9 แนวทาง 4 กระบวนการพัฒนาดังนี้ 1) แนวทางการพัฒนาด้านการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 2) แนวทางการพัฒนาด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน 3) แนวทางการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ 4) แนวทางการพัฒนาด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ 5) แนวทางการพัฒนาด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 6) แนวทางการพัฒนาด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 7) แนวทางการพัฒนาด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน 8) แนวทางการพัฒนาด้านการจูงใจ 9) แนวทางการพัฒนาด้านการกำกับติดตามการดำเนินงาน และกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย กระบวนการวางแผน (Plan) กระบวนการปฏิบัติตามแผน (Do) กระบวนการตรวจสอบประเมินผล (Check) และกระบวนการปรับปรุงแก้ไข (Action) ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและประโยชน์ที่เป็นไปได้ ของแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยนาฏศิลป์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญทิพย์ ลิขิตพงษ์วิทย์ (2560: , น. 117) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 8 ปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การมุ่งเน้นบุคลากร 3) การมุ่งเน้นปฏิบัติการ

4) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 5) กระบวนการจัดการเรียนการสอน 6) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การวางแผนกลยุทธ์ และ 8) การมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงาน 2. ผลการยืนยันปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยมีความเห็นว่า ปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้ง 8 ปัจจัย มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และเป็นประโยชน์ ควรเพิ่มสมรรถนะความเป็นเลิศในการบริหารที่เหมาะสมให้กับบุคลากร และดำเนินการพัฒนาหลักสูตร เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร โดยตามบริบทที่จำเป็นในวิทยาลัยพยาบาล และสอดคล้องกับงานวิจัยของทรงพล โสภณ (2546, น. 258-299) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏเกี่ยวกับอัตราส่วน วุฒิการศึกษา และจำนวนอาจารย์ในแต่ละโปรแกรมวิชา รวมทั้งการขาดแคลนบุคลากรเสริมในสายงาน นิสิตนักศึกษา จึงนำไปสู่การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ด้าน คือ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ กลยุทธ์การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และกลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์จะประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 4 ด้าน คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ปรับตัว กลยุทธ์พลิกฟื้น และกลยุทธ์ประคองตัว รวมทั้งกำหนดวิธีในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดกลยุทธ์ต่าง ๆ

2.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลจากการศึกษาได้รูปแบบ จำนวน 5 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) สถาบันมีทุนสนับสนุนให้กับนักศึกษา ไปศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ได้ทำ MOU ร่วมกันในต่างประเทศ 2) สถาบันมีงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอและเหมาะสม ในการจ้างอาจารย์ผู้สอนชาวต่างชาติสอนนักศึกษาในรายวิชาเฉพาะทาง 3) สถาบันมีระบบในการบริหารจัดการการร้องเรียนของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่มีประสิทธิผล 4) สถาบันมีการทำวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร การศึกษา การบริการทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า ต้นทุน หรือรายได้ของสถาบัน และนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด และ 5) สถาบันมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเห็นความสำคัญที่จะให้การสนับสนุนทุนให้แก่นักศึกษาไปเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ได้ทำข้อตกลงร่วมกัน (MOU) มีงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม

สำหรับการจ้างอาจารย์ชาวต่างชาติมาสอนรายวิชาเฉพาะทาง บริหารจัดการการร้องเรียนของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่มีประสิทธิผลด้วย สอดคล้องงานวิจัยของศรุตาศัยสุวรรณ (2561, น. 227-228) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สาระสำคัญ 7 หมวด ประกอบด้วย (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ และ (7) ผลลัพธ์ 4) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ และ 5) แนวทางสู่การปฏิบัติ 2. รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อยู่โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องงานวิจัยของเสาวภา เมืองแก่น (2561, น. 328) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย มีจำนวนหกด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในส่วนของจัดการองค์ประกอบที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามภารกิจหลักของการอุดมศึกษา 2) ด้านภาวะผู้นำผู้บริหารเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเชิงคุณลักษณะ ผู้นำเชิงพฤติกรรม ผู้นำเชิงการบริหารจัดการ 3) ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการคัดเลือก สรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร 4) ด้านวัฒนธรรมองค์การในส่วนของวัฒนธรรมองค์การทางความคิด วัฒนธรรมองค์การทางพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์การทางวัตถุประสงค์ 5) ด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการกำหนดทิศทาง เป้าหมายของการจัดการความรู้ การสร้างแสวงหา การกลั่นกรองความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ และ 6) ด้านการจัดการเทคโนโลยีในส่วนของโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ การยอมรับและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ผลจากการศึกษาได้รูปแบบจำนวน 7 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) สถาบันได้มีการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ 2) สถาบันมีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร 3) สถาบันให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีในการพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) สถาบันให้การสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) สถาบันมีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นทางด้านการ

จัดการความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง 6) สถาบันมีการใช้ระบบการสื่อสารและเทคโนโลยี เพื่อสร้างเครือข่ายด้านการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 7) สถาบันมีระบบการยกย่องหรือการให้รางวัล (Rewards) เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร และเกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเห็นความสำคัญการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างกัน การใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศต้องมีประสิทธิภาพที่ดี มีประสิทธิผล เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานและการดำเนินการโดยรวมของสถาบัน ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นทางการจัดการความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงได้ การใช้ระบบสื่อสารและเทคโนโลยี เพื่อสร้างเครือข่ายด้านการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบการยกย่องหรือการให้รางวัล เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ในสถาบันและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังที่ แนวคิดของ วิจารย์พานิช (2546, น. 17-28) กล่าวว่า แนวปฏิบัติที่ดี เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีผลงานดีเด่น เป็นที่ยอมรับในด้านต่าง ๆ โดยมีการเผยแพร่วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อให้หน่วยงานอื่นได้นำไปปรับใช้ สอดคล้องงานวิจัยของชวัญตา วงศ์ไชยรัตนกุล (2558, น. 46-62) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยนาฏศิลป์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 9 แนวทาง 4 กระบวนการพัฒนาดังนี้ 1) แนวทางการพัฒนาด้านการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 2) แนวทางการพัฒนาด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน 3) แนวทางการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ 4) แนวทางการพัฒนาด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ 5) แนวทางการพัฒนาด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 6) แนวทางการพัฒนาด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 7) แนวทางการพัฒนาด้านการพัฒนามูลฐานและทีมงาน 8) แนวทางการพัฒนาด้านการจูงใจ 9) แนวทางการพัฒนาด้านการกำกับติดตามการดำเนินงาน และกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย กระบวนการวางแผน (Plan) กระบวนการปฏิบัติตามแผน (Do) กระบวนการตรวจสอบประเมินผล (Check) และกระบวนการปรับปรุงแก้ไข (Action) ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและประโยชน์ที่เป็นไปได้ ของแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยนาฏศิลป์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของปัทมาวรรณ สิงห์ศรี (2558, น. 187) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่าง ทฤษฎีปัญญา การจัดการความรู้

และองค์การที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทุนทางปัญญา ประกอบด้วยทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ ส่วน กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การจัดหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การกลั่นกรองความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ และองค์การที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย ผู้นำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นกับผู้บริหาร การจัดการงานวิชาการ การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ การจัดการทางการเงิน และการมุ่งเน้นชุมชนและสังคม โดยมีรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่าง การจัดการทุนทางปัญญาและการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศในประเทศไทย 2 รูปแบบ กล่าวคือ 1) องค์ประกอบของทุนทางปัญญา มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ 2) การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศ โดยผ่านองค์ประกอบของทุนทางปัญญา

2.5 การมุ่งเน้นบุคลากร ผลจากการศึกษาได้รูปแบบ จำนวน 6 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) สถาบันมีระบบการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กร 2) สถาบันมีการให้คำแนะนำและปรึกษาที่มีประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร 3) สถาบันมีระบบการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การร้องเรียนในเรื่องความไม่เป็นธรรมของบุคลากร 4) สถาบันมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกคน และได้ผลการประเมินที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด 5) สถาบันมีการจัดการระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และ 6) สถาบันมีระบบการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติ แก่ผู้บริหารคณาจารย์ และบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น โดยพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เห็นความสำคัญของระบบการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร การให้คำแนะนำ ปรึกษาที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น การสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการ และการศึกษาต่อภายในประเทศหรือต่างประเทศด้วย ดังที่ แนวคิดของเสนาะ ตีเขาวี (2545, น. 7, อ้างใน วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554, น. 1-9) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากรให้ได้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการ

ต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติ ศรีนุชศาสตร์ (2560, น. 74) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารโรงเรียนนายเรืออากาศเพื่อสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมในการดำเนินการในหมวดการนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยผู้ใช้ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ การดำเนินการ มีผลการประเมินความพร้อมเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกหมวด คือ มีความพร้อมในระดับปานกลางถึงต่ำ จากผลการวิจัย แสดงว่าการบริหารโรงเรียนนายเรืออากาศในสภาพปัจจุบันไม่สามารถทำให้โรงเรียนนายเรืออากาศสู่ความเป็นเลิศได้ จึงมีความจำเป็นต้องหารูปแบบ และแนวทางการในการบริหารที่เหมาะสมที่สุด สำหรับการบริหารโรงเรียนนายเรืออากาศเพื่อสู่ความเป็นเลิศ และสอดคล้องกับงานวิจัยของศรดา ชัยสุวรรณ (2561, น. 227-228) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สารสำคัญ 7 หมวด ประกอบด้วย (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ และ (7) ผลลัพธ์ 4) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ และ 5) แนวทางสู่การปฏิบัติ 2. รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ผลจากการศึกษาได้รูปแบบ จำนวน 6 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) สถาบันมีการวิเคราะห์ และการวิจัยกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดปัญหาและต้นทุนการดำเนินการบริการทางวิชาการ 2) สถาบันมีการใช้ผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการมาปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) สถาบันมีการควบคุม กำกับ ดูแลการบริหารจัดการโปรแกรมการเรียนการสอนให้แก่นักศึกษาและผู้รับบริการ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ 4) สถาบันมีการสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริการทางวิชาการ 5) สถาบันมีการส่งเสริมการบริการทางวิชาการที่เชื่อมโยงกับการเรียนการสอน งานวิจัย และงานสร้างสรรค์ และ 6) สถาบันส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดี และนวัตกรรมในองค์กร โดยพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจ

เนื่องจากว่า ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเห็นการวิเคราะห์ การวิจัย กระบวนการปฏิบัติงานในสถาบันจะต้องมีประสิทธิภาพนั้น เพื่อลดปัญหาต้นทุนการดำเนินการ บริการทางวิชาการ การใช้ผลการดำเนินการจัดทำหลักสูตร การเรียนการสอน การบริการส่งเสริม การเรียนรู้ การบริการทางวิชาการมาปรับปรุงกระบวนการทำงานของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการ ทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดี และนวัตกรรมในสถาบัน ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558, น. 16-17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) การควบคุมต้นทุน เป็นการควบคุมต้นทุนโดยรวม การป้องกันการไม่ให้เกิดของเสียหรือความผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ การลดต้นทุนเกี่ยวกับการตรวจสอบ กระบวนการหรือผลการดำเนินการ สมดุลระหว่างการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้รับบริการ 2) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเลือกผู้ส่งมอบ การวัด และประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง และเป็นการดำเนินการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี 3) การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน เป็นการทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการณ์มีความปลอดภัย การ ป้องกันอุบัติเหตุการตรวจสอบ วิเคราะห์ต้นเหตุ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม ส่วนการ เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ต้องคำนึงถึงความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และ 4) การจัดการ นวัตกรรม เป็นการเปิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการวางแผน การทำให้ทรัพยากรด้าน การเงินและด้านอื่น พร้อมใช้ในการสนับสนุนนวัตกรรม การติดตามผลของโครงการ สอดคล้องกับ งานวิจัยของณัฐชนก อิศรีทอง (2545, น. 75-81) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์ความรู้ เป็นเลิศของคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการบริหารงาน มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยมีจุดแข็งของกลยุทธ์ คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำและ กำหนดมาตรฐานและคุณภาพของงาน โดยการดำเนินการจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของคณะสาธารณสุขศาสตร์ ภาควิชาสามารถบริหารงบประมาณ พัฒนาหลักสูตรของภาควิชา อย่างอิสระ บุคลากรทุกฝ่ายของคณะสาธารณสุขศาสตร์ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) ด้าน การจัดการเรียนการสอน มีการยกระดับมาตรฐานการศึกษา จุดแข็งของกลยุทธ์ คือ คณะ สาธารณสุขศาสตร์ มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ภาค ตะวันออกอย่างต่อเนื่อง ทำให้นิสิตสามารถทำงานในพื้นที่ได้คิดเป็นร้อยเปอร์เซ็นต์ 3) ด้าน ส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมโดยเน้นการมี ส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จุดแข็งของกลยุทธ์ คือ คณะสาธารณสุขศาสตร์ ตั้งอยู่ใน

พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีพืชสมุนไพรที่เอื้อต่อการสร้างองค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น การวิจัยด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับงานวิจัยของศรุดา ชัยสุวรรณ (2561, น. 227-228) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สารสำคัญ 7 หมวด ประกอบด้วย (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ และ (7) ผลลัพธ์ 4) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ และ 5) แนวทางสู่การปฏิบัติ 2. รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของขวัญตา วงศ์ไชยรัตนกุล (2558, น. 46-62) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยนาฏศิลป์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 9 แนวทาง 4 กระบวนการพัฒนาดังนี้ 1) แนวทางการพัฒนาด้านการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 2) แนวทางการพัฒนาด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน 3) แนวทางการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ 4) แนวทางการพัฒนาการนำเทคโนโลยีไปใช้ 5) แนวทางการพัฒนาด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 6) แนวทางการพัฒนาด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 7) แนวทางการพัฒนาด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน 8) แนวทางการพัฒนาด้านการจูงใจ 9) แนวทางการพัฒนาด้านการกำกับติดตามการดำเนินงาน และกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย กระบวนการวางแผน (Plan) กระบวนการปฏิบัติตามแผน (Do) กระบวนการตรวจสอบประเมินผล (Check) และกระบวนการปรับปรุงแก้ไข (Action) ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและประโยชน์ที่เป็นไปได้ ของแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยนาฏศิลป์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ผลจากการศึกษาได้รูปแบบ จำนวน 7 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) สถาบันมีการเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน 2) สถาบันได้มีการนำผลการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ความสุขในการทำงาน) มาพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) สถาบันได้มีการนำผลการสำรวจความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) และการจัดการเรื่องร้องทุกข์ (นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มาพัฒนา

และปรับปรุงในองค์กร และเกิดประสิทธิผล 4) สถาบันมีการส่งเสริมให้นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกได้อย่างเหมาะสม 5) สถาบันมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการ 6) สถาบันมีการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานบุคลากรได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม และ 7) สถาบันมีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม เพื่อตอบสนองตามความต้องการของประชาชน สังคม และประเทศชาติ โดยพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเห็นความสำคัญผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันจะต้องมีการเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติต่าง ๆ และภาวะฉุกเฉินภายในสถาบัน การนำผลการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ความสุขในการทำงาน) มาพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการ การนำผลการสำรวจความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) และการจัดการเรื่องร้องทุกข์ (นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) การสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อการจัดการเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการ ด้านการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ก็เป็นส่วนสำคัญในสถาบัน เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงสถาบันต่อไป และเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการปรับโครงสร้างของสถาบันให้เหมาะสม เพื่อตอบสนองตามความต้องการ และเป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ และมีความยั่งยืน ดังที่ แนวคิดของ โธมัส เจ. ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน (อำนาจ วาดจินดา. 2551; อ้างอิงใน ฤทัยรัตน์ แสนศิลา. 2557, น. 45-47) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดการองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือข้อแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วสอดคล้องกับงานวิจัยของศรุตา ชัยสุวรรณ (2561, น. 227-228) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สาระสำคัญ 7 หมวด ประกอบด้วย (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การ

มุ่งเน้นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ และ (7) ผลลัพธ์ 4) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ และ 5) แนวทางสู่การปฏิบัติ 2. รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดารารพร คงจา (2560, น. 102) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานคุณภาพที่เป็นเลิศสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานคุณภาพที่เป็นเลิศสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการ 6 ประการหลัก (การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ) และ 12 องค์ประกอบ (การขึ้นนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร การทำยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับนักศึกษา การสร้างความสัมพันธ์กับนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง การวัดวิเคราะห์และปรับปรุง การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ ความผูกพันของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ การออกแบบกระบวนการ และการจัดกระบวนการทำงาน) ซึ่งมีตัวบ่งชี้รวมทุกองค์ประกอบ จำนวน 103 ตัวบ่งชี้ และ 2) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์การดำเนินการบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย (การขึ้นนำองค์กร การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ความสำเร็จตามพันธกิจ การบริหารบุคลากร และการพัฒนาองค์กร) ซึ่งมีตัวบ่งชี้รวมทุกองค์ประกอบย่อย จำนวน 21 ตัวบ่งชี้

### 3. ผลการศึกษาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้

ผลการศึกษาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำผลการวิจัยในระยะที่ 2 เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มาเป็นแนวทางในการสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่านทำการพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ผลจากการรวบรวมข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำแนกตามรายละเอียด โดยผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับกระทรวงวัฒนธรรม ผู้วิจัยพบว่านโยบายระดับกระทรวงต้องมีการวางแผนการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถตอบสนองความต้องการระดับประเทศ ภูมิภาคอาเซียน และในระดับสากล และให้บุคลากรในสถาบันปฏิบัติการได้ครบทั้งการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม จะต้องสอดคล้องกับ

นโยบายของรัฐบาล กระทรวงวัฒนธรรมต้องมีการบริหารจัดการระบบการวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาล เพื่อขับเคลื่อนนโยบายเป็นไปตามแผนงาน ยุทธศาสตร์ของกระทรวง ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่านมีความเห็นด้วยในแนวทางสอดคล้องกับนโยบายระดับกระทรวงวัฒนธรรม นั้นเป็นเพราะว่า การที่กระทรวงมีภาวะผู้นำ การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงจะชี้้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน จึงควรมีระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System) รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยควรคำนึงถึงความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรมรวมถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการทำประโยชน์ต่อสังคม และประเทศชาติ กระทรวงควรมีการประเมินกลยุทธ์ เพื่อสามารถตรวจสอบถึงความสำเร็จของการใช้แผนกลยุทธ์นั้น ๆ ได้ ควรเร่งผลักดัน การสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย สามารถขับเคลื่อน และมีความร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการด้านศิลปะและวัฒนธรรมไม่รวมศูนย์ หากแต่ขับเคลื่อนพร้อมกันทั้งระบบ ไม่สนับสนุนแต่เพียงกลุ่มงานสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียว แต่ต้องผลักดันให้หอศิลป์ นักวิชาการ นักจัดการศิลปะ และนักสะสม ได้มีบทบาทและได้รับการสนับสนุนไปพร้อมกัน ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อเป็นการวางรากฐานให้ผลผลิตเป็นที่ต้องการแก่ชุมชนสังคมและประเทศชาติ กระทรวงต้องมีการดำเนินการจัดระบบ รวบรวม วิเคราะห์จัดการ และปรับปรุงข้อมูลระบบสารสนเทศและทรัพยากรทางความรู้ ใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน ผลักดันในการทำฐานข้อมูลทางวัฒนธรรมไทย และสร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รวบรวมข้อมูลจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และควรให้มีหน่วยงานที่คอยกำกับดูแลให้คำแนะนำในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของชุมชนต่อไป ดังที่ งานวิจัยของชวัญตา วงศ์ไชยรัตนกุล (2558, น. 46-62) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยนาฏศิลป์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 9 แนวทาง 4 กระบวนการพัฒนาดังนี้ 1) แนวทางการพัฒนาด้านการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 2) แนวทางการพัฒนาด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน 3) แนวทางการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ 4) แนวทางการพัฒนาด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ 5) แนวทางการพัฒนาด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 6) แนวทางการพัฒนาด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 7) แนวทางการพัฒนาด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน 8) แนวทางการพัฒนาด้านการจูงใจ 9) แนวทางการพัฒนาด้านการกำกับติดตามการดำเนินงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของปัทมาวรรณ สิงห์ศรี (2558, น. 187) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่าง ทูตทางปัญญา การจัดการความรู้ และองค์กรที่เป็นเลิศของ

สถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทุนทางปัญญา ประกอบด้วยทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ ส่วน กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การจัดหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การกลั่นกรองความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ และองค์การที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย ผู้นำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นกับผู้บริหาร การจัดการงานวิชาการ การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ การจัดการทางการเงิน และการมุ่งเน้นชุมชนและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดาราวพร คงจา (2560, น. 102) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารงานคุณภาพที่เป็นเลิศสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานคุณภาพที่เป็นเลิศสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการ 6 ประการหลัก (การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ)

3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ผู้วิจัยพบว่า นโยบายระดับสถาบันต้องบริหารจัดการผลิตบัณฑิตและพัฒนาการเรียนการสอนด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ ที่มีคุณสมบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ มีวิจัยสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสร้างองค์ความรู้ และพัฒนาการเรียนการสอนเป็นแหล่งเรียนรู้และบริการทางวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่สังคม ทำนุบำรุง สืบสานสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ และต้องบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล สอดรับกับนโยบายระดับกระทรวงวัฒนธรรม ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่านมีความเห็นด้วยในแนวทางสอดคล้องกับนโยบายระดับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ควรมีการทบทวนการใช้งบประมาณในการจ้างงานบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กร นโยบายการทำงานเพื่อชุมชนในการนำนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ไปเผยแพร่ให้กับคนในชุมชน เพื่อใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และช่วยยกระดับความคิดและสภาพจิตใจให้ดีขึ้นห่างไกลจากอบายมุขได้ เป็นการสร้างคนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพลดปัญหาทางสังคมได้ สถาบันจะต้องมีการสืบสานเผยแพร่และต่อยอดมรดกทางวัฒนธรรมไทยอย่างไรให้คงคุณค่าดั้งเดิมได้ โดยนำเสนอให้เข้ากับยุคปัจจุบัน โดยไม่ให้คุณค่าต้นแบบมรดกทางวัฒนธรรมบิดเบือนไปจากเดิม หาแนวทางในการเพิ่มปริมาณในการทำงานของผู้รับบริการให้มีประสิทธิภาพ จัดโครงการคัดสรรคนดี คนเก่ง เพื่อให้

ได้รับทุนการศึกษาต่อยอดจนถึงการเข้าทำงานในเครือข่ายของสถาบัน สร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอกทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนพันธกิจของสถาบัน และหาแหล่งทุนทั้งภาครัฐและเอกชน มีการให้ค่าตอบแทนวิทยากรทั้งไทยและต่างประเทศให้เหมาะสม ไม่ควรคิดให้ค่าตอบแทนคนต่างประเทศสูงกว่าคนไทย ทั้งที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ไม่น้อยกว่าต่างประเทศ ควรมีการสร้างแบบทดสอบที่เป็นมาตรฐานระดับชาติในการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ต้องมีความคล่องตัว ชัดเจน และตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินการได้ดี เพื่อติดตามการทำงานได้อย่างเป็นระบบ ไม่ผูกมัดข้อมูลไปกับผู้รับผิดชอบเพียงรายบุคคล สถาบันควรมีแนวทางในการส่งเสริมให้แก่บุคลากรเรื่องของความปลอดภัยและความมั่นคง ความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ และการแบ่งปัน สนับสนุนเงินทุนให้กับบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนดูงานระยะสั้น เพื่อให้เกิดการตื่นตัว เป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน แบ่งงานให้เหมาะสมกับความถนัด และสถาบันมีการเตรียมความพร้อมภัยพิบัติต่าง ๆ และภาวะฉุกเฉิน เช่น สถานการณ์ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ศึกษาแนวทางการจัดการปัญหา ดูแนวทางจากหน่วยงานอื่นเพื่อนำประยุกต์ใช้และนำแนวทางมาบูรณาการในการเตรียมความพร้อม ดังที่งานวิจัยของหทัยรัตน์ บุญมา (2561, น. 59-60) ได้ศึกษาเรื่องการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ได้แก่ ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านลักษณะองค์กร และด้านภาวะผู้นำ ส่วนองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ได้แก่ วัฒนธรรมแบบกระบวนการ วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ วัฒนธรรมแบบปรับตัว และวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์ สำหรับประสิทธิผลของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ คุณภาพองค์กร ความสามารถของผู้เรียน ประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา และความพึงพอใจของนักศึกษา 2) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบว่า ปัจจัยนำเข้าด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านลักษณะองค์กร ด้านนโยบายการบริหาร และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 สามารถพยากรณ์วัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ร้อยละ 79.20 วัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสัมพันธ์ และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีต่อประสิทธิผลของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 สามารถพยากรณ์วัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ร้อยละ 42.70 และ 3) แนวทางทางส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ

นโยบายการบริหาร ลักษณะองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ 2) องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ด้านสถาบัน ด้านบุคลากร และด้านคุณลักษณะวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และ 3) ประสิทธิภาพของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ บุคลากร ผู้เรียน และผลงานด้านศิลปะนาฏศิลป์ ดนตรี และผลงานของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ สอดคล้องกับงานวิจัยของแสงเดือน วงศ์ชวลิต (2559, น. 173-174) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาวិทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่สู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า ดัชนีวัดความเป็นเลิศของวิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มี 5 ด้าน ได้แก่, น. ด้านบริบท 43 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์และค่านิยม บริบทแวดล้อม และการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยนำเข้า 65 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยทรัพยากรบุคคล งบประมาณ หลักสูตรและสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นและชุมชน ด้านกระบวนการ 96 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยการบริหารจัดการ กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ศูนย์กลางด้านนาฏศิลป์ ดนตรี และคีตศิลป์ และกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านผลผลิต 19 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย คุณภาพของผู้เรียนวิทยาลัยแห่งความเป็นเลิศ และองค์ความรู้ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี และคีตศิลป์ ด้านผลลัพธ์มี 24 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ศรัทธาของประชาชนต่อวิทยาลัย การตอบสนองด้านกำลังคนของประเทศ และการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตอบสนองด้านกำลังคนของประเทศและการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 56 ตัวบ่งชี้ และยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่สู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย 1) พัฒนาระบบการนำองค์กรด้านวิชาการและวิชาชีพด้านนาฏศิลป์ ดนตรี และคีตศิลป์ 2) สร้างเครือข่ายด้านวิชาการและวิชาชีพ 3) สร้างและพัฒนามาตรฐานการวิจัยด้านนาฏศิลป์ ดนตรี และคีตศิลป์ 4) ศูนย์กลางด้านนาฏศิลป์ ดนตรี และคีตศิลป์ 5) การบริการวิชาการแก่สังคมด้านนาฏศิลป์ ดนตรี และคีตศิลป์ 6) องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี และคีตศิลป์ 7) ผลิตครูและศิลปินด้านนาฏศิลป์ ดนตรี และคีตศิลป์ที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวาสนา บุญญาพิทักษ์ (2556, น. 79) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารคุณภาพการศึกษาส่วนใหญ่เป็นไปตามแนวประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนด้านแนวปฏิบัติที่ดี จำแนกได้ 2 กลุ่ม คือ แนวปฏิบัติที่ดีเฉพาะศาสตร์ตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา และแนวปฏิบัติที่ดีตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และด้านการพัฒนากลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์ได้ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำมืออาชีพ สามารถพัฒนาศาสตร์ด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทยทั้งระบบรวมถึง

พัฒนาการบริหารจัดการเพื่อคุณภาพการเรียนรู้ด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทย 2) มีแผนพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศการเตรียมเป็นประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกที่มีคุณภาพ 3) สร้างทางเลือกทางการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยที่หลากหลาย 4) ขับเคลื่อนการวิจัยอย่างเป็นรูปธรรมพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้จัดระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร 5) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาด้านผู้สอนสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กร และ 6) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อยกระดับการจัดการศึกษาด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทยสู่ความเป็นเลิศ

3.3 นโยบายระดับคณะและวิทยาลัย ผู้วิจัยพบว่านโยบายระดับคณะและวิทยาลัย ต้องเน้นการบริหารจัดการเป็นเลิศในทางวิชาการ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการ วิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เลือกลง พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างคุณภาพของการศึกษาและการวิจัย ให้อิสระทางความคิดเชิงวิชาการ สนับสนุนการทำงานวิจัย และสนับสนุนให้มีการเผยแพร่งานวิจัยเพื่อให้เกิดประโยชน์สู่ชุมชน สร้างประโยชน์สูงสุดต่อสถาบัน ท้องถิ่น ประเทศชาติ และก้าวสู่ระดับสากล ต้องสอดคล้องกับนโยบายระดับกระทรวง วัฒนธรรม และนโยบายระดับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่านมีความเห็นด้วยในแนวทางสอดคล้องกับนโยบายระดับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การที่คณะและวิทยาลัยมีความเป็นภาวะผู้นำ จะเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน กำหนดพันธกิจ ทิศทางความต้องการ ความจำเป็นในเชิงปฏิบัติ การขับเคลื่อนขององค์กรขนาดใหญ่ เช่น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเริ่มต้นจากระดับล่าง คือ คณะและวิทยาลัยเป็นส่วนสำคัญเนื่องจากมีความสามารถเฉพาะทาง มีกำลังคน นโยบายในการขับเคลื่อนสถาบันจึงต้องเริ่มต้นกับการขับเคลื่อนคณะและวิทยาลัยเป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่แนวทางเฉพาะหรือความถนัดที่เป็นเฉพาะตัวของแต่ละคณะ แต่ละวิทยาลัย โดยอาศัยการสนับสนุนทั้งงบประมาณและโอกาสในการเผยแพร่สู่สาธารณชนภายนอกทั้งระดับชาติและนานาชาติ มีการกำกับติดตามผู้บริหารให้ตระหนักถึงภาวะผู้นำ โดยให้ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้บริหารในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ใช้จุดเด่นของคณะและวิทยาลัยเป็นตัวผลักดัน และดึงดูดนักศึกษา และเผยแพร่พันธกิจของหน่วยงานให้แพร่หลายทุกช่องทาง เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจเข้ามาติดต่อเรียนหรือรับบริการในรูปแบบต่าง ๆ ได้ สร้างเครือข่ายกับองค์กรต่างชาติและสถานทูต เพื่อขอสนับสนุนความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ นอกจากสนับสนุนนักศึกษาแล้วยังต้องสนับสนุนคณาจารย์ไปแลกเปลี่ยนความรู้ เผยแพร่ความรู้

ในต่างประเทศด้วย ทั้งนักศึกษาหรือคณาจารย์ที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมให้สามารถไปปฏิบัติภารกิจได้ในมาตรฐานระดับนานาชาติ และสามารถใช้ภาษาต่างประเทศได้ดี มีการสนับสนุนการสอนออนไลน์ E-Learning ให้กับบุคคลทั่วไปด้วย และในช่วงโควิด-19 สามารถศึกษาแนวปฏิบัติในการจัดการที่ต้องปรับเปลี่ยนแผนงานอย่างรวดเร็วจากสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับคณะและวิทยาลัยเฉพาะทาง การแสดงผลงานด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์สามารถทำได้ในรูปแบบใหม่ เช่น Online-Show เป็นต้น ดังที่ งานวิจัยของศิริกัญญา แก่นทอง (2559, น. 126) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดจากการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดจากการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ บุคลากรเข้าใจบริบทพื้นที่และสภาพแวดล้อมทางสังคม แนวทางในการสรรหางบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน 2) กระบวนการประกอบด้วย โครงสร้างการบริหาร การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กรเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน 3) ผลผลิตประกอบด้วยนักศึกษาเป็นคนดีมีคุณธรรม มีความรู้ในสาขาที่เรียนและนำไปประยุกต์ใช้ได้ และดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น สอดคล้องกับงานวิจัยของนรภัทร อิมพานิช (2559, น. 84) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิ สอดคล้องกัน และนำไปปฏิบัติได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ 1) การบริหารจัดการหน่วยงานส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน 2) การบริหารจัดการหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน 3) การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการสอน 4) การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาการวิจัย ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของบุญทิพย์ ลิขิตพงษ์วิทย์ (2560, น. 117) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 8 ปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การมุ่งเน้นบุคลากร 3) การมุ่งเน้นปฏิบัติการ 4) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 5) กระบวนการจัดการเรียนการสอน 6) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การวางแผนกลยุทธ์ และ 8) การมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงาน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ทำให้ทราบลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 7 ด้าน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นที่ 3 มีลำดับความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ สถาบันมีทุนสนับสนุนให้นักศึกษาได้ไปศึกษาเรียนรู้ แลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัยที่ทำสัญญาแลกเปลี่ยนในต่างประเทศ ดังนั้น สถาบันควรให้ทุนสนับสนุนให้นักศึกษามีการเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาที่ได้ทำสัญญา MOU ในต่างประเทศ

2. การมุ่งเน้นบุคลากรในประเด็นที่ 5 มีลำดับความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ สถาบันมีระบบการถ่ายทอดวิธีการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร ดังนั้น สถาบันควรมีระบบการถ่ายทอดวิธีการทำงานหรือวิธีปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กรได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความในประเด็นที่ 4 มีลำดับความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ สถาบันได้มีการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น สถาบันควรมีการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพต่อผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา และนักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. ผลลัพธ์การดำเนินการในประเด็นที่ 7 มีลำดับความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ สถาบันมีการเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน ดังนั้น สถาบันควรมีการเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน เช่น อัคคีภัย อุทกภัย วาตภัยหรือภัยพิบัติตามธรรมชาติ และสถานการณ์โรคระบาดเชื้อไวรัส และให้การสนับสนุนในการเตรียมความพร้อมระบบด้วย

5. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการในประเด็นที่ 6 มีลำดับความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ สถาบันมีการวิเคราะห์ และการวิจัยกระบวนการทำงาน เพื่อลดปัญหาและต้นทุนการดำเนินการบริการทางวิชาการ ดังนั้น สถาบันควรมีการจัดระบบการวิเคราะห์และการวิจัยกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อลดปัญหาและต้นทุนการดำเนินการบริการทางวิชาการ

6. ภาวะผู้นำและการนำองค์กรในประเด็นที่ 1 มีลำดับความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ สถาบันมีการดำเนินการจัดการผลตอบแทนได้อย่างทั่วถึง ยุติธรรม เสมอภาค เท่าเทียมกัน ดังนั้น สถาบันควรมีการดำเนินการจัดการผลตอบแทนด้วยความยุติธรรม ความเสมอภาค และเท่าเทียมกันในองค์กร

7. การวางแผนกลยุทธ์ในประเด็นที่ 2 มีลำดับความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ สถาบันมีการกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันด้านการศึกษาในปัจจุบัน ดังนั้น สถาบันควรมีวางแผน การกำหนดนโยบายให้มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันทางด้านการการศึกษาในองค์กร

### **ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้**

1. การนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ไปใช้จะต้องมีหลักการ และตั้งจุดประสงค์ของรูปแบบต้องพัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

2. ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีบทบาทในการนำอภิปราย และถ่ายทอดแนวคิด ประสพการณ์ใหม่ ๆ ด้านวิชาชีพเฉพาะทาง เพื่อนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ และนำวิธีการและเครื่องมือที่มีความหลากหลาย หลายมิติมาช่วยในการขับเคลื่อนให้เห็นคุณค่าและประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศต่อไป

### **ข้อเสนอแนะผลจากการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย**

ผลจากการศึกษาระยะที่ 3 การให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้ ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบไปปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ระดับกระทรวง คือ กระทรวงควรมีการเป็นภาวะผู้นำ การปฏิบัติตนของผู้ในระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน มีระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System) รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยขาดคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมายและจริยธรรมรวมถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการทำประโยชน์ต่อสังคม และประเทศชาติ ควรจัดการระบบการวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงนโยบายที่เกี่ยวข้องของรัฐบาล มีวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อมีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้าที่มีประสิทธิผล ควรสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จ

ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว ดำเนินการจัดการระบบรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล ระบบสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ ใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และองค์กรได้มีการเรียนรู้ ระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรมีวิธีการสร้างและการจัดการความรู้ขององค์กร รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารจัดการอัตรากำลังบุคลากร ในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี การสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร สร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างขององค์กรและระบบงาน ควรมีระบบการออกแบบ จัดการปรับปรุง และสร้างกระบวนการทำงาน ปรับปรุงประสิทธิผลการปฏิบัติการ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในพันธกิจอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความร่วมมือภายในเครือข่าย และควรมีระบบการจัดการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงทุกด้านที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ภาวะผู้นำ และการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร ระบบปฏิบัติการให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ระดับสถาบัน คือ สถาบันควรมีการบริหารจัดการด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนได้อย่างทั่วถึง ยุติธรรม เสมอภาค และเท่าเทียมกัน มีการกำหนดทิศทาง โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของกระทรวง และความต้องการ ความจำเป็น สามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่ามีระบบกระบวนการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแบบอย่างในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสาธารณชนและมีวิธีการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน สังคม และประเทศได้ สถาบันควรมีระบบกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานภายใต้การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ มีการวางระบบการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศใน

ระดับนานาชาติ โดยกำหนดตัวชี้วัด ติดตาม และประเมินผลไว้อย่างชัดเจน นำหลักธรรมาภิบาล ในการบูรณาการบริหารจัดการภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม สถาบันควรมีระบบการจัดสรรทุน สนับสนุนให้กับนักศึกษาไปศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ได้ทำ MOU ใน ต่างประเทศ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการจ้างอาจารย์ชาวต่างชาติสอนนักศึกษาใน รายวิชาเฉพาะทาง และควรมีการทำวิจัยต้องเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา การบริการทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับคุณค่า ต้นทุน หรือรายได้ของสถาบัน และนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนของ องค์กร ให้เกิดประสิทธิผล ควรมีระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ที่มี ประสิทธิภาพ ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น ทางด้านการจัดการความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง ใช้ระบบการสื่อสารและเทคโนโลยี เพื่อ สร้างเครือข่ายด้านการจัดการความรู้ และมีระบบการยกย่องหรือการให้รางวัล (Rewards) เพื่อ เชื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจัดระบบการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงาน และมีระบบการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติแก่บุคลากร มีระบบการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ในเรื่อง ความไม่เป็นธรรม มีความยุติธรรมกับบุคลากร มีระบบการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น และมีการจัดการระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรมีระบบการวิเคราะห์ และ การวิจัยกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาและต้นทุนการดำเนินการบริการทางวิชาการ ส่งเสริมการบริการทางวิชาการที่เชื่อมโยงกับการเรียนการสอน งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และ ส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการทบทวนผลการ ดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดี และนวัตกรรมในองค์กร และสถาบันต้องมึ การเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน มีระบบการนำผลการ สัมรวจความพึงพอใจ (ความสุขในการทำงาน) ความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการ เรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) ในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการจัดการเรื่องร้องทุกข์ (นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร ส่งเสริมให้นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกได้อย่างเหมาะสม

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ระดับคณะและวิทยาลัย คือ คณะและวิทยาลัยควรมีความเป็นภาวะผู้นำเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน กำหนดพันธกิจ ทิศทางความ ต้องการ ความจำเป็นและสามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา และกำหนดบทบาทของ

บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ควรจะมีระบบการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของกระทรวง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และสภาพการแข่งขันด้านการศึกษาในยุคปัจจุบัน มีระบบที่มีประสิทธิภาพ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยกำหนดตัวชี้วัด ติดตาม และประเมินผลไว้อย่างชัดเจน ควรจะมีระบบการจัดสรรทุนสนับสนุนให้นักศึกษาไปศึกษาแลกเปลี่ยนกับสถาบันอุดมศึกษาที่ MOU ในต่างประเทศ มีงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสมในการจ้างอาจารย์สอนชาวต่างชาติสอนนักศึกษาในรายวิชาเฉพาะทาง ควรจะมีระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการโดยรวมของคณะและวิทยาลัย ควรจะมีระบบการถ่ายทอดวิธีการทำงานที่มีประสิทธิผล มีระบบการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร มีระบบการอุทธรณ์และร้องทุกข์ และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และยุติธรรมกับบุคลากรทุกคน ควรจะมีระบบการนำผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการ มาปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการควบคุมกำกับการจัดโปรแกรมการเรียนการสอนเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องมีความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน มีระบบการนำผลสำรวจความพึงพอใจ (ความสุขในการทำงาน) ความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) ในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการร้องทุกข์ของบุคลากร และนักศึกษา มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร และการสำรวจความพึงพอใจต่อระบบการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการ

### **ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยในครั้งต่อไป**

1. ควรศึกษารูปแบบของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์รูปแบบอื่น ๆ ที่สามารถนำไปพัฒนาเป็นการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบัน เพื่อให้ได้รูปแบบความเป็นเลิศที่เหมาะสมกับผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาของแต่ละหน่วยงานสังกัดสถาบันยิ่งขึ้นต่อไป

2. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาถึงภาพลักษณ์ รายละเอียดของปัญหา อุปสรรค โอกาส และศักยภาพในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

3. ควรนำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้นำไปพัฒนาเป็นการทดลองและสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยจัดเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กรเฉพาะทางให้กับผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา



## บรรณานุกรม

- Australia Business Excellence Award: ABEA. (1983). *Australia Business Excellence Awards-ABEA*. (Online). Available : <http://sai-global.com>. 13 January 2013.
- Baldrige National Quality Program. (2005). *Education Criteria for Performance Excellence*.(Online). Available from: <http://www.baldrige.nist.gov>. (2019, October 19).
- Baldrige National Quality Program. (2010). *Malcolm Baldrige National Quality: Education Criteria for Performance Excellence*.Gaithersburg: National Institute of Standard and Technology.
- Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). *Urban Society: A Systematic Introduction*. New York: F. E. Peacock.
- Brown, W. and Moberg, D.J. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro Approach*. New York: Wiley & Sons.
- Certo and Peter. (1991). *Strategic Management: Concept and Cased*. New York: McGraw-Hill.
- Chamber.(2003). *Encyclopedic English Dictionary*. France: Bartholomew.
- Ciancio, Sharone. (2018). The Prevalence of Service Excellence and the Use of Business Process Improvement Methodologies in Australian Universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 40(2): 121-139.
- Clendenning, Joanie; Kopach, Christopher M. (2013, Sep-Oct). Texas Tech & University of Arizona Win APPA's 2013 Award for Excellence. *Facilities Manager*. 29(5): 26-33.
- Cronbach, Lee Joseph. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper and Row.
- Davies, John; Douglas, Alex; Douglas, Jacqueline. (2007). The Effect of Academic Culture on the Implementation of the EFQM Excellence Model in UK Universities. *Quality Assurance in Education*. 15(4): 382-401.

- Deporter, Bobbi. (2000). *The 8 Keys of Excellence: Principles to Live By*. FL: Forum Learning.
- Ecoma, Victor. (2016). The Tools, Approaches and Applications of Visual Literacy in the Visual Arts Department of Cross River University of Technology, Calabar, Nigeria. *Journal of Visual Literacy*. 35(2): 114-125.
- Eisner, E. (1976). *Education Connoisseurship and Criticism*. Their form and Functions in Education Evaluation : Journal of Aesthetic Education.
- European Quality Award. (1988). *European Quality Award-EQA*. (Online). Available : <http://european.quality.com.uk/faq>. 13 January 2013.
- Evans, James R., & Lindsay, William M. (2008). *The Management and Control of Quality* 7<sup>th</sup> ed. OH: South – Western.
- Faraj, Shda Ibrahim. (2018, Oct). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University. *International Journal of Education and Literacy Studies*. 6(4): 175-186.
- Ferguson, George A. (1981). *Statistical Analysis in Psychology and Education*. 5<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill International Book Co.
- Gardner, J. (1961). *Excellence*. New York: Haper and Row.
- Hoy, Wayne K., and Miskel, Cecil G. (2001). *Education Administration: Theory, Research and Practice*. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Keeves, P. J. (1988). *Educational Research Methodology, and Measurement : An International Handbook*. Oxford, England: Pergamon Press.
- Keeves, P. J. (1997). *Model and Model Building Educational Research Methodology Andeasurement : International Handbook*. Cambridge: Pergamon.
- Kotter, John P. (1996). *The balanced Acorecard: Translating Strategy into Action*. Massachusett: Harvard Business School Press.
- Likert, Rensis. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology 140: 1-55.
- Malcolm Baldrige National Quality Award. (2005). *Educational Criteria for Performance Excellence*. (online). Available : [www. Baldrige.nist.gov](http://www.Baldrige.nist.gov). 12 August 2005.

- Mozarteum University of Salzburg. (2019). University. 20<sup>th</sup> August, 2019  
from <https://www.uni-mozarteum.at/de/university/index.php>.
- Oakland, John. (2003). *TQM Text with Case*. 3<sup>rd</sup> ed. Butterworth-Heinemann An Imprint of Elsevier.
- Ofoegbu, Felicia O; Alonge, Hezekiah O. (2017). Effective University Leadership as Predictor of Academic Excellence in Southern Nigerian Universities. *Journal of Education and Practice*. 8(8): 111-116.
- Parasiz Gokalp. (2018). The Use of Music Technologies in Field Education Courses and Daily Lives of Music Education Department Students (Sample of Ataturk University). *Universal Journal of Educational Research*. 6(5): 1005-1014.
- Ramasamy, Subburaj. (2009). *Total Quality Management*. India: Tata McGraw-Hill.
- Singapore Quality Awards. (1994). *Singapore Quality Awards-SQA*. (Online). Available : <http://spring.gov.sg/portal/product/awards/sqa>. 13 January 2013.
- Smith, R. H., and Others. (1980). *Measurement : Making Organization Perform*. New York : Macmillan.
- Steiner, Lars. (1998). "Organizational Dilemmas as Barriers to Learning," *The Learning Organization*. 5(4): 193-201.
- Stoner, A.F. and Wankel, C. (1986). *Management*. 3<sup>rd</sup> ed. New Delhi: Prentice-Hill Private Limited. Thompson, Arthur A., Margaret A. Peteraf, John E Gamble, and A.J. Strickland III. *Crafting and Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantage*. 19<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill Education, Inc., 2014.
- The University of Sydney. (2019). College of the Arts. 19<sup>th</sup> August, 2019  
from <http://sydney.edu.au/courses/subject-areas/major/visual-arts.html>.
- Tienari, Janne; Aula, Hanna-Mari; Aarrevaara, Timo. (2016). Built to Be Excellent? The Aalto University Merger in Finland. *European Journal of Higher Education*. 6(1): 25-40.
- University of Music and Dramatic Arts Graz. (2019). Menu: University. 20<sup>th</sup> August, 2019 from University of Music and Performing Arts Vienna. (2019). Menu: University. 20<sup>th</sup> August, 2019 from <http://www.mdw.ac.at/5/>.

Washington University St.Louis. (2019). 9<sup>th</sup> October, 2019 from <http://wustl.edu>.

Waswas, Dima; Jwaifell, Mustafa. (2019). The Role of Universities' Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University. *World Journal of Education*. 9(3): 53-66.

*Webster's Twentieth Century Dictionary of the English Language in Abridged*. (1968). 2<sup>nd</sup>ed. New York: Merriam-Webster.

Wright, P. Reingle, C.D., and Kroll, M.J. (1992). *Strategic Management: Text and Case*. Massachusetts: Allyn and Bacon.

กิตติ ศรีนุชศาสตร์. (2560, มกราคม-ธันวาคม). แนวทางการบริหารโรงเรียนนายเรืออากาศเพื่อผู้  
ความเป็นเลิศ. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ นายเรืออากาศ โรงเรียนนายเรือ  
อากาศนวมินทกษัตริยาธิราช. 5(5): 74-86.

กรมศิลปากร. (2492). การศึกษาและประเพณีไหว้ครูของวิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร.  
*วารสารศิลปากร*. 3(2): 80-88.

ขวัญตา วงศ์ไชยรัตนกุล. (2558, เมษายน). แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของวิทยาลัยนาฏศิลป์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม*. 9(ฉบับพิเศษ): 46-62.

คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนาม  
จันทร์. (2562). *คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์*. สืบค้น 24 ตุลาคม 2562  
จาก <https://www.su.ac.th/th/faculty-paint.php>.

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (2563).  
*คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์*. สืบค้น 3 กันยายน 2563  
จาก <https://www.arch.kmitl.ac.th/visionmission>.

จดหมายเหตุ ลา ลูแบร์ ราชอาณาจักรสยาม. (2552). แปลโดย สัตน์ ท. โกมลบุตร. กรุงเทพฯ:  
ศรีปัญญา.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ:บริษัท วี. พรินท์ (1991) จำกัด.

จินตนา ตักดีภู่อราม. (2545). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับ  
ประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (ครุศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2562). *คณะศิลปกรรมศาสตร์*. สืบค้น 19 สิงหาคม 2562

จาก <http://www.chula.ac.th/academic/faculty-of-fine-and-applied-arts/>.

เจตชรินทร์ จิรสันติธรรม. (2554). *ทฤษฎีการขับร้องเพลงไทย*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

จันทรานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.

ชีรวัดณ์ นิเจนตร. (2560, กรกฎาคม-ธันวาคม). การวิจัยพัฒนารูปแบบทางสังคมศาสตร์และการศึกษา. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. 4(2): 75-76.

ชัยทัต ไสพระขรรค์. (2560, มีนาคม-สิงหาคม). คีตศิลป์ไทย: ที่มา ความหมาย และความ

หลากหลายแห่งนิยาม. *วารสารศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. 4(1): 46.

ชัยยงค์ พรหมวงศ์; และ คณะ. (2544). *การจัดระบบการศึกษา : หน่วยที่ 1 - 2. พิมพ์ครั้งที่ 3.*

นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ณัฐพันธ์ เขจรันนทน์. (2552). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฐชนก อิศรีทอง. (2545). *กลยุทธ์การพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศของคณะสาธารณสุข*

*ศาสตร์*. ปัญหาพิเศษ รม. (การบริหารทั่วไป). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ณัฐपालิน นิลเบ็ง. (2557, กรกฎาคม-ธันวาคม). ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยาบาล ใน

สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์*. 6(2): 21.

ณรงค์ โพธิ์ฤกษ์พานนท์. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บริษัท ส.เอเซียเพลส (1989).

ณรุทธ์ สุทธจิตต์. (2534). *จิตวิทยาการสอนดนตรี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดารารพร คงจา. (2560, มกราคม-เมษายน). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานคุณภาพที่เป็นเลิศ

สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.

*วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*. 7(1): 102-119.

เต็มใจ มนต์ไธสงศ์. (2558, พฤษภาคม-สิงหาคม). การปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อ

ดำเนินการที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*. 11(2): 61-75.

ถวิล มาตรเยี่ยม. การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ:

เสมาธรรม.

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์. (2540). การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

ทรงพล ไสภณ. (2546). การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ.

วิทยานิพนธ์ ค.ด.(อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ทิตนา แคมมณี. (2545). ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิตนา แคมมณี. (2551). ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มี

ประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธงชัย สันติวงษ์. (2533). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธร สุนทรายุทธ. (2550). การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา. กรุงเทพฯ:

เนติกุลการพิมพ์.

ธรรมศักดิ์มนตรี, เจ้าพระยา. (2472). ไคลงกลอนของครูเทพ เล่ม 2. พระนคร:

โรงพิมพ์ไทยเชชม.

ธวัช กรุดมณี; และ คนอื่นๆ. (2547). ความเป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.

กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

นงลักษณ์ เรืองทอง. (2550). รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ประสิทธิภาพ. วิทยานิพนธ์ ป.ร.ด.

(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

นรภัทร อิมพานิช. (2559, เมษายน-มิถุนายน). รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์

ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. วารสารสุทธิปริทัศน์. 30(94): 83.

นิคม ทาแดง. (2536). หน่วยที่ 5 การสร้างแบบจำลองระบบการศึกษา. ประมวลสาระชุด

วิชาการจัดระบบทางการศึกษา. หน่วยที่ 3-6. กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

นิจวรรณ วีรวัฒน์โนดม. (2553). รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์การ

ประเมินคุณภาพการศึกษาสำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

บุญชม ศรีสะอาด. (2541). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย 1*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญทิพย์ ลิขิตพงษ์วิทย์. (2560, มกราคม-เมษายน). ปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. *วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้*. 4(1): 117-119.

บุรุษย์ ศิริมหาสาคร. (2548).  *मुखบริหารสู่การเป็นผู้นำ*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา. (2561, 17 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 135 ตอนพิเศษ 199 ง. หน้า 19-21.

ประทุม ฤกษ์กลาง. (2553). *การวิจัยเพื่อการประชาสัมพันธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2551). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

ปรียวดี ผลเอนก. (2558). *การจัดการคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปองสิน วิเศษศิริ. (2550, มีนาคม). การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ. *วารสารการศึกษาไทย*. 30: 56 – 63.

ปิยธิดา ตรีเดช; และศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช. (2536). *การบริหารงานสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

พรทิพย์ สุพรรณกุล. (2553). *การพัฒนารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.

พิชญภา ยืนยาว. (2552). *รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

พิชัย เสงี่ยมจิตต์. (2542). *การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ*. อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

พัชสิริ ชมภูคำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

- ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ. (2543). *การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์*  
 ในสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: ภาควิชาอุดมศึกษา  
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. (2562). *ส่วนที่ 1 บทนำ การบริการวิชาการแก่สังคม*.  
 สืบค้น 15 ตุลาคม 2562 จาก [https://www.cas.kbu.ac.th/manual/doc\\_1.pdf](https://www.cas.kbu.ac.th/manual/doc_1.pdf).
- มหาวิทยาลัย. ทบวง สำนักงานปลัด สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา. (2545). *เกณฑ์คุณภาพ  
 การศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2545*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยศิลปากร. (2562). *คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์*.  
 สืบค้น 19 สิงหาคม 2562 จาก <https://www.su.ac.th/th/faculty-paint.php>.
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2554). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มคอ  
 ปีการศึกษา 2553*. สืบค้น 6 ตุลาคม 2562 จาก [http://qa.swu.ac.th/Portals/50/files/  
 คู่มือ/PDF\\_คู่มือสนับสนุนวิชาการ%202553.pdf](http://qa.swu.ac.th/Portals/50/files/คู่มือ/PDF_คู่มือสนับสนุนวิชาการ%202553.pdf).
- มาเรียม นิลพันธุ์. (2554). *วิธีวิจัยทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. นครปฐม: ศูนย์วิจัยและพัฒนา  
 ทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ยวลักษณ์ เส้นหวาน. (2554). *การพัฒนารูปแบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพล  
 ศึกษาสู่ความเป็นเลิศ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2544). *การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ระติกรณ์ นิยมะจันทร์. (2558, กุมภาพันธ์-กรกฎาคม). *ปัจจัยของการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์  
 คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา*. *วารสารวิจัยทางการ  
 ศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. 9(2): 150.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี  
 พ.ศ.2542. (2542, 10 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอนที่ 63 ง.  
 หน้า 24-31.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542*. กรุงเทพฯ: อักษร  
 เจริญทัศน์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554*. กรุงเทพฯ:  
 ราชบัณฑิตยสถาน.

ธานี ชัยสงคราม. (2544). *นาฏศิลป์ไทยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:

องค์การค้ำของคุรุสภา.

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์. (2549). *การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

เรณูมาศ มาอุ่น. (2559, กรกฎาคม-ธันวาคม). การจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาอย่าง  
มีประสิทธิภาพ. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*. 9(2): 169.

รัชต์ ไตรมาลัย. (2562, เมษายน-มิถุนายน). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความเป็น  
เลิศของสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย 4.0. *วารสารครุศาสตร์*.  
47(1): 294.

รัตติยา ฤทธิรงค์. (2555). *กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้น  
คลินิก กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะครุ  
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ฤดีรัตน์ กายราศ. (2554). *สังคีตศิลป์ในศาสนสมเด็จ เล่ม 1*. กรุงเทพฯ: สำนักวรรณกรรมและ  
ประวัติศาสตร์ กรมศิลปากร.

ฤทัยรัตน์ แสนศิลา. (2557). *ปัจจัยด้านการบริหารจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นพลเมือง  
อาเซียนของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (พัฒนศึกษา).  
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ล้วน สายยศ; และ อังคนา สายยศ. (2539). *เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ:  
สุวีริยาสาส์น.

เลิศชาย ปานมุข. (2563). *กรอบแนวคิดของแมคคินซี*. สืบค้น 28 สิงหาคม 2563

จาก <http://blog.eduzones.com/poonpreecha>.

วาณี สุภาพวงศ์ศานติ. (2543). *การจัดและบริหารงานห้องสมุด*. กรุงเทพฯ: ไสภณการพิมพ์.

วาสนา บุญญาพิทักษ์. (2554). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์  
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขา  
ดนตรีและนาฏศิลป์ไทย*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

วาสนา บุญญาพิทักษ์. (2556, กันยายน-ธันวาคม). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการ*

- ศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่  
จัด
- หลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทย. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี. 24(3): 78-98.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2553, กรกฎาคม-ธันวาคม). การวิจัยพัฒนารูปแบบ.  
วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 2(4): 3.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2562). สืบค้นหา 18 กรกฎาคม 2562 จาก  
<https://th.wikipedia.org/wiki/ทัศนศิลป์>.
- วิจารณ์ พานิช. (2546. พฤศจิกายน-ธันวาคม). การจัดการความรู้. วารสารเพื่อการพัฒนาเพิ่มผลผลิต :  
*Productivity World*. 8(47): 17-28.
- วิษณุภา เมธีวรจักร. (2557). รูปแบบการพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์เชิงพุทธของมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 2. วิทยานิพนธ์ พธ.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.  
ถ่ายเอกสาร.
- วิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต. (2562). ข้อมูลเกี่ยวกับวิทยาลัยดนตรี.  
สืบค้น 24 ตุลาคม 2562 จาก <http://rsu.ac.th/music/Organizational.aspx>.
- วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล. (2562). วิทยาลัยดุริยางคศิลป์.  
สืบค้น 24 ตุลาคม 2562 จาก <https://www.musoc.mahidol.ac.th/th/admimistration-and-faculty-overview/>.
- วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. (2562). ประวัติวิทยาลัย. สืบค้น 24 ตุลาคม 2562  
จาก <http://cda.bpi.ac.th/pravat.htm>.
- วิทยาลัยบรมราชชนนี ยะลา สถาบันพระบรมราชชนก. (2556). คู่มือการทำนุบำรุงศิลปะและ  
วัฒนธรรม. ยะลา: วิทยาลัยฯ.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อาร์ต โปรเกรส.
- วิรัช ฤทธิรัตนกุล. (2546). การประชาสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ. (2545). ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียน  
มัธยมศึกษา: ผลการวิจัยเพื่อการวิพากษ์. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2553). ผู้บริหารโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธี.

- วิวัฒน์ มีสุวรรณ. (2561). วิจัยเทคโนโลยีการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. พิษณุโลก: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- ศรุดา ชัยสุวรรณ. (2561, มกราคม-มีนาคม). รูปแบบการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัยเอกชน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 12(1): 227-228.
- ศิริกัญญา แก่นทอง. (2559, มกราคม-เมษายน). การพัฒนารูปแบบการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาที่เกิดจากการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*. 8(1): 126.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และโซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. (2550). *พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ.2550 และ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง*. นครปฐม: บริษัท นุชการพิมพ์ จำกัด.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. (2558). *รายละเอียดของหลักสูตร หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาดนตรีคีตศิลป์ไทยศึกษา (5 ปี) (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ.2558)*. นครปฐม: สถาบันฯ.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กองนโยบายและแผน. (2558). *รายงานประจำปี 2558 สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์*. นครปฐม: กองนโยบายและแผน สถาบันฯ.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. (2560). *รายละเอียดของหลักสูตร หลักสูตรศิลปบัณฑิต สาขาวิชา นาฏศิลป์ไทย (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ.2560)*. นครปฐม: สถาบันฯ.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. (2560). *แผนพัฒนาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ.2560-2564*. นครปฐม: กอปปี้ เวิร์ค.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. (2561). *รายละเอียดของหลักสูตร หลักสูตรศิลปบัณฑิต สาขาวิชา ทัศนศิลป์ (หลักสูตรใหม่ พ.ศ.2561)*. นครปฐม: สถาบันฯ.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. (2561ค). *รายงานการประเมินตนเอง Self Assessment Report ประจำปีการศึกษา 2561*. นครปฐม: สถาบันฯ.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. (2562). *แผนปฏิบัติการสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประจำปีงบประมาณ*

พ.ศ.2562. นครปฐม: สถาบันฯ.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2562). Best Practice คืออะไร. สืบค้น 6 ตุลาคม 2562.

จาก <http://www.ftpi.or.th>

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2553). *คู่มือการประกันคุณภาพ การศึกษภายใน*. กรุงเทพฯ: สถาบันฯ.

สถิตยธำรงสวัสดิ์, กรมหมื่น. (2431). “เรื่องขับร้อง.” *วชิรญาณวิเศษ*, 173-175. เล่ม 4 สัมฤทธิ

ศก 1250 – รัตนโกสินทร์ ศก 108 (พ.ศ.2531). สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544). *การบริหาร เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มติชน.

สมยศ นาวิกาน. (2545). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สมาน อัครภูมิ. (2559, มกราคม-เมษายน). ความเป็นเลิศและการจัดการความเลิศ. *วารสาร บริหารศึกษาบัวบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*. 16(1).

สรรชัย ชูชีพ. (2558). *กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวคิดการเสริมสร้างขีดความสามารถ ของมนุษย์*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

สุกัญญา ไชวีไลกุล. (2547). *การวิเคราะห์ระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์. (2559, กรกฎาคม-ธันวาคม). กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็น องค์การสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. *วารสารวิทยาลัย พยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์*. 8 (2).

สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ปัญญาชน.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *การบริหารการศึกษา : หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ปทุมธานี: ศูนย์หนังสือ สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยราชภัฏ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

สุภาพร ตันติสันติสม. (2555, มกราคม-มิถุนายน). สมรรถนะของอาจารย์สู่ความเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัย. *วารสารจันทร์เกษมสาร*. 18(34): 3.

สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

สุเมธ แสงนิมนวล. (2552). *ภาวะผู้นำธรรมชาติในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*.

พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ส เจริญ การพิมพ์.

เสาวภา เมืองแก่น. (2561, พฤษภาคม-สิงหาคม). องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่ง

ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*.

12(28): 328.

แสงเดือน วงศ์สวัสดิ. (2559). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์นวัตกรรมศิลปศึกษาเชิงใหม่สู่ความเป็นเลิศ*.

วิทยานิพนธ์ ป.ด. (ผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). เชียงใหม่:

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.

แสงเดือน วงศ์สวัสดิ. (2559, กรกฎาคม-ธันวาคม). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์นวัตกรรมศิลปศึกษาเชิงใหม่สู่ความเป็นเลิศ*.

*พืชมเนศวร์สาร มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*.

12(2): 173-174.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี. (2560).

*แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560 – 2564*. กรุงเทพฯ: สำนัก

กฤษฎมนตรี สำนักงาน.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). *ประกาศคณะกรรมการ*

*การอุดมศึกษา เรื่อง แนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา*

*แห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2558*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษา*

*เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558-2561 แนวทางที่เป็นระบบสู่การปรับปรุงผล*

*การดำเนินการขององค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการ*

*สมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี: การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total*

*Quality Management)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*

*พ.ศ.2558*. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *หมวด 1 การนำองค์กร*.

สืบค้น 14 ตุลาคม 2562 จาก <https://www.dnp.go.th/Desystem/G3.pdf>.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้. สืบค้น 14 ตุลาคม 2562 จาก <https://www.dnp.go.th/Desystem/G3.pdf>.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2562). ความเป็นมารางวัลคุณภาพแห่งชาติ. สืบค้น 6 ตุลาคม 2562 จาก <https://www.tqa.or.th/th/tqa-award/background/>.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม. (2558). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2560 TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2559-2560*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2557). *รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *รายงานการวิจัย "ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ"*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- หทัยรัตน์ บุญมา. (2561, มกราคม-กุมภาพันธ์). การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 37(1): 59-60.
- หยดฟ้า ราชมณี. (2554). *การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สถิติประยุกต์). กรุงเทพฯ: คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อุดม ชูฉวีวรรณ. (2559). *รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2537). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มกราคม. ถ่ายเอกสาร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). *หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: พระรามสี่การพิมพ์.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). *การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาตามเกณฑ์ทบวงมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โมเดล.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541, มีนาคม). โมเดลคืออะไร. *วารสารวิชาการ*. หน้า 22.
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. (2537). *การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (อุดมศึกษา).

กรุงเทพฯ: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.  
อัช แสนภักดี. (2558). รูปแบบของปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพเพื่อ  
ความเป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. ดุษฎีนิพนธ์ ปว.ด. (วิทยาศาสตร์การออกกำลัง  
กายและกีฬา). ชลบุรี: คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.  
อำนาจ นวลอนงค์. (2562, 30 พฤษภาคม). สัมภาษณ์โดย ธนาวุฒิ สุขสำราญ. ที่สำนักงาน  
อธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์.







ภาคผนวก ก  
คำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น

ตาราง ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมิน

| รายการ  | สภาพปัจจุบัน         |                  | สภาพความคาดหวัง      |                  |
|---|----------------------|------------------|----------------------|------------------|
|   | ค่าอำนาจจำแนก        | ค่าความเชื่อมั่น | ค่าอำนาจจำแนก        | ค่าความเชื่อมั่น |
|   | (r)                  | (a)              | (r)                  | (a)              |
| ภาวะผู้นำและการนำองค์กร                               | 0.492 – 0.902        | 0.949            | 0.456 – 0.874        | 0.917            |
| การวางแผนกลยุทธ์                                      | 0.558 – 0.837        | 0.944            | 0.740 – 0.903        | 0.964            |
| การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 0.343 – 0.872        | 0.926            | 0.697 – 0.900        | 0.961            |
| การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้               | 0.667 – 0.882        | 0.957            | 0.710 – 0.934        | 0.973            |
| การมุ่งเน้นบุคลากร                                    | 0.377 – 0.858        | 0.918            | 0.636 – 0.895        | 0.956            |
| การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ                             | 0.515 – 0.895        | 0.944            | 0.826 – 0.916        | 0.978            |
| ผลลัพธ์การดำเนินการ                                   | 0.572 – 0.891        | 0.955            | 0.743 – 0.931        | 0.972            |
| <b>ภาพรวมทั้งฉบับ</b>                                 | <b>0.343 – 0.902</b> | <b>0.989</b>     | <b>0.456 – 0.934</b> | <b>0.990</b>     |



ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบบกึ่งโครงสร้าง**  
**เรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ**  
**ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์**

ชื่อผู้วิจัย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุริยางค์บัณฑิต  
 สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการอุดมศึกษา)  
 อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง  
 อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

วิทยาลัย/คณะ.....มหาวิทยาลัย.....

วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์.....

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....น. จบการสัมภาษณ์เวลา.....น.

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สัมภาษณ์**

กรุณาเล่าประวัติโดยย่อเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวในด้านต่อไปนี้

ประวัติการศึกษา.....

ประสบการณ์ทางการบริหาร.....

ประสบการณ์ในการฝึกอบรม สัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ.....

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ณ วิทยาลัย/คณะ.....

.....

จำนวนนักศึกษาในวิทยาลัย/คณะ.....

.....

บริบททั่วไปของวิทยาลัย/คณะ.....

.....

**ตอนที่ 2** แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์เป็นข้อมูลในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

แนวประเด็นสัมภาษณ์

1. ท่านคิดว่าวิทยาลัย/คณะ มีความโดดเด่น มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในด้านนาฏศิลป์/ดนตรี/คีตศิลป์/ทัศนศิลป์ หรือไม่ และปัจจัยความสำเร็จของความโดดเด่นมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในภาพรวมเป็นอย่างไร.....

.....

2. แนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์/ดนตรี/คีตศิลป์/ทัศนศิลป์ ในประเด็นด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร วิทยาลัย/คณะ มีแนวทางการบริหารจัดการอย่างไร

.....

.....

3. แนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์/ดนตรี/คีตศิลป์/ทัศนศิลป์ ใน  
ประเด็นด้านการวางแผนกลยุทธ์ วิทยาลัย/คณะ มีแนวทางการบริหารจัดการอย่างไร

.....

.....

.....

4. แนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์/ดนตรี/คีตศิลป์/ทัศนศิลป์ ใน  
ประเด็นด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิทยาลัย/คณะ มีแนวทาง  
การบริหารจัดการอย่างไร

.....

.....

.....

5. แนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์/ดนตรี/คีตศิลป์/ทัศนศิลป์ ใน  
ประเด็นด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ วิทยาลัย/คณะ มีแนวทางการบริหาร  
จัดการอย่างไร

.....

.....

.....

6. แนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์/ดนตรี/คีตศิลป์/ทัศนศิลป์ ใน  
ประเด็นด้านการมุ่งเน้นบุคลากร วิทยาลัย/คณะ มีแนวทางการบริหารจัดการอย่างไร

.....

.....

.....

7. แนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์/ดนตรี/คีตศิลป์/ทัศนศิลป์ ใน  
ประเด็นด้านการมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ วิทยาลัย/คณะ มีแนวทางการบริหารจัดการอย่างไร

.....

.....

.....

8. แนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์/ดนตรี/คีตศิลป์/ทัศนศิลป์ ใน  
ประเด็นด้านผลลัพธ์การดำเนินการ วิทยาลัย/คณะ มีแนวทางการบริหารจัดการอย่างไร

.....

.....

.....

9. ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ที่จะเป็ประโยชน์สำหรับการทำวิจัยรูปแบบการบริหาร  
จัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์/ดนตรี/คีตศิลป์/ทัศนศิลป์ควรมีการพัฒนาอย่างไร

.....


.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง

ธนาวุฒิ สุขสำราญ





ภาคผนวก ค  
แบบพิจารณาเพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ  
ในขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ  
ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

**แบบพิจารณาเพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ  
ในขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ  
ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**

**การวิจัย เรื่อง** การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

**Title** The Development of a Management Model Towards Excellence in Music Performing Vocal and Visual Arts in Buditpatanasilpa Institute

**ผู้ร่วมพิจารณาในขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**

กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยสอบถามเพื่อการศึกษาข้อคิดเห็นจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 7 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และภายในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่มีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1) เป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์กร ทางด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ โดยพิจารณาจากผลงานวิชาการ และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ 2) มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี และ 3) มีคุณสมบัติการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

**วัตถุประสงค์ของการพิจารณา**

เพื่อพิจารณาและสังเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

สรุป (ร่าง) ประเด็นก่อนการพิจารณารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้าน  
นาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

| องค์ประกอบที่ | องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ<br>ประเด็นก่อน ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์<br>ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา | จำนวน |
|---------------|---|-------|
| 1             | ภาวะผู้นำและการนำองค์กร   | 7     |
| 2             | การวางแผนกลยุทธ์  | 7     |
| 3             | การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  | 5     |
| 4             | การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้   | 7     |
| 5             | การมุ่งเน้นบุคลากร  | 6     |
| 6             | การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ   | 6     |
| 7             | ผลลัพธ์การดำเนินการ   | 7     |
|               | รวม   | 45    |

**ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ  
ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น หากท่านไม่เห็นด้วยกับ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โปรดให้ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

| <b>1. ภาวะผู้นำและการนำองค์กร</b>  | <b>ระดับความคิดเห็น</b> |             |
|--|-------------------------|-------------|
|  | เห็นด้วย                | ไม่เห็นด้วย |
| 1.1 สถาบันมีการบริหารจัดการเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนได้อย่างทั่วถึง ยุติธรรม เสมอภาค และเท่าเทียมกัน                               |                         |             |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>  |                         |             |
| 1.2 สถาบันมีการกำหนดทิศทาง โดยคำนึงถึงความต้องการ ความจำเป็น และสามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ได้ |                         |             |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>  |                         |             |
| 1.3 สถาบันให้ความเชื่อมั่นว่ามีระบบกระบวนการบริหารจัดการที่ดีในองค์กรได้   |                         |             |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>  |                         |             |
| 1.4 สถาบันมีภาวะผู้นำและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นในการทำงานในองค์กร  |                         |             |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>  |                         |             |
| 1.5 สถาบันมีการกำหนดบทบาทของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด  |                         |             |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>  |                         |             |
| 1.6 สถาบันมีการกระตุ้นส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือกันภายในและภายนอกองค์กร และ สถาบันเป็นแบบอย่างในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ        |                         |             |

|  |  |  |
|--|--|--|
| ข้อเสนอแนะ   |  |  |
| 1.7 สถาบันมีการตอบสนองต่อความสนใจของสาธารณชนและมีวิธีการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน สังคม และประเทศได้ |  |  |
| ข้อเสนอแนะ   |  |  |

|   |
|---|
| ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นภาวะผู้นำและการนำองค์กร |
|   |
|   |
|   |

| 2. การวางแผนกลยุทธ์   | ระดับความคิดเห็น |             |
|---|------------------|-------------|
|   | เห็นด้วย         | ไม่เห็นด้วย |
| 2.1 สถาบันมีการกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันด้านการศึกษาในยุคปัจจุบัน   |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ  |                  |             |
| 2.2 สถาบันมีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ   |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ  |                  |             |
| 2.3 สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการภายในองค์กรและสอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์                        |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ  |                  |             |
| 2.4 สถาบันมีการวางแผนกลยุทธ์ มุ่งระบบการบริหารจัดการ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยกำหนดตัวชี้วัด ติดตาม และประเมินผลไว้อย่างชัดเจน |                  |             |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |  |  |
| 2.5 สถาบันได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลในการบูรณาการบริหารจัดการภายในองค์กร  |  |  |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |  |  |
| 2.6 สถาบันมีการนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณที่แล้วมาเป็นข้อมูลนำเข้าให้แก่บุคลากรได้พิจารณาวางแผนร่วมกัน |  |  |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |  |  |
| 2.7 สถาบันส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย และแผนงาน ภายใต้การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ |  |  |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |  |  |

|   |
|---|
| <b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นการวางแผนกลยุทธ์</b> |
|   |
|   |
|   |
|   |

| <b>3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>  | <b>ระดับความคิดเห็น</b> |                    |
|---|-------------------------|--------------------|
|   | <b>เห็นด้วย</b>         | <b>ไม่เห็นด้วย</b> |
| 3.1 สถาบันมีทุนสนับสนุนให้กับนักศึกษาไปศึกษาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ได้ทำ MOU ร่วมกันในต่างประเทศ |                         |                    |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |                         |                    |
| 3.2 สถาบันมีงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอและเหมาะสมในการจ้างอาจารย์ผู้สอนชาวต่างชาติสอนนักศึกษาในรายวิชาเฉพาะทาง         |                         |                    |

|   |  |  |
|---|--|--|
| ข้อเสนอแนะ  |  |  |
| 3.3 สถาบันมีระบบในการบริหารจัดการ การร้องเรียนของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ  |  |  |
| ข้อเสนอแนะ  |  |  |
| 3.4 สถาบันมีการทำวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา การบริการทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า ต้นทุน หรือรายได้ของสถาบัน และนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ |  |  |
| ข้อเสนอแนะ  |  |  |
| 3.5 สถาบันมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล   |  |  |
| ข้อเสนอแนะ  |  |  |

|  |
|--|
| ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |
|  |
|  |
|  |
|  |

| 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้  | ระดับความคิดเห็น |             |
|---|------------------|-------------|
|   | เห็นด้วย         | ไม่เห็นด้วย |
| 4.1 สถาบันได้มีการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ  |                  |             |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 4.2 สถาบันมีการใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อติดตามผลกาปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร |  |  |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |  |  |
| 4.3 สถาบันให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีในการพัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                                       |  |  |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |  |  |
| 4.4 สถาบันให้การสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  |  |  |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |  |  |
| 4.5 สถาบันมีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นทางด้านการจัดการความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง                 |  |  |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |  |  |
| 4.6 สถาบันมีการใช้ระบบการสื่อสารและเทคโนโลยี เพื่อสร้างเครือข่ายด้านการจัดการความรู้                                    |  |  |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |  |  |
| 4.7 สถาบันมีระบบการยกย่องหรือการให้รางวัล (Rewards) เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร                               |  |  |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |  |  |

|  |
|--|
| <b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b> |
|  |
|  |
|  |
|  |

| 5. การมุ่งเน้นบุคลากร  | ระดับความคิดเห็น |             |
|--|------------------|-------------|
|  | เห็นด้วย         | ไม่เห็นด้วย |
| 5.1 สถาบันมีระบบการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กร   |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ   |                  |             |
| 5.2 สถาบันมีระบบการให้คำแนะนำและปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร  |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ   |                  |             |
| 5.3 สถาบันมีระบบการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การร้องเรียนในเรื่องความไม่เป็นธรรมของบุคลากร |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ   |                  |             |
| 5.4 สถาบันมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกคน และได้ผลการประเมินที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด     |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ   |                  |             |
| 5.5 สถาบันมีการจัดการระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล                          |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ   |                  |             |
| 5.6 สถาบันมีระบบการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น           |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ   |                  |             |

|  |
|--|
| ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นการมุ่งเน้นบุคลากร |
|  |
|  |
|  |

| 6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ  | ระดับความคิดเห็น |             |
|---|------------------|-------------|
|   | เห็นด้วย         | ไม่เห็นด้วย |
| 6.1 สถาบันมีการวิเคราะห์ และการวิจัยกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาและต้นทุนการดำเนินการบริการทางวิชาการ   |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ  |                  |             |
| 6.2 สถาบันมีการใช้ผลการดำเนินงานการจัดหลักสูตร การเรียน การสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการมา ปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร         |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ  |                  |             |
| 6.3 สถาบันมีการควบคุมกำกับ ดูแลการบริหารจัดการโปรแกรม การเรียนการสอนให้แก่นักศึกษาและผู้รับบริการ เป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนดไว้                            |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ  |                  |             |
| 6.4 สถาบันมีการสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมใน การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การเรียนการสอน การ ส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริการทางวิชาการ |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ  |                  |             |
| 6.5 สถาบันมีการส่งเสริมการบริการทางวิชาการที่เชื่อมโยงกับการ เรียนการสอน งานวิจัยและงานสร้างสรรค์   |                  |             |
| ข้อเสนอแนะ  |                  |             |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 6.6 สถาบันส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดี และนวัตกรรมในองค์กร |  |  |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>  |  |  |

|  |
|--|
| <b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ</b> |
|  |
|  |
|  |
|  |

| <b>7. ผลลัพธ์การดำเนินการ</b>  | <b>ระดับความคิดเห็น</b> |                    |
|--|-------------------------|--------------------|
|  | <b>เห็นด้วย</b>         | <b>ไม่เห็นด้วย</b> |
| 7.1 สถาบันมีการเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน  |                         |                    |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>  |                         |                    |
| 7.2 สถาบันได้มีการนำผลการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ความสุขในการทำงาน) มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร  |                         |                    |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>  |                         |                    |
| 7.3 สถาบันได้มีการนำผลการสำรวจความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) และการจัดการเรื่องร้องทุกข์ (นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร |                         |                    |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>  |                         |                    |
| 7.4 สถาบันมีการส่งเสริมให้นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกได้อย่างเหมาะสม   |                         |                    |


|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |  |  |
| 7.5 สถาบันมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน การบริการ ส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการ |  |  |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |  |  |
| 7.6 สถาบันมีการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม  |  |  |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |  |  |
| 7.7 สถาบันมีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม เพื่อตอบสนองตามความต้องการของประชาชนสังคม และประเทศชาติ   |  |  |
| <b>ข้อเสนอแนะ</b>   |  |  |

|  |
|--|
| <b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นผลลัพธ์การดำเนินการ</b> |
|  |
|  |
|  |

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาคผนวก ง  
แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความ  
เป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

## แบบสอบถาม

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ  
สู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

แบบสอบถามชุดนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็น  
เลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ขั้นตอนที่ 2 การ  
ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็น  
เลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ แบ่งออกเป็น 3  
ตอน ดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

**ตอนที่ 2** การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการ  
บริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒน  
ศิลป์

**ตอนที่ 3** ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

1.1 เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

1.2 อายุ

( ) ไม่เกิน 30 ปี ( ) 31-40 ปี  
( ) 41-50 ปี ( ) ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป

1.3 วุฒิการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี  
( ) ปริญญาตรี  
( ) ปริญญาโท  
( ) ปริญญาเอก

1.4 ตำแหน่ง

( ) อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี  
( ) คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการวิทยาลัย  
( ) หัวหน้าหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี

- ( ) อาจารย์/ครูผู้สอนระดับปริญญาตรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์  
ศาสตราจารย์
- ( ) หัวหน้าภาควิชา ประธานหลักสูตรฯ
- ( ) หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย
- ( ) บุคลากรทางการศึกษา

#### 1.5 ประสบการณ์ในการทำงาน

- ( ) น้อยกว่า 5 ปี
- ( ) 5-10 ปี
- ( ) มากกว่า 10 ปี

#### 1.6 หน่วยงานต้นสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

- |                                    |                                 |
|------------------------------------|---------------------------------|
| ( ) สำนักงานอธิการบดี              | ( ) คณะศิลปวิจิตร               |
| ( ) คณะศิลปนาฏดุริยางค์            | ( ) คณะศิลปศึกษา                |
| ( ) วิทยาลัยนาฏศิลป์               | ( ) วิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่   |
| ( ) วิทยาลัยนาฏศิลป์นครศรีธรรมราช  | ( ) วิทยาลัยนาฏศิลป์อ่างทอง     |
| ( ) วิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด       | ( ) วิทยาลัยนาฏศิลป์สุโขทัย     |
| ( ) วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์      | ( ) วิทยาลัยนาฏศิลป์ลพบุรี      |
| ( ) วิทยาลัยนาฏศิลป์จันทบุรี       | ( ) วิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง      |
| ( ) วิทยาลัยนาฏศิลป์สุพรรณบุรี     | ( ) วิทยาลัยนาฏศิลป์นครราชสีมา  |
| ( ) วิทยาลัยช่างศิลป์              | ( ) วิทยาลัยช่างศิลป์สุพรรณบุรี |
| ( ) วิทยาลัยช่างศิลป์นครศรีธรรมราช |                                 |

**ตอนที่ 2** การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

**คำอธิบาย** แบบประเมินตอนที่ 2 นี้ ได้จัดลำดับแปลความหมายของการให้คะแนน ดังต่อไปนี้

ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี  
คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

คะแนน 5 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมในระดับมาก















|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <p>การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) และการจัดการเรื่องร้องทุกข์ (นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร แลเกิดประสิทธิผล</p>      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p>7.4 สถาบันมีการส่งเสริมให้นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกได้อย่างเหมาะสม</p>                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p>7.5 สถาบันมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอน การบริการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการ</p> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p>7.6 สถาบันมีการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม</p>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p>7.7 สถาบันมีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน สังคม และประเทศชาติ เพื่อให้องค์กรพัฒนาสู่ความเติบโตได้ และมีความยั่งยืน</p>        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**ตอนที่ 3** ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ  
สู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

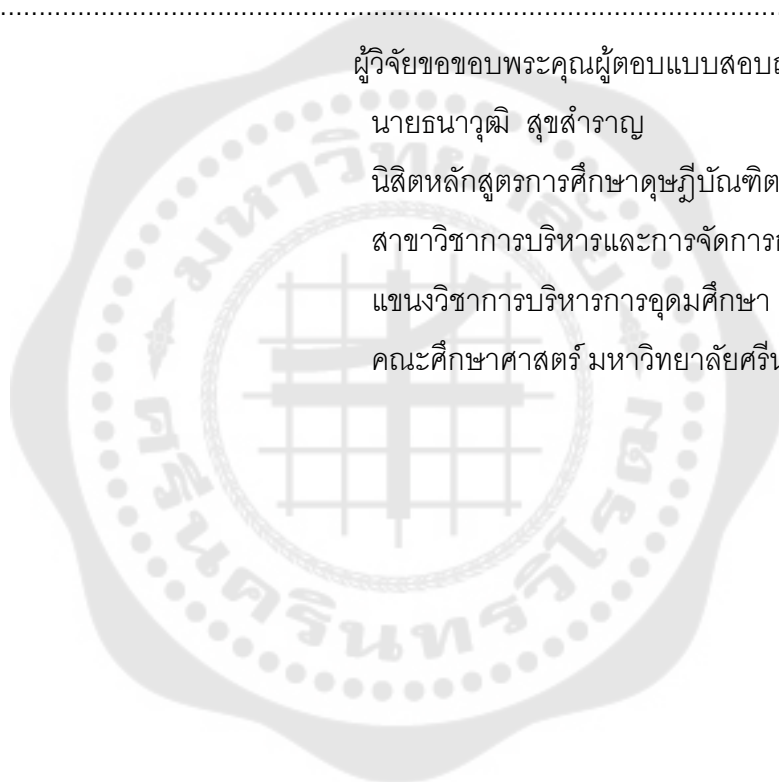
นายธนาวุฒิ สุขสำราญ

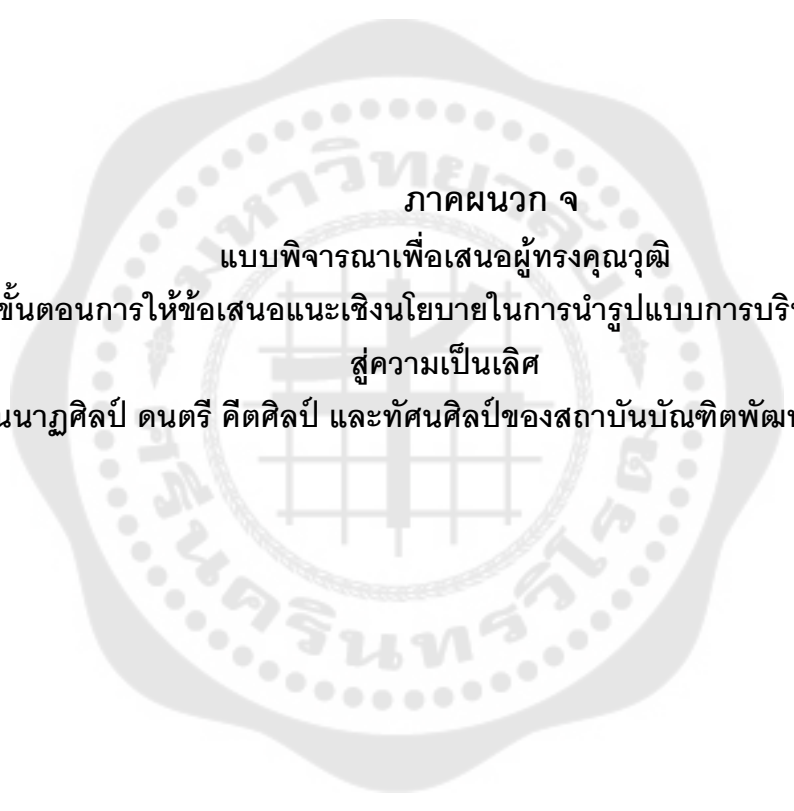
นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

แขนงวิชาการบริหารการอุดมศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ





ภาคผนวก จ  
แบบพิจารณาเพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ  
ในขั้นตอนการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบการบริหารจัดการ  
สู่ความเป็นเลิศ  
ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไปใช้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ  
ด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นว่า เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย กับการ  
ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ  
ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์อย่างไร และโปรดให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมได้ ดังต่อไปนี้

| ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย   | เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วย | ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม |
|--|----------|-------------|---------------------|
| <p><b>ระดับกระทรวงวัฒนธรรม</b></p> <p><b>1. นโยบายด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร</b><br/>กระทรวงมีการเป็นภาวะผู้นำ การปฏิบัติตนของ<br/>ผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน<br/>มีระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance<br/>System) รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผล<br/>ความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม และ<br/>วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำประโยชน์ต่อสังคม<br/>และประเทศชาติ</p> <p><b>2. นโยบายด้านการวางแผนกลยุทธ์</b><br/>กระทรวงควรจัดการวางแผนกลยุทธ์ มีวิธีการใน<br/>การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ<br/>การขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยน<br/>เมื่อมีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจน<br/>วิธีการวัดผลความก้าวหน้า</p> <p><b>3. นโยบายด้านการให้ความสำคัญกับ<br/>ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b><br/>กระทรวงควรสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการ<br/>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จ<br/>ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรต้องรับฟังความ<br/>คิดเห็นของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br/>ตอบสนองความต้องการ และทำให้เห็นว่า<br/>ความคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับ</p> |          |             |                     |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว</p> <p><b>4. นโยบายด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b></p> <p>กระทรวงดำเนินการจัดการรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล ระบบสารสนเทศ และ สินทรัพย์ทางความรู้ องค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อ ปรับปรุงผลการดำเนินการ และองค์กรได้มีการ เรียนรู้ ระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กร สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร องค์กรมีวิธีการสร้าง และการจัดการความรู้ขององค์กร รวบรวมและ ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้าง นวัตกรรมและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์</p> <p><b>5. นโยบายด้านบุคลากร</b></p> <p>กระทรวงมีการบริหารจัดการอัตรากำลังบุคลากร ในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี การสร้างความ ผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำ ศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ให้ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการ โดยรวมขององค์กร สร้างความสมดุลด้านความ ต้องการของบุคลากรและขององค์กร เตรียม บุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง ขององค์กรและระบบงาน</p> <p><b>6. นโยบายด้านระบบปฏิบัติการ</b></p> <p>กระทรวงควรมีการออกแบบ จัดการปรับปรุง และสร้างกระบวนการทำงาน ปรับปรุง ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ เพื่อให้องค์กร ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ความร่วมมือ ภายในเครือข่าย</p> |  |  |  |
|--|--|--|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p><b>7. นโยบายด้านผลลัพธ์การดำเนินการระดับ<br/>กระทรวง</b></p> <p>กระทรวงจัดการประเมินผลการดำเนินการและ<br/>การปรับปรุงทุกด้านที่สำคัญขององค์กร ได้แก่<br/>ผลลัพธ์ภาวะผู้นำและการนำองค์กร การวางแผน<br/>กลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มี<br/>ส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร ระบบปฏิบัติการให้มี<br/>ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ</p>   |  |  |  |
| <p><b>ระดับสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์</b></p> <p><b>1. นโยบายด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร</b></p> <p>สถาบันบริหารจัดการด้านเงินเดือน ค่าจ้าง<br/>ค่าตอบแทนได้อย่างทั่วถึง ยุติธรรม เสมอภาค<br/>และเท่าเทียมกัน มีการกำหนดทิศทาง โดย<br/>คำนึงถึงความต้องการ ความจำเป็น และสามารถ<br/>ตอบสนองความต้องการของนักศึกษา และผู้มี<br/>ส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่ามี<br/>ระบบกระบวนการบริหารจัดการที่ดี และเป็น<br/>แบบอย่างในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ<br/>สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสาธารณชน<br/>และมีวิธีการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน สังคม<br/>และประเทศได้</p> <p><b>2. นโยบายด้านการวางแผนกลยุทธ์</b></p> <p>สถาบันควรกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้อง<br/>กับสภาพการแข่งขันทางการศึกษา ส่งเสริม<br/>ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย<br/>และแผนปฏิบัติการขององค์กรให้สอดคล้องกับ<br/>นโยบาย ยุทธศาสตร์ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถ<br/>จัดทำแผนปฏิบัติการ โดยถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์<br/>พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย และแผนงานภายใต้<br/>การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ มีการ</p> |  |  |  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>วางระบบการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยกำหนดตัวชี้วัดติดตาม และประเมินผลไว้อย่างชัดเจน นำหลักธรรมาภิบาลในการบูรณาการบริหารจัดการภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม</p> <p><b>3. นโยบายด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b><br/>สถาบันควรมีการจัดสรรทุนสนับสนุนให้นักศึกษาไปศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ได้ทำ MOU ในต่างประเทศ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการจ้างอาจารย์ชาวต่างชาติสอนนักศึกษาในรายวิชาเฉพาะทาง และควรมีการทำวิจัยต้องเกี่ยวกับหลักสูตร การศึกษา การบริการทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า ต้นทุน หรือรายได้ของสถาบัน และนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนขององค์กร</p> <p><b>4. นโยบายด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b><br/>สถาบันควรมีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นทางด้านการจัดการความรู้ต่อผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง การใช้ระบบการสื่อสารและเทคโนโลยี เพื่อสร้างเครือข่ายด้านการจัดการความรู้ และมีระบบการยกย่องหรือการให้รางวัล (Rewards) เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ใน</p> |  |  |  |
|---|--|--|--|

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>องค์กร</p> <p><b>5. นโยบายด้านบุคลากร</b></p> <p>สถาบันควรจัดระบบการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงาน และมีระบบการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติแก่บุคลากร มีระบบการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ในเรื่องความไม่เป็นธรรม มีความยุติธรรมกับบุคลากร มีระบบการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น และมีการจัดการระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p><b>6. นโยบายด้านระบบปฏิบัติการ</b></p> <p>สถาบันควรมีการวิเคราะห์ และการวิจัย กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาและต้นทุนการดำเนินการ การบริการทางวิชาการ ส่งเสริมการบริการทางวิชาการที่เชื่อมโยงกับการเรียนการสอน งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดี และนวัตกรรมในองค์กร</p> <p><b>7. นโยบายด้านผลลัพธ์การดำเนินการระดับสถาบัน</b></p> <p>สถาบันต้องมีการเตรียมความพร้อมระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน มีการนำผลการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ความสุขในการทำงาน) มีการนำผลการสำรวจความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การจัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) และการจัดการเรื่องร้องทุกข์</p> |  |  |  |
|---|--|--|--|

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>(นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มาพัฒนาและปรับปรุงในองค์กร ส่งเสริมให้นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มีความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกได้อย่างเหมาะสม</p>  |  |  |  |
| <p><b>ระดับคณะและวิทยาลัย</b></p> <p><b>1. นโยบายด้านภาวะผู้นำและการนำองค์กร</b><br/>คณะและวิทยาลัยควรมีความเป็นภาวะผู้นำเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน กำหนดทิศทางความต้องการ ความจำเป็นและสามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา และกำหนดบทบาทของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด</p> <p><b>2. นโยบายด้านการวางแผนกลยุทธ์</b><br/>คณะและวิทยาลัยควรมีการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันด้านการศึกษาในยุคปัจจุบัน มีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีระบบการบริหารจัดการการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยกำหนดตัวชี้วัด ติดตาม และประเมินผลไว้อย่างชัดเจน</p> <p><b>3. นโยบายด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b><br/>คณะและวิทยาลัยควรมีทุนสนับสนุนให้นักศึกษาไปศึกษาแลกเปลี่ยนกับสถาบันการศึกษาที่ MOU ในต่างประเทศ มีงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสมในการจ้างอาจารย์สอนชาวต่างชาติ สอนนักศึกษาในรายวิชาเฉพาะทาง</p> <p><b>4. นโยบายด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b></p> |  |  |  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>คณะและวิทยาลัยควรมีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการโดยรวมของ คณะและวิทยาลัย</p> <p><b>5. นโยบายด้านบุคลากร</b></p> <p>คณะและวิทยาลัยควรมีระบบการถ่ายทอด วิธีการทำงาน มีระบบการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร มีระบบการ อุดหนุนและร้องทุกข์ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และยุติธรรมกับบุคลากร ทุกคน</p> <p><b>6. นโยบายด้านระบบปฏิบัติการ</b></p> <p>คณะและวิทยาลัยควรรู้ใช้ผลการดำเนินงาน การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การบริการส่งเสริม การเรียนรู้ การบริการทางวิชาการมาปรับปรุง กระบวนการทำงาน มีการควบคุมกำกับการจัด โปรแกรมการเรียนการสอนเป็นไปตามมาตรฐาน วิชาชีพ</p> <p><b>7. นโยบายด้านผลลัพธ์การดำเนินการระดับ คณะและวิทยาลัย</b></p> <p>คณะและวิทยาลัยต้องมีความพร้อม ระบบปฏิบัติการ กรณีเกิดภัยพิบัติ และภาวะ ฉุกเฉิน การนำผลสำรวจความพึงพอใจในการ ทำงาน (ความสุขในการทำงาน) การนำผลการ สสำรวจความไม่พึงพอใจ (ระบบการทำงาน การ จัดการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ) และการร้องทุกข์ของบุคลากร และนักศึกษา มา พัฒนาและปรับปรุงในองค์กร และการสำรวจ</p> |  |  |  |
|--|--|--|--|


|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| ความพึงพอใจต่อระบบการเรียนการสอน การ<br>ส่งเสริมการเรียนรู้ การบริการทางวิชาการ |  |  |  |
|---|--|--|--|

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ





ภาคผนวก จ  
รายชื่อผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัย  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณา  
รายชื่อหน่วยงานในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่ให้ข้อมูลในการวิจัย

## รายชื่อผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม

1. อาจารย์กิตติ อุตถาผล  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
2. อาจารย์ ดร.ชนะชัย กอผจญ  
รองผู้อำนวยการวิทยาลัยฝ่ายกิจการนักศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

3. อาจารย์ ดร.ณรงค์ ปรางค์เจริญ  
คณบดีวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล
4. อาจารย์กฤษดี บุรณวิทย์วุฒิ  
รองคณบดีฝ่ายบริหาร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เด่น อยู่ประเสริฐ  
คณบดีวิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต
6. นาวาตรี ดร.นบ ประทีปะเสบ  
รองคณบดีฝ่ายบริหารและบริการวิชาการ วิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต

คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

7. ศาสตราจารย์ญาณวิทย์ ภูญแจทอง  
คณบดีคณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
8. อาจารย์ ดร.วิชญ มุกตามณี  
รองคณบดีฝ่ายกิจการพิเศษและวิเทศสัมพันธ์ คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญภักดี  
คณาจารย์ประจำภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อูปไมยอริชัย  
หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศนีย์ เปลียนศิริ  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการละคร คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุษณกร ทาวะรัมย์  
อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุาศุภร์ จันประเสริฐ  
ประธานหลักสูตรระดับปริญญาโทนอกเวลาราชการ  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณา

1. ศาสตราจารย์วิโชค มุกดามณี  
ได้รับเกียรติยกย่องให้เป็นศิลปินแห่งชาติ สาขาทัศนศิลป์ (สื่อผสม) พุทธศักราช 2555  
รับราชการในตำแหน่งศาสตราจารย์ ระดับ 10 คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอติชัย  
หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศนีย์ เปลียนศรี  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการละครคอน คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นวลรวี กระจ่างทอง  
อาจารย์ประจำหลักสูตรนาฏศิลป์ไทย  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชญ มุกดามณี  
รองคณบดีฝ่ายกิจการพิเศษและวิเทศสัมพันธ์  
คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
6. อาจารย์ ดร.ชญพงศ์ ทองสว่าง  
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธวัช เต็มญวน  
อาจารย์ประจำ วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
8. อาจารย์ ดร.ชนะชัย กอผจญ  
รองผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
9. อาจารย์ ดร.ศุภรัตน์ ทองพานิชย์  
อาจารย์ประจำภาควิชานาฏศิลป์ไทย  
วิทยาลัยนาฏศิลป์นครราชสีมา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### รายชื่อหน่วยงานในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่ให้ข้อมูลในการวิจัย

1. สำนักงานอธิการบดี
2. คณะศิลปนาฏดุริยางค์
3. คณะศิลปวิจิตร
4. คณะศิลปศึกษา
5. วิทยาลัยช่างศิลป์
6. วิทยาลัยช่างศิลป์นครศรีธรรมราช
7. วิทยาลัยช่างศิลป์สุพรรณบุรี
8. วิทยาลัยนาฏศิลป์
9. วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์
10. วิทยาลัยนาฏศิลป์จันทบุรี
11. วิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่
12. วิทยาลัยนาฏศิลป์นครราชสีมา
13. วิทยาลัยนาฏศิลป์นครศรีธรรมราช
14. วิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง
15. วิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด
16. วิทยาลัยนาฏศิลป์ลพบุรี
17. วิทยาลัยนาฏศิลป์สุโขทัย
18. วิทยาลัยนาฏศิลป์สุพรรณบุรี
19. วิทยาลัยนาฏศิลป์อ่างทอง



ภาคผนวก ช  
หนังสือรับรองจริยธรรมวิจัยในมนุษย์



**หนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรอง  
คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

(เอกสารนี้เพื่อแสดงว่าคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยนี้)

ชื่อโครงการวิจัย : การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และ  
ทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์  
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นายธนาวุฒิ สุขสำราญ  
หน่วยงานต้นสังกัด : คณะศึกษาศาสตร์  
รหัสโครงการวิจัย : SWUEC-G-267/2562X

โครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC)

วันที่ยืนยัน : 10 มีนาคม 2563  
ยืนยันโดย : คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการ  
รับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the  
Belmont Report, CIOMS Guidelines และ the International Conference on Harmonization in Good Clinical  
Practice (ICH-GCP)

ออกให้ ณ วันที่ 11 มีนาคม 2563

(ลงชื่อ).....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทันตแพทย์หญิงณัฏฐา เขียมจิรกุล)  
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรม  
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....  
(แพทย์หญิงสุวิพร ภัทรสุวรรณ)  
ประธานคณะกรรมการจริยธรรม  
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/X/G-267/2562



ภาคผนวก ซ  
หนังสือจดหมายเชิญ

ที่ อว 8718/๕41



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

27 มกราคม 2563

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

เนื่องด้วย นายอนุวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบ การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรกรฤกษ์ ไปนระทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขออนุญาตเผยแพร่เก็บข้อมูล โดยใช้ แบบสัมภาษณ์ เรื่อง สภาพปัจจุบันและ สภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ กับผู้บริหาร (อาจารย์กิตติ อัคราผล) เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบัน บัณฑิตพัฒนศิลป์ ระหว่างเดือนมกราคม 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2563 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขออนุญาตเผยแพร่ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/241



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

24 มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

เนื่องด้วย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑพล ยงศรี เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้ แบบสัมภาษณ์ เรื่อง สภาพปัจจุบันและ สภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ กับผู้บริหาร (อาจารย์ ดร.ชนะชัย กอผจญ) เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ระหว่างเดือนมกราคม 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2563 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน วิชาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/241



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

24 มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

เนื่องด้วย นายอนุวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง "การพัฒนาารูปแบบ การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงคร เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้ แบบสัมภาษณ์ เรื่อง สภาพปัจจุบันและ สภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลป์ และทัศนศิลป์ กับผู้บริหาร (อาจารย์ ดร.ณรงค์ ปรากฏเจริญ) เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ระหว่างเดือนมกราคม 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2563 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/241



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

27 มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองคณบดีฝ่ายบริหาร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

เนื่องด้วย นายชนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง "การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตกศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้ แบบสัมภาษณ์ เรื่อง สภาพปัจจุบันและ สภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตกศิลป์ และทัศนศิลป์ กับผู้บริหาร (อาจารย์กฤษดี บูรณ์วิทย์ภูมิ) เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล ระหว่างเดือนมกราคม 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2563 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอนถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/141



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๗ มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีวิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต

เนื่องด้วย นายอนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง "การพัฒนารูปแบบ การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้ แบบสัมภาษณ์ เรื่อง สภาพปัจจุบันและ สภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ กับผู้บริหาร (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เคน อยู่ประเสริฐ) เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่วิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต ระหว่างเดือนมกราคม 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2563 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน วิชาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/241



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

24 มกราคม 2563

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองคณบดีฝ่ายบริหารและบริการวิชาการ วิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต

เนื่องด้วย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบ การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตกศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงคร เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขออนุญาตเผยแพร่เก็บข้อมูล โดยใช้ แบบสัมภาษณ์ เรื่อง สภาพปัจจุบันและ สภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตกศิลป์ และทัศนศิลป์ กับผู้บริหาร (นาวาตรี ดร.นบ ประทีปเสลบ) เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่วิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต ระหว่างเดือนมกราคม 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2563 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขออนุญาต และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/241



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

27 มกราคม 2563

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เนื่องด้วย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบ การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูล โดยใช้ แบบสัมภาษณ์ เรื่อง สภาพปัจจุบันและ สภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ กับผู้บริหาร (ศาสตราจารย์ญาณวิทย์ กุญแจทอง) เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระหว่างเดือนมกราคม 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2563 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/241



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

27 มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองคณบดีฝ่ายกิจการพิเศษและวิเทศสัมพันธ์ คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

เนื่องด้วย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ  
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การพัฒนารูปแบบ  
การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์”  
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์  
ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้ แบบสัมภาษณ์ เรื่อง สภาพปัจจุบันและ  
สภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์  
กับผู้บริหาร (อาจารย์ ดร.วิชญ มุกดาภิรมย์) เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่คณะจิตรกรรม  
ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ระหว่างเดือนมกราคม 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2563 ทั้งนี้  
นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงษ์ วิฒนานนท์สกุล)  
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/301



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๓ กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เนื่องด้วย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปมะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญกัณฑ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวิศน์ เพ็ชรแสงศรี เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายธนาวุฒิ สุขสำราญ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จิตรชัย เอกปัญญาสุกุล  
คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย)

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/๖๐1



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

3 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

เนื่องด้วย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหาร การจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ชงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ปริญญาโท

ในกรณี บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุบไมยอิจัย เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายธนาวุฒิ สุขสำราญ และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ธีรชัย เอกปัญญาสกุล  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย)

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/ 849



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1 เมษายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์บุคคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอรรคมหาศาสตร์

เนื่องด้วย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ บัณฑิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหาร การจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ชงคร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศนี เป็ลิ้นศรี เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบสอบถาม ทั้งนี้ บัณฑิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายธนาวุฒิ สุขสำราญ และ ขอขอพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์อัษฎรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อบัณฑิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/ 849



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1 เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะศึกษาศาสตร์และนิตยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

เนื่องด้วย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล เสงคร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

ในกรณี บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุษณากร ทาวะรัมย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะ ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายธนาวุฒิ สุขสำราญ และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ อว 8718.1/302

วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

เนื่องด้วย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธราศุภร์ จันประเสริฐ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป และสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ 091 883 3358

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายธนาวุฒิ สุขสำราญ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ อว 8718/ ๒๕๖๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

↑ เมษายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

เนื่องด้วย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง "การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในกรณี นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง "การประเมินสภาพ ปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และ ทัศนศิลป์" กับผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่ สำนักงานอธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ.2563 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2563 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/1033



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

18 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ศาสตราจารย์วิโชค มุกตามนี้

เนื่องด้วย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปมะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและตอบคำถามความคิดเห็น ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายธนาวุฒิ สุขสำราญ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์วิโชคชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/1033



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

18 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

เนื่องด้วย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามความคิดเห็น ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายธนาวุฒิ สุขสำราญ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ธีรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/1033



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

18 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เนื่องด้วย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัศนีชัย เปลียนศรี เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสอบถามความคิดเห็น ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายธนาวุฒิ สุขสำราญ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์อัทรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/1033



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

18 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะศึกษาศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

เนื่องด้วย นายอนุวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตกศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงคร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นวลรวิ กระจ่างทอง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสอบถามความคิดเห็น ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอนุวุฒิ สุขสำราญ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/1033



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

18 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

เนื่องด้วย นายอนุวุฒิ สุขสำราญ บัณฑิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิญญู มุกคามณี เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามความคิดเห็น ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอนุวุฒิ สุขสำราญ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/1033



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

18 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีสำนักวิชาดุริยางคศาสตร์ สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา

เนื่องด้วย นายอนุวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตกศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงคร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.ชัยพงศ์ ทองสว่าง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบระบบสอบถามความคิดเห็น ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอนุวุฒิ สุขสำราญ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/1033



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

18 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

เนื่องด้วย นายธนาวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี คีตกศิลป์ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ธวัช เต็มญวน และอาจารย์ ดร.ชนะชัย กอผจญ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสอบถามความคิดเห็น ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายธนาวุฒิ สุขสำราญ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509

ที่ อว 8718/1033



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

18 พฤษภาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลปนครราชสีมา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

เนื่องด้วย นายอนุวุฒิ สุขสำราญ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ และทัศนศิลป์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในกรณี บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.สุภรณ์ ทองพานิชย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามความคิดเห็น ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอนุวุฒิ สุขสำราญ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

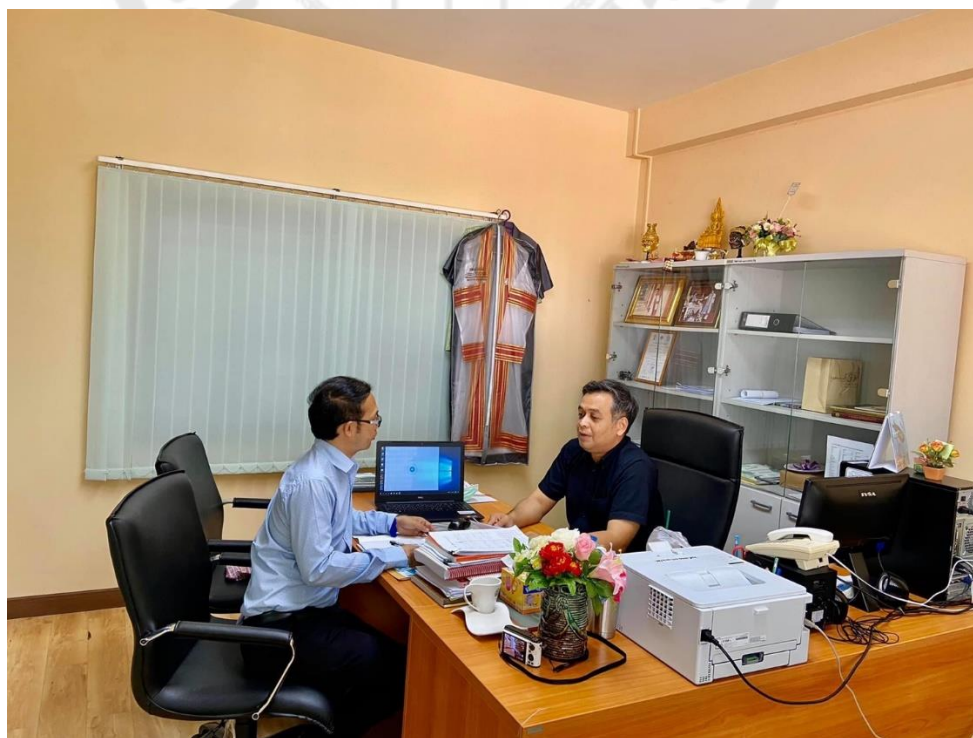
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 243 7509



ภาคผนวก ก  
ภาพประกอบการวิจัย  
การสัมภาษณ์ผู้บริหาร



สัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัย และรองผู้อำนวยการวิทยาลัย ฝ่ายกิจการนักศึกษา  
วิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์





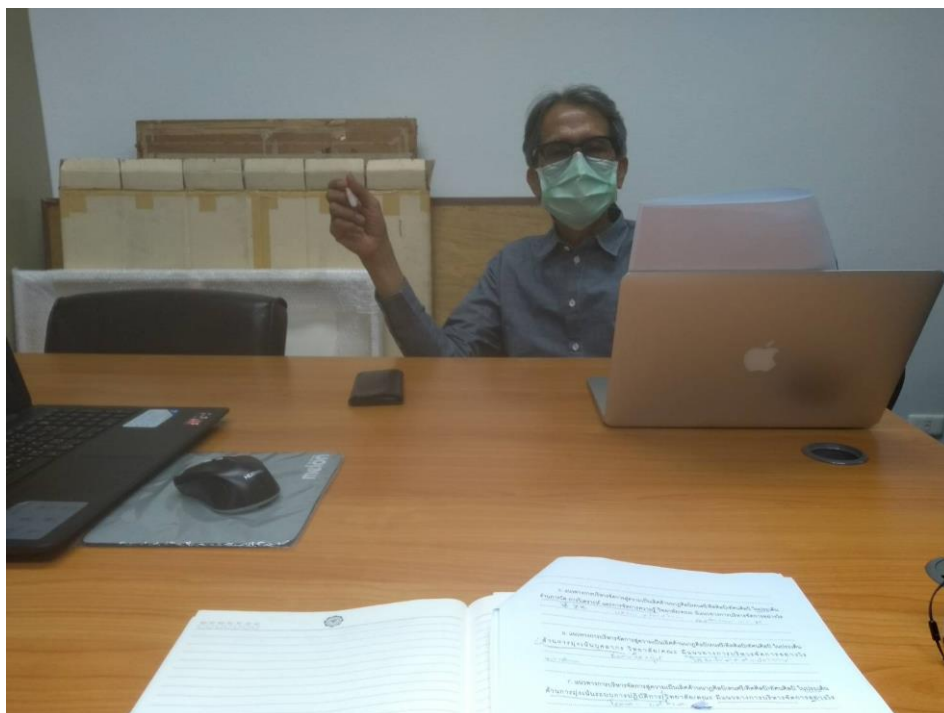
สัมภาษณ์คณบดี และรองคณบดีฝ่ายบริหาร  
วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล





สัมภาษณ์คณบดี และรองคณบดีฝ่ายบริหารและบริการวิชาการ  
วิทยาลัยดนตรี มหาวิทยาลัยรังสิต





สัมภาษณ์คณบดี และรองคณบดีฝ่ายกิจการพิเศษและวิเทศสัมพันธ์  
คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์



ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณา จำนวน 9 คน



## ประวัติผู้เขียน

|                   |  |
|-------------------|--|
| ชื่อ-สกุล         | ธนาวุฒิ สุขสำราญ   |
| วัน เดือน ปี เกิด | 5 กรกฎาคม 2521   |
| สถานที่เกิด       | ราชบุรี  |
| วุฒิการศึกษา      | พ.ศ.2545 บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป<br>จาก สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์<br>(มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์)<br>พ.ศ.2551 ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์<br>จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง<br>พ.ศ.2551 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป<br>จาก วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา<br>พ.ศ.2562 การศึกษาดุษฎีบัณฑิต<br>สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา<br>จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |