



# วารสารวิจัยธรรมศึกษา

JOURNAL OF DHAMMASUKSA

ISSN 3027-8457 (Online) ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2568



ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดมหาธาตุวรมิฬา



## วารสารวิจัยธรรมศึกษา

JOURNAL OF DHAMMASUKSA RESEARCH

ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2568)

Vol. 8 No. 1 (January – June 2025)

### วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นวารสารตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิชาการ บทความวิจัย บทวิจารณ์หนังสือ และบทความวิชาการประเพณี
- เพื่อเป็นสื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการของนักวิจัยและนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ
- เพื่อเป็นวารสารเสนอองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามุขย์ตามหลักการศึกษาเชิงพุทธศาสนาและศาสตร์ต่างๆ
- เพื่อพัฒนาวารสารให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาและเป็นการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพผลงานการวิจัยและบทความทางพุทธศาสนาและศาสตร์ต่างๆ รวมทั้งปรัชญาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน TCI

### เจ้าของ

ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาวุธวิกสิตาราม (RESEARCH CENTER FOR DHAMMASUKSA PHRAPARIYATTIDHAMMA OF WATAWUTWIKASITARAM SCHOOL) กฎบัตรและข้อบังคับ ห้อง 305 เลขที่ 137 วัดอาวุธวิกสิตาราม ถนนจรัญสนิทวงศ์ 71 บางพลัด กรุงเทพฯ 10700 โทร 0860864258

## ที่ปรึกษา

พระพรหมวัชรสุทธาราจารย์	เจ้าอาวาส/เจ้าสำนักเรียนวัดอาชูริกสิตาราม
พระราชาดิลก, ดร.	ประธานกรรมการบริหารการศึกษา
พระราชวินัยวชิรเมธี, ดร.	เจ้าคณะแขวงบางพลัด
พระมหาพรวิทย์ จิริวิชโตร	อาจารย์ใหญ่สำนักเรียนวัดอาชูริกสิตาราม
พระราชวชิรญาณเมธี, ผศ.ดร.	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหากรุณาธิราชวิทยาลัย
พระครูศรีวิรคุณสนธ, ผศ.ดร.	คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหากรุณาธิราชวิทยาลัย
พระมหาพรชัย สิริวโร, ผศ.ดร.	รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ผศ.ดร.เนตร วงศ์เกริก	มหาวิทยาลัยสยาม
พล.ร.ต.นพดล บงกชกาญจน์	อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผศ.ดร.นร.
ดร.วิลาสินี วัฒนมงคล	ผู้พิพากษาสมทบ ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสมุทรสงคราม

## บรรณาธิการวารสาร

พระครูปลัดสุวัฒนวิสุทธิสารคุณ, ผศ.ดร.

## กองบรรณาธิการวารสาร

พระบุญฤทธิ์ อภิปุณ्णโน	มหาวิทยาลัยมหากรุณาธิราชวิทยาลัย
ดร.มนัสวี มนต์ปัญญาวัฒนา	มหาวิทยาลัยมหิดล
ผศ.ดร.ธเนศ เกษศิลป์	มหาวิทยาลัยมหิดล
ผศ.ดร.สุณี เวชประสิทธิ์	มหาวิทยาลัยนวมินทรราชวิชิราช
พ.ต.ท.หญิง ดร.ปิยะนุช ศรีสรานุกรรມ	โรงเรียนนายร้อยต่อร่วง
นายครรชิต มีช่อง	โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ

## ฝ่ายจัดรูปเล่ม/สมาชิกวารสาร

ดร.สมเจต หลางกัน	นายอธิรัช ลีصومรรไชยกิจ
นายสุขชาน มักสัน	นางสาวพรทิพย์ พฤทธกิตติวงศ์

## พิมพ์ที่

จี คลาส (G CLASS) เลขที่ 26/19 ศาลายา พุทธมณฑล นครปฐม 73170  
โทร 028892223 โทรสาร 028893204 อีเมลล์ g\_class@hotmail.com

## บทบรรณาธิการ

สำหรับวารสารวิจัยธรรมศึกษา ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 นี้ เป็นการดำเนินการให้เป็นไปตามประกาศเกณฑ์การประเมินคุณภาพวารสารวิชาการที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI รอบที่ 5 พ.ศ. 2568-2572 ของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (Thai Journal Citation Index Centre) โดยทุกบทความในวารสารฉบับนี้ ยังเต็มไปด้วยคุณค่าและคุณภาพตามที่เคยเผยแพร่ในทุกฉบับที่ผ่านมา

ดังนั้น บทความทั้งหมดที่นำมาตีพิมพ์เผยแพร่นี้เป็นบทความภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ซึ่งถูกส่งมาจากหลากหลายหน่วยงาน กล่าวคือมีนักวิชาการไม่น้อยกว่า 3 หน่วยงานได้นำบทความวิจัย บทความวิชาการและบทปริทรรศน์หนังสือมาเผยแพร่เพื่อการศึกษาเรียนรู้ร่วมกัน โดยทุกบทความก่อนที่จะได้การเผยแพร่จะได้รับการตรวจประเมินคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายหน่วยงาน จำนวน 3 รูป/คน ในทุกบทความ

ดังนั้น ในนามบรรณาธิการและกองบรรณาธิการวารสารวิจัยธรรมศึกษา จึงขอขอบพระคุณและขอขอบคุณเจ้าของผลงานจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้นำผลงานอันทรงคุณค่าและมีคุณภาพมาเผยแพร่ จึงนับว่า เป็นการร่วมกันสร้างองค์ความรู้ดี ๆ ออกสู่สังคมไทยและสังคมโลกต่อไป

กองบรรณาธิการวารสาร

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทบรรณาธิการ	ค
สารบัญ	๔
บทบาทผู้นำทางการศึกษาในการยกระดับคุณภาพ	1-16
การจัดการเรียนการสอนของประเทศไทย	
ปฏิรูป สำเนียง, อรชร วัฒนกุล, วีโรจน์ เจริญดิลก, อำนวย เก้าอรุณกุล	
บทบาทของเทคโนโลยีในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา	17-34
ปฏิรูป สำเนียง, อรชร วัฒนกุล, Jinping Jia, Hong Zhao, พิภพ ช้อยวงศ์งาม	
การเจรจาต่อรอง: กระบวนการ หลักการและกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ	35-54
ประเทือง ภูมิภัทรัคม, ปฏิรูป สำเนียง, วีโรจน์ เจริญดิลก,	
The Mediating Effect of College Management System on relationship between Vocational Education Policies, Enterprise Participation factors and the College-Enterprise Cooperation in Zhengzhou city under Henan Province	55-73
Liu Mingyang, Sataporn Pruettikul, Sukhum Moonmuang	
THE EFFECTIVENESS OF ACADEMIC ADMINISTRATION ON ARCHITECTURAL EDUCATION IN COLLEGES AND UNIVERSITIES UNDER LIAONING PROVINCE	74-93
Huang Xiaofu, Kamolmal Chaisirithanya, Chuanchom Chinatangkul	
ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย	94-110
สุภากรณ์ ศิริกรตตนา, เป็ญจวรรณ ลี้เจริญ, นนทวัฒน์ เสี่ยงโชคอยู่	
FACTORS OF KINDERGARTEN PRINCIPALS' LEADERSHIP AFFECTING ADMINISTRATION EFFECTIVENESS OF KINDERGARTEN IN CHAOYANG CITY IN LIAONING PROVINCE	111-142
Wang Guanfu, Pornthep Muangman, Peerapong Tipanark	
EFFECTIVENESS OF ART DESIGN EDUCATIONAL ADMINISTRATION IN NON-ART COLLEGES AND UNIVERSITIES UNDER LIAONING PROVINCE	125-143
Wang Yiqi, Kamolmal Chaisirithanya, Chuanchom Chinatangkul	
FACTORS OF KINDERGARTEN PRINCIPALS' LEADERSHIP AFFECTING ADMINISTRATION EFFECTIVENESS OF KINDERGARTEN IN CHAOYANG CITY IN LIAONING PROVINCE	144-165
Wang Guanfu, Pornthep Muangman, Peerapong Tipanark	

IDEOLOGICAL AND POLITICAL EDUCATION MANAGEMENT MODEL FOR ART DESIGN MAJORS IN COLLEGES AND UNIVERSITIES UNDER LIAONING PROVINCE	166-177
Zhuang Zi, Chuanchom Chinatangkul, Kamolmal Chaisirithanya	
EFFECT OF INCENTIVE FACTORS ON SCIENTIFIC RESEARCH ENTHUSIASM OF DESIGN INSTRUCTORS IN PUBLIC UNIVERSITIES UNDER LIAONING PROVINCE	178-189
Yan Ruyu, Chuanchom Chinatangkul, Kamolmal Chaisirithanya	
ORGANIZATIONAL CLIMATE UNDER DIGITAL TRANSFORMATION OF CHINESE PAINTING ART EDUCATION IN UNIVERSITIES UNDER LIAONING PROVINCE	190-202
Liu Yanan, Kamolmal Chaisirithanya, Chuanchom Chinatangkul	
INFLUENCES OF TRANSCENDENTAL LEADERSHIP ON POTENTIAL DEVELOPMENT IN PRIVATE COLLEGES AND UNIVERSITIES IN SHENYANG CITY UNDER LIAONING PROVINCE	203-220
Zhang Bo, Kamolmal Chaisirithanya, Chuanchom Chinatangkul	
INNOVATIVE LEADERSHIP FACTORS AFFECTING ADMINISTRATION EFFECTIVENESS OF HIGHER ART COLLEGES IN HEILONGJIANG PROVINCE	221-238
Zhao Yingting, Pornthep Muangman, Peerapong Tipanark	
A CAUSAL MODEL OF FACTORS AFFECTING HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF COLLEGES AND UNIVERSITIES IN SHENYANG UNDER LIAONING PROVINCE	239-252
Yiu Yuze, Kamolmal Chaisirithanya, Chuanchom Chinatangku	
THE ADMINISTRATORS' INFORMATIONAL LEADERSHIP MODEL FOR UNIVERSITIES IN DALIAN CITY	253-265
Yang Jing, Pornthep Muangman, Peerapong Tipanark	
MANAGEMENT MODEL OF VIRTUAL REALITY LABORATORY FOR ARCHITECTURAL & ENVIRONMENTAL DESIGN MAJORS IN UNIVERSITIES IN LIAONING PROVINCE	266-285
Hu Shuling, Pornthep Muangman, Peerapong Tipanark	
RISK MANAGEMENT FOR ART STUDENTS IN COLLEGES AND UNIVERSITIES UNDER YUNNAN PROVINCE	286-294
Luo Yunhuan, Kamolmal Chaisirithanya, Chuanchom Chinatangkul	
SOCIAL PARTNERSHIP FOR VOCATIONAL EDUCATION DEVELOPMENT IN DIGITAL ERA OF VOCATIONAL COLLEGES UNDER ZHEJIANG PROVINCE	295-306
Jiang Yu, Kamolmal Chaisirithanya, Chuanchom Chinatangkul	

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษานิออาชีพที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล	307-316
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2	
ภาวีณี รุดเรือง, พระมหาธาราธารค์ ฐิตปุญญโญ	
ความท้าทายในการพัฒนาทรัพยากรัฐมนุษย์ในสังคมพหุวัฒนธรรม	317-332
กวนิธิดา อรุณปัชติ, พระครูศรีธรรมราภรณ์, ดวงเดือน พิมพิลาลัย	
PROFESSIONAL COMPETENCY OF STUDENTS IN DISPLAY DESIGN MAJOR OF COLLEGES AND UNIVERSITIES UNDER GUANGDONG PROVINCE	333-344
Chen Yanyan, Kamolmal Chaisirithanya, Chuanchom Chinatangkul	
THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON INSTRUCTORS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PRIVATE UNIVERSITIES OF ZHUHAI UNDER GUANGDONG PROVINCE	345-353
Liu Xiaojuan, Kamolmal Chaisirithanya, Chuanchom Chinatangkul	
ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมายสุภาพรนี ศิริกิรตตานะ, นนทวัฒน์ เสี่ยงโชคยุ่ง, พรนิภา พลับพลา	354-368
DEVELOPMENT OF COOPERATIVE AND WORK-INTEGRATED EDUCATION OF ART DESIGN MAJOR IN HIGHER VOCATIONAL COLLEGES UNDER HENAN PROVINCE	369-380
Yang Chen, Chuanchom Chinatangkul, Kamolmal Chaisirithanya	
จริยธรรมการตีพิมพ์บทความในวารสารวิจัยธรรมศึกษา	381
ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาวุธวิถีสิตราม	
การเตรียมต้นฉบับเพื่อการเสนอจัดพิมพ์ในวารสารวิจัยธรรมศึกษา	383
ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาวุธวิถีสิตราม	

## บทบาทผู้นำทางการศึกษาในการยกระดับคุณภาพ

### การจัดการเรียนการสอนของประเทศไทย

The Impact of Educational Leadership on Advancing Pedagogical

Excellence in Thailand's Educational System

ปฏิธรรม สำเนียง

Patitham Samniang

อรชร วัฒนกุล

Orachorn Wattanakul

วีโรจน์ เจรภดิลก

Viroj Jedsadadilok

อำนวย เถาตระกุล

Amnuay Thaotrakul

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Department of Educational Administration,

Faculty of Education, Rattana Bundit University

E-mail: s.patitham@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 3 มกราคม 2567

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 28 มีนาคม 2567

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 2 พฤษภาคม 2567

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำทางการศึกษา ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของผู้นำทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ นำเสนอข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาของประเทศไทย โดยเน้นบทบาทของผู้นำในระดับสถานศึกษา พิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพล เช่น บุคลิกภาพ ทักษะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการบริหารจัดการ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ วิเคราะห์ผลกระทบของภาวะผู้นำต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพครุ และการพัฒนาสถานศึกษา

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะสำคัญของผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 14 ประการ ครอบคลุมทั้งด้านความคิด ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยสอดคล้องกับหลักการสำคัญ 5 ประการของผู้นำเพื่อการเรียนรู้ตามแนวทางของ OECD มีข้อเสนอแนะ 5 ประการในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาของประเทศไทย ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้นำ การพัฒนาทักษะที่จำเป็น การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและสามารถขับเคลื่อนการศึกษาของประเทศไทยอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ผู้นำทางการศึกษา, คุณลักษณะสำคัญ, ความร่วมมือ, ขับเคลื่อนอย่างยั่งยืน

## ABSTRACT

The article aims to analyze the factors that affect the effectiveness of educational leaders, study the best practices of successful educational leaders, and present recommendations for developing educational leaders in Thailand. The focus is on the roles of leaders at the institutional level, considering various influential factors such as personality, leadership skills, management abilities, and the creation of a conducive organizational culture for learning. The study also analyzes the impact of leadership on academic achievement, teacher quality, and the development of educational institutions.

The results highlight 14 key characteristics of effective educational leaders, encompassing aspects of thinking, skills, and personal attributes, aligning with the five core principles of leadership for learning identified by the OECD. The study proposes five recommendations for developing educational leaders in Thailand: developing leadership preparation curricula, enhancing essential skills, creating learning networks, providing resource support, and building motivation. The development of educational leaders is a continuous process that requires collaboration from all sectors to create quality leaders capable of sustainably driving the country's education.

**Keywords:** Educational leaders, Key characteristics, Collaboration, Sustainably driving

## 1. ปัญหาปัจจุบันของการศึกษาไทย

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้า แต่ในปัจจุบันระบบการศึกษาของไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายและปัญหาหลายประการ เช่น คุณภาพของผู้เรียนที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน การจัดการเรียนการสอนที่ยังคงเน้นทฤษฎีมากกว่าปฏิบัติ และความ

เหลื่อมล้ำทางการศึกษาที่ยังคงมีอยู่สูง ปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ และคุณภาพชีวิตของประชาชน ในสถานการณ์เช่นนี้ บทบาทของผู้นำทางการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย ผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ หรือผู้กำหนดนโยบายการศึกษา ต่างมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัย ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำทางการศึกษา ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของผู้นำทางการศึกษา ที่ประสบความสำเร็จ และข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาของประเทศไทยผลการศึกษาจากบทความนี้คาดว่าจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบทบาทของผู้นำทางการศึกษา เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บทความนี้จะเน้นศึกษาบทบาทของผู้นำทางการศึกษาในระดับสถานศึกษา โดยจะพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำทางการศึกษา เช่น บุคลิกภาพ ทักษะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ บทความนี้ยังจะวิเคราะห์ผลกระทบของการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน คุณภาพของครู และการพัฒนาสถานศึกษา

## 2. บทบาทของผู้นำทางการศึกษา

ภาวะผู้นำ (Kenneth Leithwood, 2005) ใน การศึกษาเชิงทฤษฎีส่วนใหญ่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีสององค์ประกอบหลักที่มักถือว่าเป็นแก่นสำคัญของแนวคิดนี้ การกำหนดทิศทางและการเสริมสร้างพลัง อำนาจ ทั้งสององค์ประกอบนี้สามารถแสดงออกได้ในรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ นักวิชาการได้เสนอว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อ "การตีความเหตุการณ์สำหรับผู้ตาม การเลือกวัตถุประสงค์สำหรับกลุ่มหรือองค์กร การจัดระเบียบ กิจกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจผู้ตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ การรักษาความสัมพันธ์ที่ร่วมมือกันและการทำงานเป็นทีม และการขอรับการสนับสนุนและความร่วมมือจากบุคคลภายนอกกลุ่มหรือองค์กร" อย่างไรก็ตาม มีข้อโต้แย้งว่า尼ยามตั้งกล่าวอาจมีลักษณะที่เน้นระบบราชการหรือลำดับชั้นมากเกินไป เมื่อว่าการตีความเช่นนี้ไม่ใช่สิ่งจำเป็น นอกจากนี้ ยังมีการวิพากษ์วิจารณ์ว่า尼ยามนี้อาจขาดความแม่นยำ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อความพยายามในการทำความเข้าใจธรรมชาติและผลกระทบของภาวะผู้นำอย่างจำกัดเกินไปอาจนำไปสู่การลดทอนความหมายมากกว่าจะเพิ่มความชัดเจนให้กับแนวคิดนี้ ประเด็นที่น่าพิจารณาคือ การแยกแยะระหว่างภาวะผู้นำและการจัดการ เมื่อว่าจะมีการนำเสนอความแตกต่างระหว่าง "การทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง" (การจัดการ) และ "การทำสิ่งที่ถูกต้อง" (ภาวะผู้นำ) แต่การแบ่งแยกเช่นนี้

อาจไม่ส่งเหตุสมผลนัก เนื่องจากความสำเร็จในบทบาทของผู้นำ ตามนิยามส่วนใหญ่ จำเป็นต้องอาศัยทั้งการทำสิ่งที่ถูกต้องและการทำสิ่งนั้นให้ถูกต้อง

ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบหลักสองประการ คือ การกำหนดทิศทางและการเสริมสร้างพลังอำนาจ ภาวะผู้นำมีผลหลายด้าน เช่น การตีความสถานการณ์ การกำหนดเป้าหมาย การจัดการ การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความร่วมมือ นิยามของภาวะผู้นำมีความซับซ้อน โดยสรุป ความสำเร็จของผู้นำต้องอาศัยทั้งการทำสิ่งที่ถูกต้องและการทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง

กรองทอง นาควิเชตร (2561) ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำ ในการปลัดดันให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายดึงด้วยการคิดต่าง ขยายกรอบแนวคิด คิดหลาย มิติ คิดบาก คิดสร้างสรรค์ และพัฒนา คิดแก้ปัญหา ส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สนับสนุนช่วยเหลือและกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ทีมงานให้เป็นผู้นำคิด ริเริ่ม และคิดค้นนวัตกรรมเพื่อพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษา

ชัยมงคล บุญชัย และ จารวรรณ เอี่ยวน้ำชุม (2564) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะ การปฏิบัติงานและการบริหารจัดการ สถานศึกษา เพื่อพัฒนางานด้านวิชาการให้มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้นส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิผล ไปสู่ผลลัพธ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ดี

วิไล พินิจพงศ์ (2558) ได้ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะ ของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารการศึกษาในการควบคุม นำพาครุหรือบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงาน องค์กร มาร่วมมือกันในการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Wikipedia (2567) ได้ให้ความหมายของคำว่า Educational leadership หมายถึง กระบวนการของ การกำหนดและให้แนวทางด้านศักยภาพและพลังงานของครุ นักเรียน และผู้ปกครอง ไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ใน เป้าหมายทางการศึกษา

Top Education Degrees (2567) ได้ให้ความหมายของคำว่า Educational leadership หมายถึง กระบวนการความร่วมมือที่รวมศักยภาพและพลังของครุนักเรียน และผู้ปกครอง โดยเป้าหมายของภาวะ ผู้นำก็เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาและระบบการศึกษาในตัวของมันเอง

Best Colleges Top School & Degree Programs (2567) ได้ให้ความหมายของ Education leadership หมายถึง กระบวนการรวมประโยชน์ของพละกำลัง ความรู้ และศักยภาพของนักเรียน ผู้ปกครอง และ ครุ กับเป้าหมายของการปรับปรุงที่ไม่เพียงแค่คุณภาพของการศึกษาแต่รวมถึงระบบการศึกษาในตัวมันเอง

จากการศึกษาความหมายของผู้นำทางการศึกษาจากหลายแหล่ง พบร่วมกัน ให้ความหมายที่สอดคล้องกัน โดยผู้นำทางการศึกษาเป็น เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจ โดยทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางและเสริมสร้างพลังอำนาจ มี

ความสามารถในการโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ และชักจูงบุคลากรทางการศึกษาให้ทำงานร่วมกันเพื่อ บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึง ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เป็นผู้นำกระบวนการกำหนดและให้แนวทางพัฒนา ศักยภาพและเสริมพลังแก่ครู นักเรียน และผู้ปกครองไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีความสามารถในการ ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย ด้วยการคิดนอกกรอบ คิดเชิงบวก และพัฒนาการ แก้ปัญหา รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้แบบที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พัฒนางานด้านวิชาการให้มี ประสิทธิภาพ ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิผล นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ที่ดี ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรทางการศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ผ่านการกำหนดทิศทาง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การบริหารจัดการทรัพยากร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ การเริ่มการเปลี่ยนแปลง และการเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม โดยมี เป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและระบบการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

### 3. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษา

บทบาทของทฤษฎีในการศึกษาภาวะผู้นำ กล่าวอย่างกว้าง ๆ "ทฤษฎีให้กรอบการทำความ เข้าใจที่ครอบคลุมสำหรับประสบการณ์ หากปราศจากการอุปนิสัยและบูรณาการ ประสบการณ์ ก็จะไม่มีการทำความเข้าใจ และด้วยเหตุนี้จึงไม่สามารถเกิดการเรียนรู้ได้" (Day, Harrison, & Halpin, 2009) การใช้ทฤษฎีในการออกแบบโปรแกรมภาวะผู้นำและการปฏิบัติทางการศึกษาจึงถูก มองว่ามีความสำคัญมากขึ้นและได้รับการสนับสนุนด้วยเหตุผลสำคัญสามประการ (Susan R. Komives et al., 2011)

1) การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นมากกว่าผลผลลัพธ์ ได้จากการศึกษาระดับอุดมศึกษา แม้ว่าการ เตรียมผู้นำในอนาคตจะเป็นการกิจกรรมของสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง แต่สถาบันส่วนใหญ่เพิ่งเริ่ม จัดการกับการกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเมื่อไม่นานมานี้ นักวิชาการและสมาคมระดับชาติกำลังตระหนักรู้ถึง ช่องว่างนี้มากขึ้นและเริ่มกรองให้มีการทำที่มีเป้าหมายมากขึ้นในการพัฒนาความสามารถด้านภาวะ ผู้นำของนักศึกษา พวกรเข้ายังชัดเจนในประเภทของภาวะผู้นำที่สังคมต้องการอย่างมาก และสอดคล้อง โดยตรงกับมุ่งมั่นทางทฤษฎีที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม

2) การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีจุดมุ่งหมายต้องการมากกว่าการสร้างทักษะ ความต้องการของ ตลาดและมุมมองที่เปลี่ยนแปลงไปได้เปลี่ยนการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ถือเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างมี นัยสำคัญ การเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างขีดความสามารถทั้งของบุคคลและกลุ่มพร้อมกัน ซึ่งสอดคล้อง กับทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้เข้ามาแทนที่รูปแบบเก่าที่อิงกับการเสริมสร้างทักษะการจัดการของ บุคคล การพัฒนาขีดความสามารถเหล่านี้จำเป็นต้องใช้แนวทางเชิงทฤษฎีที่ดึงมาจากหลายสาขาวิชาและ เนื้อหาที่หลากหลาย ตั้งแต่จิตวิทยาพัฒนาการและศาสตร์การสอน ไปจนถึงการพัฒนากลุ่มและองค์กร

3) ทฤษฎีเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางการศึกษา นักวิชาการสนับสนุนการใช้ทฤษฎีอย่างมีจุดมุ่งหมายในการออกแบบและดำเนินโปรแกรมภาวะผู้นำมาเป็นเวลานาน อย่างไรก็ตาม เมื่อไม่นานมานี้ หลักฐานเชิงประจักษ์กำลังปรากฏขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างพื้นฐานทางทฤษฎี ประสิทธิผลของโปรแกรม และการเรียนรู้ของนักศึกษา เหตุผลแต่ละข้อเหล่านี้ช่วยเน้นย้ำถึงความสำคัญและความจำเป็นของการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อเป็นฐานในการออกแบบและจัดส่งโปรแกรม แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำที่อิงกับแนวคิดที่ไม่ซัดเจน เนื้อหาที่เน้นเฉพาะทักษะ หรือการออกแบบตามสัญชาตญาณนั้นไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป นักการศึกษาด้านภาวะผู้นำพบว่าตนเองมีความรับผิดชอบมากขึ้นในการทำความเข้าใจและประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งในการออกแบบเชิงแนวคิด และการส่งมอบเนื้อหาของโปรแกรมและบริการด้านภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษา (Phuc Quang Bao Tran et al., 2020) ทฤษฎีและรูปแบบภาวะผู้นำได้วิวัฒนาการมาตลอดเวลาและมีความอุดมสมบูรณ์ในแต่ละช่วงหัวข้อและแนวทางการวิจัยโดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานวิจัยล่าสุดได้ให้ความสนใจกับทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Trait Theory of Leadership) ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Behavior Theory of Leadership) ทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Contingency Theory of Leadership) และทฤษฎีล่าสุดที่แยกความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นต้น ต่อมา ความสนใจที่เพิ่มขึ้นในความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรม และภาวะผู้นำในการตัดสินใจที่สำคัญ นำไปสู่แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) อย่างเห็นได้ชัด ทฤษฎีและรูปแบบภาวะผู้นำยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอของภูมิทัศน์ทางเศรษฐกิจและสังคม

1) ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Trait Theory of Leadership) ทฤษฎีคุณลักษณะเป็นองค์ประกอบที่คงที่ในการศึกษาด้านภาวะผู้นำและการจัดการ โดยทั่วไป งานวิจัยที่ใช้แนวทางนี้มักจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของภาวะผู้นำกับคุณลักษณะและคุณสมบัติบางประการของผู้นำ ที่ยิ่งใหญ่ และต้องการตอบคำถามหลักว่า "อะไรคือคุณสมบัติและลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญและเป็นแกนหลักซึ่งมักมีส่วนช่วยให้เกิดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล และแนวปฏิบัติของผู้นำจะยังไม่ได้รับการทดสอบอย่างแน่ชัดในบริบททางการศึกษา แต่งานวิจัยนี้ได้เน้นย้ำอย่างชัดเจนถึงชุดของคุณลักษณะบุคคลิภาพและคุณสมบัติที่น่าสนใจ ซึ่งผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพอาจมี เช่น ความทะเยอทะยานที่จะสร้างแรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นและความกระตือรือร้นในการนำ วิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ ความมั่นใจในตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ การควบคุมตนเองในระดับสูง ความซื่อสัตย์และความซื่อตรง ความรับผิดชอบ ความอยากรู้อยากเห็น ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความยึดหยุ่น ฯลฯ แม้ว่าทฤษฎีคุณลักษณะจะมีข้อได้เปรียบในการตัดสินความเป็นไปได้ของประสิทธิผลในการเป็นผู้นำ แต่การแสวงหารายการเดียวของคุณสมบัติสำคัญคงหลีกเลี่ยงนักวิชาการด้านภาวะผู้นำ และการจัดการ

2) ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership) ตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเริ่มประเมินพฤติกรรมและหน้าที่ของผู้นำที่ยิ่งใหญ่อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ โดยหวังที่จะค้นพบรูปแบบทั่วไปในสมรรถนะและสไตล์ของพวกรา แนวทางนี้มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมที่สังเกตได้ซึ่งอาจแยกแยะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ และตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพผ่านการศึกษาอย่างเป็นทางการและประสบการณ์การเป็นผู้นำ มากกว่าที่จะเป็นสิ่งที่มีมาแต่ก่อนเดิม พฤติกรรมของผู้นำเป็นตัวที่นำพาไปสู่ความสามารถที่ดีที่สุด สำหรับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ นอกจากนี้ ทฤษฎีพฤติกรรมยังส่งเสริมคุณค่าของสมรรถนะและรูปแบบภาวะผู้นำ โดยมุ่งเน้นที่ความห่วงใยต่อคนในองค์กร ซึ่งทั้งสองประการนี้ยังเป็นตัวกำหนดที่ดีที่สุดสำหรับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ นอกจากนี้ ทฤษฎีพฤติกรรมยังส่งเสริมคุณค่าของสมรรถนะและรูปแบบภาวะผู้นำ โดยมุ่งเน้นที่ความห่วงใยต่อผู้คนและการตัดสินใจแบบร่วมมือ การกำหนดเป้าหมาย การจูงใจพนักงานให้ลงมือทำ และเปลี่ยนแปลง การสร้างความสัมพันธ์แบบล้อยที่ล้ออย่างอาศัย การมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย การสร้างจิตวิญญาณของทีม ฯลฯ เป็นทักษะเชิงหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3) ทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Situational Theory of Leadership) ทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำอ้างอิงถึงข้อสันนิษฐานที่ว่าตัวแปรด้านสถานการณ์ และระดับสมรรถนะและความมุ่งมั่นของสมาชิกจะเป็นตัวกำหนดการนำรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมาใช้ แนวทางกลับกัน ประสิทธิผลของภาวะผู้นำจะมีแนวโน้มสูงขึ้นตามเท่าที่ผู้นำมีความสามารถเหมาะสมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบและกลยุทธ์ภาวะผู้นำของตน ดังนั้น กฎเจ้าสำคัญของแนวทางนี้คือความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือผู้ที่ไม่หยุดนิ่งและสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่หลากหลายโดยไม่พึ่งพาทักษะหรือคุณลักษณะเดิมเพียงอย่างเดียว แต่พวกเขายังคงมีความสามารถในการพยากรณ์และปรับเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบภาวะผู้นำหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงขององค์กรและพนักงาน แนวทางนี้เรียกว่าความเนี่ยบคมในการเป็นผู้นำในระดับหนึ่งเพื่อเข้าใจว่าเมื่อได้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และกลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมสำหรับระบบหัวหน้าใหม่แต่อย่างไร การดำเนินการต่อไปคือการประเมินสถานการณ์และจากนั้นนำรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมมาใช้ นอกจากนี้ การประเมินสถานการณ์ที่กำหนดให้ยังสอดคล้องกับการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ลักษณะของงาน ระดับของอำนาจ และวุฒิภาวะของสมาชิกมากขึ้น ในท้ายที่สุด แนวทางภาวะผู้นำแบบรูปแบบเดียวไม่เพียงพอที่จะทำงานได้ดีที่สุดและให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งใจไว้แต่แรก

การวิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งสามในบริบทการบริหารงานสถานศึกษา สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ทฤษฎี	จุดแข็ง	ข้อจำกัด	การประยุกต์ใช้
1) ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ	ช่วยระบุคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น วิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหาร	อาจละเลยความสำคัญของทักษะที่สามารถพัฒนาได้ และไม่คำนึงถึงบริบทเฉพาะของแต่ละสถานศึกษา	เป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับครูและผู้บริหาร
2) ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ	เน้นการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้ได้ เช่น การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งสำคัญมากในการบริหารสถานศึกษา	อาจไม่คำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรและสถานการณ์ที่หลากหลาย	พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ส่งเสริมการสร้างสมดุลระหว่างการมุ่งเน้นงานและการให้ความสำคัญกับบุคลากรในสถานศึกษา
3) ทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำ	ตระหนักถึงความซับซ้อนและความหลากหลายของสถานการณ์ในสถานศึกษา ส่งเสริมความยืดหยุ่นในการบริหาร	อาจท้าทายสำหรับผู้บริหารที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำอย่างรวดเร็ว	พัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสม ส่งเสริมการตัดสินใจที่ยืดหยุ่นตามบริบทของสถานการณ์ เช่น ระดับความพร้อมของครู หรือลักษณะของโครงการที่กำลังดำเนินการ

แบบภาวะผู้นำทางการศึกษายุคใหม่ ตามแนวคิดของพัฒนาศักดิ์ อภัยสม และคณะ (2565) ประกอบด้วย

- 1) ความสำคัญของวิสัยทัศน์ และการปรับตัว ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนาวิสัยทัศน์ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก นี้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการมองการณ์ไกลและความยืดหยุ่นในการบริหาร
- 2) การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษา ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษาสมัยใหม่
- 3) การสร้างนวัตกรรม ผู้นำต้องกล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในการพัฒนาการศึกษาให้ก้าวหน้า
- 4) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัล ผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล และแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัล

5) การทำงานแบบมีส่วนร่วม ผู้นำต้องสามารถนำทีมและส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการสร้างความร่วมมือและการพัฒนาทีมงาน

6) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องพัฒนาตนเองและส่งเสริมการพัฒนาของผู้ร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในวิชาชีพทางการศึกษา

จากแนวคิดของพัฒนาศักดิ์ อภัยสม และคณะ แสดงถึง (1) การบูรณาการทักษะ คุณลักษณะ เหล่านี้ไม่ได้แยกจากกันโดยสิ้นเชิง แต่มีความเชื่อมโยงและต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน เช่น การใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมและพัฒนาวิชาชีพ (2) ความท้าทายในการปฏิบัติ แม้ว่าคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นอุดมคติ แต่ในทางปฏิบัติอาจมีความท้าทาย เช่น การขาดทรัพยากรหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (3) ความสมดุลระหว่างเทคโนโลยีและมนุษย์ แม้จะเน้นเรื่องเทคโนโลยี แต่ก็ยังให้ความสำคัญกับทักษะมนุษย์ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์และวัฒนธรรม (4) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นย้ำความสำคัญของการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในโลกปัจจุบัน (5) การพัฒนาอย่างยั่งยืน คุณลักษณะเหล่านี้มุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งในด้านการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร

จากทฤษฎีและแนวคิดข้างต้นเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษาสรุปได้ว่า

(1) ความสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำในบริบทการศึกษา มีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีเป้าหมายชัดเจน มีใช้เพียงผลพลอยได้ของการศึกษาระดับอุดมศึกษา การพัฒนาขึด ความสามารถเชิงบูรณาการทั้งในระดับบุคคลและองค์กร นอกจากนี้จากการเสริมสร้างทักษะเฉพาะด้าน ความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ระหว่างฐานคิดทางทฤษฎี ประสิทธิผลของโปรแกรม และผลลัพธ์การเรียนรู้ ของผู้เรียน

(2) ครอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญ ทฤษฎีคุณลักษณะ มุ่งศึกษาคุณลักษณะและ คุณสมบัติเฉพาะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีพฤติกรรม วิเคราะห์พฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพและความสามารถในการพัฒนา ทฤษฎีสถานการณ์ เน้นความสามารถในการปรับเปลี่ยน รูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

(3) การประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำในบริบทสถานศึกษา การใช้ทฤษฎีคุณลักษณะในการ กำหนดกรอบคุณสมบัติและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา การนำทฤษฎีพฤติกรรมมาใช้ในการออกแบบ โปรแกรมพัฒนาทักษะและพฤติกรรมผู้นำ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีสถานการณ์ในการเสริมสร้างความ ยึดหยุ่นและการปรับตัวของผู้นำทางการศึกษา

(4) องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคดิจิทัลประกอบด้วย การพัฒนาวิสัยทัศน์ เชิงกลยุทธ์และความสามารถในการปรับตัว การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ การส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ดิจิทัลและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การพัฒนาวิชาชีพ อย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(5) ความท้าทายในการนำแนวคิดสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การบูรณาการทักษะหลากหลายมิติในการพัฒนาภาวะผู้นำ การรักษาสมดุลระหว่างการพัฒนาเทคโนโลยีและทักษะมนุษย์ การส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนในระบบการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### 4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำทางการศึกษา

ภาวะผู้นำทางการศึกษา มีประเด็นสำคัญ (Andreas Dimopoulos, 2020) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำทางการศึกษา ความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กรและบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการศึกษา เสริมสร้างศักยภาพ การสร้างวิสัยทัศน์ และการประสานทรัพยากร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทั้งบทบาทภายในและภายนอกห้องเรียน รวมถึงการพัฒนาครุและมีส่วนร่วมในชุมชน

2) องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 3 ประการ ได้แก่ (1) คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความฉลาด ความมั่นใจ ความมุ่งมั่น (2) ทักษะและพฤติกรรม เช่น ทักษะการสื่อสาร การตัดสินใจ การแก้ปัญหา (3) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นแรงบันดาลใจ และพัฒนาบุคลากร

3) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 3 ประการ ได้แก่ (1) ทฤษฎีคุณลักษณะส่วนบุคคล เน้นคุณลักษณะติดตัวของผู้นำ (2) ทฤษฎีพฤติกรรม เน้นการกระทำและพฤติกรรมของผู้นำ (3) ทฤษฎีสถานการณ์ พิจารณาปัจจัยแวดล้อมร่วมกับคุณสมบัติของผู้นำ

4) ผลกระทบของภาวะผู้นำต่อองค์กร การศึกษา คือ (1) มีอิทธิพลต่อบรรยากาศโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจของครุ (2) ส่งผลกระทบอ้อมต่อผลลัพธ์ของนักเรียนผ่านการพัฒนาครุและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (3) มีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือ เสริมพลังครุ และพัฒนาวิชาชีพ

สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษา คือความสามารถในการนำองค์กรการศึกษาสู่เป้าหมาย ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ เสริมสร้างศักยภาพ และการจัดการทรัพยากร มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษะและพฤติกรรม ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาบุคลากร ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวส่งผลกระทบต่อองค์กร ในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลลัพธ์ของนักเรียน ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพและความร่วมมือในองค์กร ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรการศึกษา ครุ และนักเรียน โดยผู้นำต้องมีทั้งคุณสมบัติส่วนตัวและทักษะที่เหมาะสม พร้อมทั้งสามารถปรับตัวตามสถานการณ์เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

## 5. แนวปฏิบัติที่ดีของผู้นำทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

OECD (2013) ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ได้หลักการที่สำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

1) การมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ หลักการนี้เน้นว่าการเรียนรู้ควรเป็นแกนหลักของทุกกิจกรรมในโรงเรียน ไม่ใช่เพียงแค่สำหรับนักเรียนเท่านั้น แต่สำหรับครู ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคน การมุ่งเน้นที่การเรียนรู้นี้จะช่วยสร้างวัฒนธรรมของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ทุกคนเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หลักการนี้เน้นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้งในแง่กายภาพและสังคม สภาพแวดล้อมที่ดีจะช่วยให้ทุกคนกล้าที่จะเสียง กล้าที่จะล้มเหลว และพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการจัดหาเครื่องมือและกลยุทธ์ที่จะช่วยพัฒนาการคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้และการสอน

3) การสนับสนุนแลกเปลี่ยน หลักการนี้เน้นความสำคัญของการสื่อสารที่มีคุณภาพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสะท้อนคิดร่วมกัน การสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดการแบ่งปันค่านิยม ความเข้าใจ และแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างเป้าหมายร่วมกันในองค์กร

4) การแบ่งปันภาวะผู้นำ หลักการนี้สนับสนุนแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำไม่ควรจำกัดอยู่แค่ผู้บริหารเท่านั้น แต่ควรกระจายไปยังทุกระดับในโรงเรียน ทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง ทุกคนควรได้รับโอกาสในการแสดงภาวะผู้นำตามความเหมาะสมของสถานการณ์และความเชี่ยวชาญของตน การแบ่งปันภาวะผู้นำนี้จะช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ความรับผิดชอบร่วมกัน หลักการสุดท้ายนี้เน้นการสร้างวัฒนธรรมของความรับผิดชอบร่วมกันภายในองค์กร ก่อนที่จะรับผิดชอบต่อหน่วยงานภายนอก แนวคิดนี้ส่งเสริมให้โรงเรียนมีอิสระในการตีความและปรับใช้นโยบายระดับชาติให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักของโรงเรียน โดยยังคงคำนึงถึงความยั่งยืนและการสืบทอดเจตนาภูมิในระยะยาว

พระมหาอัมพล ชัยสารี และคณะ (2565) ระบุคุณลักษณะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ไว้ 14 ประการ ประกอบด้วย

1) ความคิดสร้างสรรค์และวิสัยทัศน์ (Creative and Visionary) ผู้นำต้องมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ก้าวไกล สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูง เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนและสถาบันการศึกษา

2) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ผู้นำต้องเป็นนักสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถถ่ายทอดข้อมูลและนโยบายได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง และรวดเร็ว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและนำไปสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

3) การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

4) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Building Learning Communities) ผู้นำต้องมี ความสามารถในการเชื่อมโยงและประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร เพื่อ สร้างเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

5) การสร้างความร่วมมือและการเชื่อมต่อ (Collaboration and Connectivity) ผู้นำต้อง ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือ และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา

6) พลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้นำต้องมีสุภาพกยานและสุขภาพจิตที่ดี สามารถสร้าง บรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก และเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน

7) ความมั่นใจและความน่าเชื่อถือ (Confidence and Credibility) ผู้นำต้องแสดงออกถึง ความมั่นใจในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน การบริหารสถานศึกษา

8) ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้นำต้องแสดงให้เห็น ถึงความทุ่มเทและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

9) ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ (Eagerness to Learn) ผู้นำต้องมีทัศนคติเชิงบวกต่อการ เรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมรับความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการศึกษาให้ ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

10) ความเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรม (Entrepreneurship and Innovation) ผู้นำต้อง มีวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคม

11) ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้นำต้องมีทักษะในการ กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความคิดเชิงบวก และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

12) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ผู้นำต้องส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และบุคลากร โดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของบุคลากร

13) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modeling) ผู้นำต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งใน ด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต เพื่อสร้างความเคารพนับถือและความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชา

14) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ผู้นำต้องมีความสามารถในการ ควบคุมอารมณ์ของตนเอง เช้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร เพื่อ ส่งเสริมความร่วมมือและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากแนวปฏิบัติที่ดีของผู้นำทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ประมวลคุณลักษณะสำคัญของ ภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ มุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และกล้าเสี่ยง ส่งเสริมการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กระจายภาวะผู้นำและความรับผิดชอบร่วมกัน มีความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ และการคิดเชิงวิพากษ์ สร้างเครือข่ายและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก มีพลังเชิงบวก สร้างแรงบันดาลใจ และความ น่าเชื่อถือ มุ่งมั่น พากเพียร และกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความเป็นผู้ประกอบการและนำนวัตกรรมมา ใช้ เสริมพลังอำนาจและพัฒนาศักยภาพของตนเองและบุคลากร มีความฉลาดทางอารมณ์และเข้าใจผู้อื่น ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะสามารถพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความ ท้าทายในศตวรรษที่ 21 และสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

## 6. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาของประเทศไทย

การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการ ยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนาผู้นำให้มีศักยภาพสูงนั้นจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่หลากหลายและ ครอบคลุม ดังนี้

1) การพัฒนาหลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้นำ การออกแบบหลักสูตรการเตรียมความ พร้อมผู้นำให้สอดคล้องกับความต้องการของบริบทปัจจุบันและบทบาทของผู้นำในอนาคตเป็นสิ่งจำเป็น หลักสูตรควรเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจริง เช่น การบริหารจัดการ การวางแผน เชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงวิพากษ์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ การบูรณา การองค์ความรู้ทางด้านการศึกษา การบริหาร และเทคโนโลยีเข้าด้วยกันจะช่วยให้ผู้นำมีความพร้อมใน การรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัล

2) การพัฒนาทักษะที่จำเป็น การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางการศึกษาเป็นหัวใจ สำคัญของกระบวนการพัฒนา ทักษะที่ควรให้ความสำคัญ ได้แก่

(1) ทักษะการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้ผู้นำสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนและตัดสินใจ ได้อย่างมีเหตุผล

(2) ทักษะการสื่อสาร เพื่อให้ผู้นำสามารถสื่อสารกับบุคลากรทุกรุ่นด้วยความมีประสิทธิภาพ

(3) ทักษะการแก้ปัญหา เพื่อให้ผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงทีและ

สร้างสรรค์

(4) ทักษะการนำ เพื่อให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำพาทีมงานไปสู่เป้าหมายที่ กำหนด

3) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระหว่างผู้นำเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาผู้นำ การจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning

Community) หรือการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จะช่วยให้ผู้นำได้เรียนรู้จากกันและกัน สร้างความร่วมมือ และพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ

4) การให้การสนับสนุน การให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ แก่ผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการส่งเสริมให้ ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ การสนับสนุนอาจอยู่ในรูปแบบของ

(1) งบประมาณ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาและโครงการต่าง ๆ ที่ผู้นำริเริ่ม

(2) เวลา เพื่อให้ผู้นำมีเวลาในการพัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

(3) ทรัพยากรอื่น ๆ เช่น การเข้าถึงเทคโนโลยี การฝึกอบรม และการให้คำปรึกษา

(4) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ผู้นำทางการศึกษาต้องมีความเข้าใจใน เทคโนโลยีการศึกษาสมัยใหม่ และสามารถส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ ให้กับผู้เรียนและบุคลากร เป็นภารกิจสำคัญของผู้นำทางการศึกษาในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยี ใหม่ ๆ

5) การสร้างแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้นำมีความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ การ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน นที่เอื้อต่อการพัฒนาและเติบโต การให้รางวัลและการยกย่องเชิดชู ผลงาน รวมถึงการสร้างโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้ผู้นำทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพและมุ่งมั่น

ดังนั้น การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา การนำข้อเสนอแนะเหล่านี้ไปปรับใช้จะช่วยให้เกิดการ พัฒนาผู้นำที่มีคุณภาพและสามารถขับเคลื่อนการศึกษาของประเทศไทยให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน

## 7. บทสรุป

ผู้นำทางการศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีคุณลักษณะสำคัญหลายประการ เช่น ความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจ การตัดสินใจ การกำหนด วิสัยทัศน์ และการบริหารจัดการทรัพยากร ภาวะผู้นำทางการศึกษาประกอบด้วยสององค์ประกอบหลัก คือ การกำหนดทิศทางและการเสริมสร้างศักยภาพ ซึ่งส่งผลต่อหลายมิติขององค์กร องค์การเพื่อความ ร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ได้เสนอหลักการสำคัญ 5 ประการของภาวะผู้นำเพื่อการ เรียนรู้ ได้แก่ การมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสนับสนุนและเปลี่ยน การแบ่งปันภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบร่วมกัน นอกจากนี้ ยังมีการระบุคุณลักษณะสำคัญ 14 ประการของผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านความคิด ทักษะ และคุณลักษณะ ส่วนบุคคลในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาของประเทศไทย มีข้อเสนอแนะ 5 ประการ ได้แก่

1. การพัฒนาหลักสูตรการเตรียมความพร้อมผู้นำ

2. การพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การแก้ปัญหา และการนำ

3. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้
4. การให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆ
5. การสร้างแรงจูงใจ

การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและสามารถขับเคลื่อนการศึกษาของประเทศอย่างยั่งยืน

### บรรณานุกรม

กรองทอง นาควิเชตร (2561). ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปีที่ 31 ฉบับที่ 4 ตุลาคม – ธันวาคม.

ชัยมงคล บุญชัยและ จากรุรรณ เขียนน้ำชุม (2564). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนยุคประเทศไทย 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ. วารสารรัชต์ภาคย์ ปีที่ 15 ฉบับที่ 38 มกราคม – กุมภาพันธ์.

พัฒนาศักดิ์ อภัยสม และคณะ. (2565). แบบภาวะผู้นำทางการศึกษา y ใหม่. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏครีสต์เกษ. ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม.

พระมหาอ裟พลด ชัยสาร และคณะ. (2565). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความเชื่อมั่นในตัวเอง. *Journal of Modern Learning Development*. Vol. 7 No. 7 August.

วิໄລ พິນິຈພອນ (2558). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. [ออนไลน์]. ແລ້ວທີ່ມາ: <https://thirasakchodcham.wordpress.com/> [10 สิงหาคม 2567].

Andreas Dimopoulos. (2020). Educational Leadership Effectiveness. Is it a Matter of a Leader's Characteristics, Behaviors, or Leadership Style?. *Journal of Economics and Management Sciences*. Vol. 3, No. 1.

Best Colleges Top School & Degree Programs (2567). **What is Education Leadership?** [Online]. Retrieved from: <https://www.bestcollegesonline.org/faq/what-is-education-leadership/> [10 August 2567].

Dawit Negussie et al., (2023). The Role Of Educational Leaders Ensuring Educational Quality: A Systematic Literature Review. *Adalya Journal*.

OECD. (2013). Leadership for 21st Century Learning, Educational Research and Innovation, OECD Publishing.

Phuc Quang Bao Tran et al. (2020). Developing a Theoretical Model to Examine Factors Affecting School Leadership Effectiveness. *Journal of Social Sciences Advancement*.

Susan R. Komives et al. (2011). *The Handbook for Student Leadership Development*.

Leithwood, Kenneth. (2005). *Educational Leadership*. A Review of the Research Laboratory for Student Success (LSS), The Mid-Atlantic Regional Educational Laboratory.

Top Education Degrees (2567). **What is Educational Leadership?**. [Online]. Retrieved from: <https://www.topeducationdegrees.org/faq/what-is-educational-leadership/> [10 August 2567].

Wikipedia (2 5 6 7 . **Educational leadership**. [Online]. Retrieved from: [https://en.wikipedia.org/wiki/Educational\\_leadership#:~:text=Educational leadership is the process, management in the United Kingdom/](https://en.wikipedia.org/wiki/Educational_leadership#:~:text=Educational leadership is the process, management in the United Kingdom/) [10 August 2567].

## บทบาทของเทคโนโลยีในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา The Role of Technology in Developing Educational Leaders

ปฏิธรรม สำเนียง

Patitham Samniang

อรชร วัฒนกุล

Orachorn Wattanakul

Jinping Jia

Hong Zhao

พิภพ ช้อยวงศ์งาม

Phiphop Choiwong-ngam

สาขาวิชาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Faculty of Education, Rattana Bundit University

E-mail: s.patitham@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 3 มกราคม 2568

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 28 มีนาคม 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 2 พฤษภาคม 2568

### บทคัดย่อ

การศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้และพัฒนาผู้นำทางการศึกษา สภาพแวดล้อมทางการศึกษา บูรณาการการใช้เทคโนโลยี ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำทางการศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบูรณาการเทคโนโลยี ทั้งในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดสรรงรรภการ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลดีต่อทักษะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน แต่ยังคงมีความท้าทายในความแตกต่างของทักษะด้านเทคโนโลยีของครู และปัญหาการเข้าถึงเทคโนโลยีอย่างเท่าเทียม ผลกระทบของสถานการณ์โควิด-19 ต่อรูปแบบการเรียนการสอน และการขยายตัวของเทคโนโลยีการศึกษา (EdTech) ในระดับโลก แนวโน้มของการศึกษาและเทคโนโลยีในอนาคต ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จากความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยีและประเด็นด้านความปลอดภัยของข้อมูล แนวทางการพัฒนาผู้นำทาง

การศึกษาและการส่งเสริมความรู้ด้านดิจิทัล ให้ความสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในโรงเรียน รวมถึงการส่งเสริมความเท่าเทียมทางสังคมในการศึกษาผ่านการเข้าถึงเทคโนโลยีอย่างทั่วถึงและการพัฒนาทักษะการเป็นพลเมืองดิจิทัล

**คำสำคัญ:** ผู้นำทางการศึกษา, เทคโนโลยีทางการศึกษา, บูรณาการ

## ABSTRACT

This paper examines the role of technology in developing educational leaders as a means to reform learning processes and enhance educational leadership within the educational environment, with a focus on technology integration. The findings indicate that educational leaders play a crucial role in driving technology integration through vision setting, resource allocation, and fostering an organizational culture conducive to innovation. The implementation of digital technologies has shown positive effects on students' skills and academic achievement. However, challenges persist, including disparities in teachers' technological proficiency and issues of equitable access to technology. The study also considers the impact of the COVID-19 pandemic on instructional modalities and the global expansion of Educational Technology (EdTech). It explores future trends in education and technology, potential risks arising from inequitable access to technology, and data security concerns. The paper proposes strategies for developing educational leaders and promoting digital literacy, emphasizing the importance of creating shared visions, improving learning outcomes, and strengthening intra-school relationships. Additionally, it advocates for promoting social equity in education through universal access to technology and the development of digital citizenship skills.

**Keywords:** Educational leaders, educational technology, Integration

## 1. ความสำคัญของปัญหา

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีและสังคม บทบาทของผู้นำทางการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเรียนรู้และการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่หลากหลาย รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำทางการศึกษาในปัจจุบันต้องมีวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ส่งเสริมการเรียนรู้แบบปรับตัวได้ และเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในอนาคต อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีมาใช้

ยังคงมีความท้าทาย ทั้งในด้านความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึง การพัฒนาทักษะของบุคลากรทางการศึกษา และการสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมกับความปลอดภัยของข้อมูล การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลจึงเป็นกุญแจสำคัญในการเตรียมพร้อมผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม และส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครุอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การสร้างความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในอนาคต

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษา มีบทบาทสำคัญในการสร้างกรอบความเข้าใจที่ครอบคลุม สำหรับประสบการณ์ การขาดกรอบทฤษฎีในการเข้ามายิงและบูรณาการประสบการณ์อาจส่งผลให้เกิดอุปสรรคในกระบวนการเรียนรู้และการทำความเข้าใจ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการออกแบบโปรแกรมภาวะผู้นำและการปฏิบัติทางการศึกษา (Susan R. Komives et al., 2011) มีเหตุผลสนับสนุนที่สำคัญ สามประการ ได้แก่

(1) การพัฒนาภาวะผู้นำในฐานะพันธกิจหลักของอุดมศึกษาแม้ว่าการเตรียมผู้นำในอนาคตจะเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษามาโดยตลอด แต่การดำเนินการอย่างมีเป้าหมายชัดเจนเพิ่งเริ่มเกิดขึ้นในระยะเวลาไม่นาน นักวิชาการและสมาคมระดับชาติได้ตระหนักรถึงช่องว่างนี้และเรียกร้องให้มีการพัฒนาความสามารถด้านภาวะผู้นำของนักศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งเน้นรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและแนวคิดทฤษฎีที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม

(2) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงองค์รวม การเปลี่ยนแปลงของตลาดและมุมมองทางสังคมได้ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จากเดิมที่เน้นการเสริมสร้างทักษะ การจัดการของบุคคล สู่การพัฒนาขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มควบคู่กัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย การพัฒนาขีดความสามารถดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยแนวทางเชิงทฤษฎีที่บูรณาการองค์ความรู้จากหลากหลายสาขาวิชา อาทิ จิตวิทยาพัฒนาการ ศาสตร์การสอน และการพัฒนาองค์กร

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและผลลัพธ์ทางการศึกษาแม้ว่าแนวคิดทฤษฎีจะสนับสนุนการใช้ทฤษฎีในการออกแบบและดำเนินโปรแกรมภาวะผู้นำมาอย่างยาวนาน แต่ในปัจจุบัน หลักฐานเชิงประจักษ์ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างพื้นฐานทางทฤษฎี ประสิทธิผลของโปรแกรม และผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักศึกษา

ทฤษฎีและรูปแบบภาวะผู้นำได้ริบบัตนาการมาตลอดเวลา โดยให้ความสนใจกับทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ ทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำ ผู้นำที่ดีใช้ทั้งแรงจูงใจและหลักคุณธรรมในการบริหาร ซึ่งส่งผลต่อผลการเรียนของผู้เรียน ทฤษฎีและรูปแบบภาวะ

ผู้นำยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอของภูมิทัศน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยสังเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นสามประการ (Phuc Quang Bao Tran et al., 2020) ได้แก่

(1) ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ มุ่งเน้นการระบุคุณลักษณะเฉพาะที่เป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิผลของผู้นำ โดยสันนิษฐานว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะบางประการที่โดดเด่น อาทิ ความทะเยอทะยาน วิสัยทัศน์ ความฉลาดทางอารมณ์ และความซื่อสัตย์ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้มีข้อจำกัดในการอธิบายปรากฏการณ์ภาวะผู้นำในทุกบริบท เนื่องจากไม่สามารถกำหนดชุดคุณลักษณะที่เป็นสากลได้อย่างชัดเจน

(2) ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำ ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยเสนอว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ ทฤษฎีนี้เน้นความสมดุลระหว่างการมุ่งเน้นงานและการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ รวมถึงทักษะเชิงหน้าที่ ต่างๆ เช่น การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาทีม ซึ่งนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะเหล่านี้

(3) ทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำ นำเสนอแนวคิดว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของการวิเคราะห์บริบทและการเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ลักษณะของงาน และระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ทฤษฎีนี้ส่งเสริมแนวคิดเรื่องความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการแสดงภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษา จึงมีการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นพื้นฐานในการพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากแนวทางที่ขาดกรอบทางทฤษฎีที่แข็งแกร่งไม่เพียงพอต่อการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบัน นักการศึกษาด้านภาวะผู้นำจึงมีภาระหน้าที่ในการทำความเข้าใจและประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำอย่างลึกซึ้ง ทั้งในแง่ของการออกแบบ เชิงแนวคิดและการนำเสนอนิءืทางของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำแต่ละทฤษฎีนำเสนอุมมองที่แตกต่างกันในการอธิบายลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การบูรณาการแนวคิดจากทฤษฎีต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรม และทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำ สามารถนำไปสู่ความเข้าใจที่ครอบคลุมและลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับปรากฏการณ์ภาวะผู้นำ ความเข้าใจนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบและดำเนินการโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิผล สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้กรอบแนวคิดทางทฤษฎีเป็นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบและมีหลักการ

เทคโนโลยีกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่นำมาบูรณาการปรับใช้กับการศึกษาในมุมมองของ Frederikus Fios et al., (2024) ที่ศึกษาผลกระทบเชิงนวัตกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาแนวทางการบริหารที่ไม่เพียงส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน แต่ยังเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัตของโลก

ความสำคัญของนวัตกรรมในการศึกษาร่วมสมัย ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม อย่างรวดเร็ว ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารที่มีสมรรถนะด้านนวัตกรรมจะสามารถนำพาสถานศึกษาให้ก้าวทันพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน และเสริมสร้างศักยภาพของผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับอนาคตที่ไม่แน่นอน ผู้นำทางการศึกษาต้องส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังต้องพัฒนาหลักสูตรที่มีมุ่งมองเชิงสากล ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศ และปลูกฝังความเข้าใจในพหุวัฒนธรรม เพื่อเตรียมความพร้อมผู้เรียนสำหรับโลกที่มีความเชื่อมโยงมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในการศึกษาต่อมุ่งมองการสอน การเรียนรู้ และความเป็นผู้นำ (Elma B. Bagacina et al., 2024) พบว่า

(1) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลหลากหลายรูปแบบในการสอน เช่น กระดานอัจฉริยะ ซอฟต์แวร์การศึกษา การจำลองสถานการณ์ และแพลตฟอร์มการเรียนรู้แบบปรับตัวได้

(2) ผู้นำทางการศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการ บูรณาการเทคโนโลยี ทั้งในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดสรรงบประมาณ และการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุน

(3) มีความท้าทายในการนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น ความแตกต่างของทักษะด้านเทคโนโลยี ของครู ปัญหาการเข้าถึงเทคโนโลยีอย่างเท่าเทียม และความจำเป็นในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

(4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลดีต่อทักษะและผลการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งในด้านความสนใจ ความเข้าใจเชิงมโนทัศน์ และความเชี่ยวชาญ

ศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิรูปการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการบูรณาการเทคโนโลยีขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้ยังต้องรับมือกับความท้าทายต่างๆ เช่น การพัฒนาทักษะของครู การสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยี และการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาในศตวรรษที่ 21 บทบาทของผู้นำทางการศึกษาในการปฏิรูปการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมที่เกิดขึ้น อย่างรวดเร็ว ผู้นำทางการศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบูรณาการเทคโนโลยี ทั้งในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดสรรงบประมาณ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรูปแบบต่างๆ เช่น กระดานอัจฉริยะ ซอฟต์แวร์การศึกษา และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ แบบปรับตัวได้ ส่งผลดีต่อทักษะและผลลัพธ์ทางการเรียนของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีมาใช้ยังคงมีความท้าทาย ออาทิ ความแตกต่างของทักษะด้านเทคโนโลยีของครู ปัญหาการเข้าถึง

เทคโนโลยีอย่างเท่าเทียม และความจำเป็นในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผู้นำทางการศึกษาที่มีสมรรถนะด้านนวัตกรรมสามารถนำพาสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน และเสริมสร้างศักยภาพของผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับอนาคตที่ไม่แน่นอน นอกจากนี้ การพัฒนาหลักสูตรที่มีมุ่งมองเชิงสากล การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศ และการปลูกฝังความเข้าใจในพหุวัฒนธรรม ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเตรียมความพร้อมผู้เรียนสำหรับโลกที่มีความเชื่อมโยงมากขึ้น

### 3. บทบาทของเทคโนโลยีในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา

ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของครูในการถ่ายโอนนวัตกรรมทางการศึกษาที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี จากการศึกษา บทบาทของเทคโนโลยีในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา โดย Dovile Stumbriene et al. (2024) ใช้แบบจำลอง Learning Transfer System Inventory (LTSI) เป็นกรอบแนวคิดหลัก ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ ประกอบด้วย

(1) แรงจูงใจในการถ่ายโอน (Motivation to transfer) เป็นปัจจัยสำคัญในการนำยกระดับการถ่ายโอนการฝึกอบรมและการยอมรับนวัตกรรมของครู

(2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้และการยอมรับนวัตกรรมมีความคล้ายคลึงกัน สามารถจัดกลุ่มได้เป็นปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และปัจจัยด้านการออกแบบการฝึกอบรม

(3) ทักษะด้านดิจิทัลที่ครูรับรู้ว่าตนเองมี (Perceived digital skills) มีความสำคัญต่อการยอมรับและถ่ายโอนนวัตกรรม โดยครูที่มีความมั่นใจในทักษะด้านเทคโนโลยีของตนเองมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำในการยอมรับนวัตกรรมมากกว่า

(4) การเชื่อมโยงแนวคิดระหว่างปัจจัย LTSI กับปัจจัยการยอมรับและการนำนวัตกรรมทางการศึกษาที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีมาใช้ ซึ่งช่วยให้เข้าใจกระบวนการถ่ายโอนนวัตกรรมได้ดียิ่งขึ้น

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย LTSI และปัจจัยการยอมรับนวัตกรรมทางการศึกษาที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี

ประเภทปัจจัย LTSI	ปัจจัย LTSI	ปัจจัยการยอมรับนวัตกรรม
คุณลักษณะผู้เรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพร้อมของผู้เรียน</li> <li>- แรงจูงใจในการถ่ายโอน</li> <li>- ความสามารถส่วนบุคคลในการถ่ายโอน</li> </ul>	<p>ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการรับรู้คุณค่า</p>
สภาพแวดล้อมการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนับสนุนจากหัวหน้างาน</li> <li>- การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน</li> <li>- โอกาสในการใช้การเรียนรู้</li> </ul>	<p>ปัจจัยด้านองค์กรและปัจจัยด้านการปฏิบัติทางสังคม</p>

ประเภทปัจจัย LTSI	ปัจจัย LTSI	ปัจจัยการยอมรับนวัตกรรม
การออกแบบและการการ ฝึกอบรม	- ความถูกต้องของเนื้อหา - การออกแบบการถ่ายโอน	ปัจจัยด้านนวัตกรรมที่ ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี

บทบาทของภาวะผู้นำดิจิทัลในการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู จากการวิจัยการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพผ่านภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา (William Sterrett et al., 2020) วิเคราะห์แนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับในด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการศึกษา ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารสถานศึกษาที่ผ่านรวมเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างมีประสิทธิภาพ 3 ประการ ประกอบด้วย

(1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีมีแนวโน้มที่จะออกแบบและดำเนินการพัฒนาวิชาชีพครูในลักษณะที่มีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคล และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยเครื่องมือดิจิทัลต่าง ๆ เช่น การใช้ดิจิทัลเพื่อนำเสนอเทคนิคการสอน หรือการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อแบ่งปันความรู้ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นการเรียนรู้ที่มีความหมายและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

(2) การสร้างและมีส่วนร่วมในเครือข่ายการเรียนรู้วิชาชีพแบบดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ใช้เครือข่ายเหล่านี้เพื่อพัฒนาตนเอง แต่ยังส่งเสริมให้ครุเข้าร่วมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities) ที่ขยายขอบเขตจากระดับโรงเรียนสู่ระดับโลกผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

(3) การเสริมพลังอำนาจให้ครุเป็นผู้นำทางวิชาชีพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะสร้างโอกาสให้ครุได้แสดงความเชี่ยวชาญและแบ่งปันความรู้ผ่านช่องทางดิจิทัล แนวทางนี้สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ที่เน้นการสร้างผู้นำในทุกระดับขององค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการบูรณาการทักษะด้านเทคโนโลยีและภาวะผู้นำดิจิทัลเข้าไปในหลักสูตร เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในวงการศึกษา อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษามีข้อจำกัดบางประการ เช่น การใช้กลุ่มตัวอย่างที่จำกัดและการเก็บข้อมูลเพียงวิธีเดียวคือการสัมภาษณ์ ดังนั้น การวิจัยในอนาคตอาจพิจารณาใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลายมากขึ้น และศึกษากลุ่มตัวอย่างที่กว้างขวางขึ้นเพื่อยืนยันและขยายผลการวิจัยนี้

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของครุในการถ่ายโอนนวัตกรรมทางการศึกษาที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี มีปัจจัยสามด้าน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยองค์กร และปัจจัยด้านการออกแบบการฝึกอบรม มีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติต่อการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมครูและการส่งเสริมการยอมรับนวัตกรรมในบริบทการศึกษา ส่วนบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลในการพัฒนาวิชาชีพครู

แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลกับประสิทธิภาพในการถ่ายโอนนวัตกรรมทางการศึกษา

#### 4. กรณีศึกษาการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา

ในบทความนี้ได้สืบค้นกรณีศึกษาเพื่อแสดงการบูรณาการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา 2 กรณีศึกษา ดังนี้

การบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารการศึกษา : ผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ การบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารการศึกษาและผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน (David Rindu Kurniawan et al., 2024) ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมเชิงคุณภาพ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก Google Scholar ในช่วงปี 2012-2023 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ในวงการการศึกษา จากแนวทางดั้งเดิมสู่การบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการเรียนรู้ ควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมผู้เรียนในการเผยแพร่ความท้าทายที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น ซึ่งให้เห็นว่า การพัฒนาเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารการศึกษาได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระบบการศึกษา ครอบคลุมทั้งด้านการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่งผลให้เกิดระบบนิเวศทางการศึกษาที่มีความครอบคลุมยืดหยุ่น และตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้ดียิ่งขึ้น ผลลัพธ์เชิงบวกที่เห็นได้ชัดจากการเปลี่ยนแปลงนี้ ประกอบด้วยการเพิ่มขึ้นของการเข้าถึงการศึกษา การมีส่วนร่วมที่มากขึ้นของผู้ปกครอง และนักเรียน ตลอดจนการพัฒนาทักษะดิจิทัล สิ่งเหล่านี้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ภาวะผู้นำดิจิทัล คือการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการบริหารโรงเรียนและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิผล (Alexandra C. Acebuche, 2024) มุ่งตอบคำถาม 3 ประการ คือ (1) ภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทของสถานศึกษามีลักษณะอย่างไร (2) คุณลักษณะของผู้นำดิจิทัลประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง (3) แนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษามีรูปแบบอย่างไร โดยใช้เครื่องมือทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบบนเว็บ Rayyan และ PRISMA การค้นหารวรรณกรรมได้ผลลัพธ์ 138 การศึกษา โดยมี 75 การศึกษาที่ถูกรวบไว้หลังจาก การคัดกรองอย่างละเอียด ผลการศึกษาซึ่งให้เห็นว่า ผู้นำสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีลักษณะโดยเด่น ด้วยอิทธิพลอันแพร่หลายของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่ โดยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษา โดยวิเคราะห์ประเด็นพื้นฐานเกี่ยวกับนิยาม คุณลักษณะของผู้นำดิจิทัล และการประยุกต์ใช้ในบริบททางการศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่า การขาดนิยามที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปของภาวะผู้นำดิจิทัลสะท้อนถึงธรรมชาติที่กำลังพัฒนาและเป็นประเด็นถกเถียง โดยมีการนำเสนอโมเดล และองค์ประกอบที่หลากหลาย ผู้นำดิจิทัลแสดงคุณลักษณะที่ครอบคลุมทั้งบทบาท ทัศนคติ องค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษายังเน้นย้ำถึงการประยุกต์ใช้

## ที่หลากหลายในการบริหารสถานศึกษา ครอบคลุมด้านนวัตกรรม การพัฒนาวิชาชีพ การบูรณาการ เทคโนโลยี การสื่อสาร การมีส่วนร่วมของชุมชน และการส่งเสริมการเข้าถึง

จากการนิสิตศึกษาของนักวิชาการศึกษาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ใน วงการการศึกษา จากแนวทางดั้งเดิมสู่การบูรณาการเทคโนโลยีอย่างมีนัยสำคัญ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในระบบการศึกษา ทั้งด้านการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมของชุมชน นำไปสู่ระบบนิเวศทางการศึกษาที่มีความครอบคลุม ยืดหยุ่น และตอบสนองความต้องการของชุมชนได้ดี ยิ่งขึ้น และภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทการศึกษาซึ่งขาดนิยามที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป สะท้อนถึงธรรมาติ ที่กำลังพัฒนาและเป็นประเด็นถกเถียง ผู้นำดิจิทัลแสดงคุณลักษณะที่ครอบคลุมทั้งบุตสาท ทัศนคติ องค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษามีความหลากหลาย ครอบคลุมด้านนวัตกรรม การพัฒนาวิชาชีพ การบูรณาการเทคโนโลยี การสื่อสาร การมีส่วนร่วมของชุมชน และการส่งเสริมการเข้าถึง ผลลัพธ์เชิงบวกที่เห็นได้ชัด ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของการเข้าถึงการศึกษา การมีส่วนร่วมที่มากขึ้นของผู้ปกครองและนักเรียน และ การพัฒนาทักษะดิจิทัล ซึ่งเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

### 5. ความท้าทายและข้อจำกัดในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้นำทางการศึกษา

ประเด็นความท้าทายและข้อจำกัดในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้นำทางการศึกษา 2 ประเด็น ประกอบด้วย

1) ประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการวิจัยและพัฒนานโยบายด้านการศึกษาในยุคดิจิทัล (Linda Castaneda et al., 2021) จากการรวบรวมชุดเครื่องมือ วิธีการ และทฤษฎีใหม่ๆ สำหรับการวิจัยเชิงวิพากษ์ที่เป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา เน้นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแวดวงเทคโนโลยีการศึกษา (EdTech) ผู้เล่นใหม่ในระบบนิเวศของ EdTech ซึ่งรวมถึงนักลงทุนด้านเทคโนโลยี ผู้มีอิทธิพลใน Social media และองค์กรด้านข้อมูลหลักฐานการศึกษา (evidence-based education organizations) โดยแต่ละฝ่ายมีบทบาทที่แตกต่างกัน แต่ส่งผลกระทบกันในการกำหนดทิศทางของนโยบาย และการปฏิบัติในระบบการศึกษา ผู้เล่นเหล่านี้มีเพียงแต่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาและใช้งานเทคโนโลยีใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน โดยเฉพาะในช่วงที่มีการระบาดของโควิด-19 การศึกษาทางไกล (remote learning) และการเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) ได้กลายเป็นแนวทางหลักที่ถูกนำมาใช้ในการจัดการศึกษา และ EdTech ก็มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านนี้ นอกจากนี้ การขยายตัวของ EdTech ในระดับโลก โดยบริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่ เช่น Google Microsoft และ Amazon ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดหาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มการเรียนรู้ เครื่องมือการจัดการการเรียนการสอน และการประมวลผลข้อมูลในระบบคลาวด์ ซึ่งทำให้การศึกษาสามารถขยายตัว

และเข้าถึงผู้เรียนได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น การขยายตัวของ EdTech ยังมีผลกระทบต่อการวิจัยด้านการศึกษา โดยนักวิจัยต้องปรับตัวให้เข้ากับแนวคิดและทฤษฎีใหม่ ๆ เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีในการศึกษา ซึ่งรวมถึงการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data analytics) ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) และการเรียนรู้ของเครื่อง (machine learning) ในบริบททางการศึกษา ความสำคัญของการวิจัยที่มีวิจารณญาณ (critical research) ในการศึกษาความซับซ้อนของ EdTech นักวิจัยควรพัฒนาแนวคิด ทฤษฎี และวิธีวิทยาที่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ ในการใช้เทคโนโลยีในระบบการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้การวิจัยสามารถสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งและครอบคลุมต่อบทบาทของเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน

2) แนวโน้มของการศึกษาและเทคโนโลยีในอนาคตที่ยังยืน 5 ประการ (Nicholas C. Burbules et al., 2020) ประกอบด้วย

(1) การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา การศึกษามุ่งเน้นไปที่ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดวิเคราะห์ การสร้างสรรค์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีความสำคัญในการเตรียมพร้อมสำหรับชีวิตและการทำงานในยุคดิจิทัล

(2) การเปลี่ยนแปลงบริบทและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เกิดจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การเรียนรู้ผ่านออนไลน์หรือการผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้แบบดั้งเดิมและแบบดิจิทัล รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เช่นจักรกลและจำลองสถานการณ์เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่สมจริงและมีส่วนร่วม

(3) การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ เทคโนโลยีช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจงต่อผู้เรียน เช่น การสอนแบบปรับตัวที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในระดับปัจจุบัน

(4) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการสอน บทบาทของครูเปลี่ยนไปจากการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้เพียงอย่างเดียว มาเป็นผู้นำทางและสนับสนุนการเรียนรู้ที่เน้นความร่วมมือและการคิดวิเคราะห์

(5) นโยบายการศึกษาและการกำกับดูแล การเปลี่ยนแปลงของนโยบายการศึกษาเกิดขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม โดยมีความสำคัญในการกำกับดูแลให้การศึกษามีความยั่งยืนและสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

แผนภาพที่ 1 แนวโน้มของการศึกษาและเทคโนโลยีในอนาคตที่ยังยืน 5 ประการ



ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีในด้านการศึกษา เช่น ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยี ความปลอดภัยของข้อมูล และผลกระทบทางจิตวิทยาที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้งานเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษาควรคำนึงถึงทั้งโอกาสและความเสี่ยงเพื่อให้สามารถพัฒนาการศึกษาในแนวทางที่ยั่งยืนและเหมาะสมกับความท้าทายของอนาคต

ดังนั้น การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้นำทางการศึกษา จึงมีความท้าทายและข้อจำกัดที่สำคัญ ได้แก่

(1) การเปลี่ยนแปลงในระบบниковิศวกรรมศึกษา (EdTech) เกิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่ อาทิ นักลงทุนด้านเทคโนโลยี ผู้มีอิทธิพลใน Social media และองค์กรด้านข้อมูลหลักฐานการศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางนโยบายและการปฏิบัติในระบบการศึกษา

(2) ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนเป็นการศึกษาทางไกลและการเรียนรู้แบบผสมผสาน EdTech มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว

(3) การขยายตัวของ EdTech ในระดับโลก โดยบริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่เข้ามามีบทบาทในการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลสำหรับการศึกษา ส่งผลให้การศึกษาสามารถขยายตัวและเข้าถึงผู้เรียนได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

(4) ผลกระทบต่อการวิจัยด้านการศึกษา นักวิจัยต้องปรับตัวให้เข้ากับแนวคิดและทฤษฎีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีในการศึกษา เกิดความจำเป็นในการพัฒนาการวิจัยเชิงวิพากษ์เพื่อศึกษาความซับซ้อนของ EdTech

(5) แนวโน้มของการศึกษาและเทคโนโลยีอนาคตที่ยั่งยืน 5 ประการ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษามุ่งเน้นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงปริบทและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ สู่รูปแบบดิจิทัลและผสมผสาน การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ สู่การเรียนรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจงต่อผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการสอน โดยปรับบทบาทครูเป็นผู้นำทางและสนับสนุนการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาและการกำกับดูแล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม

(6) ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยี ประเด็นด้านความปลอดภัยของข้อมูล ผลกระทบทางจิตวิทยาจากการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

จากล่าสุดได้รับการปฏิรูปการศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องพิจารณาทั้งโอกาสและความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี เพื่อพัฒนาการศึกษาในแนวทางที่ยั่งยืนและเหมาะสมกับความท้าทายในอนาคต

## 6. แนวทางการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา

ในบทความนี้ได้นำแนวทางการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา 4 มุ่งมอง ประกอบด้วย

1) บทบาทและผลกระทบของผู้นำโรงเรียนในบริบทต่าง ๆ จากแนวคิดและกรอบทฤษฎี หลากหลาย พัฒนาขึ้นเพื่อตีความความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางการศึกษา สังเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย ระดับนานาชาติและการศึกษาเชิงประจักษ์ที่เน้นถึงความสำคัญของการนำในการเสริมสร้าง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและความเป็นอยู่ที่ดีของครู (Day, C et al., 2020) ผล การศึกษาได้ข้อค้นพบ 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

(1) การนิยามและการบูรณาการแนวคิดการนำ ด้วยโมเดลการนำที่สำคัญสามประเภท ได้แก่ การนำแบบเปลี่ยนแปลง การนำทางการศึกษา และการนำแบบกระจายอำนาจ นำมาใช้เพื่อ อธิบายวิธีที่ผู้นำสามารถเสริมสร้างความสำเร็จให้แก่สถานศึกษาได้ การนำแบบเปลี่ยนแปลงเน้นการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกันและการยกระดับเป้าหมายองค์กร ส่วนการนำทางการศึกษานเน้นการปรับปรุงผลลัพธ์ ทางการศึกษาโดยตรงผ่านการสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้ การนำแบบกระจายอำนาจมุ่งเน้นที่การ กระจายความรับผิดชอบและการเพิ่มขีดความสามารถของคณะกรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(2) บทบาทสำคัญของผู้นำโรงเรียนในการพัฒนาโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์บทบาทสำคัญ ของผู้นำในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนผ่านการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ชัดเจน การ สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่ดี และการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ ผู้นำโรงเรียนที่มี ความสามารถสามารถสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือในหมู่ครูและนักเรียน และยังสามารถประยุกต์ใช้ กลยุทธ์การสอนที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาผลลัพธ์ทางการศึกษา

(3) ผลกระทบทางอ้อมต่อผลลัพธ์ของนักเรียน ผลกระทบของการนำของผู้นำโรงเรียนต่อ ผลลัพธ์ของนักเรียนมักจะเป็นผลทางอ้อม ผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการ พัฒนาวิชาชีพของครู การนำที่ประสบความสำเร็จมักเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร การ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในชุมชนโรงเรียน และการออกแบบหลักสูตรที่ครอบคลุมและยืดหยุ่น ซึ่งทั้งหมดนี้ มีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผลการเรียนของนักเรียน

(4) ความสำคัญของความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ การสร้างความเชื่อมั่นและความ ไว้วางใจระหว่างผู้นำและคณะกรรมการมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำโรงเรียน ความเชื่อมั่นเป็นปัจจัย สำคัญที่ช่วยให้การกระจายอำนาจในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้ครูรู้สึกมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาโรงเรียน

(5) มิติทางวัฒนธรรมและบริบทนานาชาติ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและบริบทที่มีผล ต่อการนำในโรงเรียนในประเทศต่าง ๆ โดยเสนอแนะว่าการวิจัยและการประยุกต์ใช้แนวทางการนำควร คำนึงถึงบริบทท้องถิ่น ซึ่งการบริหารจัดการทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพในบริบทหนึ่งอาจไม่สามารถ

นำไปใช้ได้กับบริบทอื่นอย่างตรงไปตรงมา การเปรียบเทียบระหว่างประเทศและการศึกษาที่เน้นบริบทจะช่วยให้เข้าใจถึงความแตกต่างและความเหมือนกันในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

2) ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ในบริบทของระบบวัตกรรมระดับภูมิภาค โดยเน้นการวิจัยในเขตภูมิภาคที่มีนวัตกรรมระดับปานกลาง เพื่อพัฒนาศักยภาพที่เพียงพอสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ บริษัทเอกชน ผู้บริหารภาครัฐ และองค์กรด้านการศึกษา ในการแข่งขันกับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผลการศึกษาวิเคราะห์ระบุสาหลักเชิงกลยุทธ์สามประการที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลระดับภูมิภาค (Federico Brunetti et al., 2020) ดังนี้

(1) สาหลักแรก "วัฒนธรรมและทักษะ" เน้นการพัฒนาความรู้และทักษะทางดิจิทัลในหมู่ประชาชนและแรงงาน ให้ความสำคัญของการศึกษาและฝึกอบรมตลอดชีวิตที่ครอบคลุมทุกช่วงวัย รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร

(2) สาหลักที่สอง "โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี" ระบุความจำเป็นในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล เช่น การขยายเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและ 5G ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการให้บริการในภูมิภาค

(3) สาหลักสุดท้าย "ระบบบันนิเวศ" สร้างระบบบันนิเวศดิจิทัลที่ยั่งยืนและมีความเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ระดับชาติ สร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในภูมิภาค เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตของนวัตกรรมและธุรกิจดิจิทัล

3) การส่งเสริมความรู้ด้านดิจิทัลและความเท่าเทียมทางสังคมในการศึกษา บทเรียนจากโครงการที่ประสบความสำเร็จ (Chima Abimbola Eden et al., 2024) ผลการศึกษา ชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญหลายประการ ได้แก่

(1) ความรู้ด้านดิจิทัล เป็นทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพในสังคมและในตลาดแรงงานปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การเข้าถึงเทคโนโลยีและทรัพยากรดิจิทัลนั้นไม่ได้กระจายอย่างเท่าเทียมกัน ส่งผลให้ความไม่เท่าเทียมทางสังคมถูกทำให้รุนแรงขึ้นในกลุ่มประชากรที่มีความเปราะบาง เช่น ชุมชนรายได้น้อย และพื้นที่ชนบท บทความเน้นว่าการแก้ไขปัญหา

(2) ความไม่เท่าเทียมทางดิจิทัล จำเป็นต้องมีการเข้าถึงเทคโนโลยีอย่างเท่าเทียม ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมความเท่าเทียมทางการศึกษา

(3) ความสำคัญของการเข้าถึงเทคโนโลยีและการเขื่อมต่ออินเทอร์เน็ตอย่างเท่าเทียม ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ขาดไม่ได้ในการส่งเสริมความรู้ด้านดิจิทัลและการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล การขาดแคลนเทคโนโลยีไม่เพียงแต่ทำให้นักเรียนบางกลุ่มต้องเผชิญกับอุปสรรคในการเรียนรู้ แต่ยังทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการเตรียมตัวสำหรับอนาคตที่ต้องพึ่งพาทักษะด้านดิจิทัล

(4) การปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและความหลากหลาย เพื่อให้สามารถดึงดูดความสนใจและสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ดิจิทัล นักเรียนที่สามารถเข้ามายังเนื้อหาการเรียนรู้กับชีวิตและประสบการณ์ของตนเองจะมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้มากขึ้น

(5) การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการเป็นพลเมืองดิจิทัล ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในการประเมินข้อมูลออนไลน์อย่างมีวิจารณญาณ รวมถึงการมีส่วนร่วมในพื้นที่ออนไลน์อย่างรับผิดชอบ โดยการส่งเสริมทักษะเหล่านี้ นักเรียนจะได้รับการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้มีส่วนร่วมที่มีความรู้และจริยธรรมในโลกดิจิทัล

4) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตและการอบรมครูเกี่ยวกับเทคโนโลยี โลเกยุคดิจิทัล การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพและการศึกษาด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ โครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตที่แข็งแกร่ง ไม่เพียงแต่สนับสนุนเศรษฐกิจดิจิทัลเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญของระบบการศึกษาสมัยใหม่ด้วย อย่างไรก็ตาม โครงสร้างพื้นฐานที่ดีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ครุผู้สอนจำเป็นต้องได้รับการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อใช้ประโยชน์จากการศึกษาดิจิทัลให้ได้ผล

การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตครั้งมุ่งเน้นที่การขยายเครือข่ายให้ครอบคลุมทั่วประเทศ โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลที่มีภัยภัยและภัย การติดตั้งเครือข่ายไฟเบอร์อptoติกความเร็วสูงและเทคโนโลยี 5G จะช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลและสร้างโอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียมกันมากขึ้น นอกจากนี้ การจัดตั้งศูนย์อินเทอร์เน็ตชุมชนในโรงเรียนยังเป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนและประชาชนในชุมชนได้เข้าถึงทรัพยากรออนไลน์ที่มีคุณค่า

การฝึกอบรมครูเกี่ยวกับเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ไม่อาจมองข้าม ครุไม่เพียงแต่ต้องเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือดิจิทัลเท่านั้น แต่ยังต้องเข้าใจวิธีการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โปรแกรมการฝึกอบรม ควรครอบคลุมทั้งทักษะพื้นฐาน การใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ไปจนถึงทักษะขั้นสูง เช่น การใช้เครื่องมือการเรียนรู้ออนไลน์ การสร้างสื่อการสอนดิจิทัล และการจัดการห้องเรียนเสมือนจริง

การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้สำหรับครูเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีในการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการและการให้คำปรึกษาทางเทคนิคจะช่วยให้ครุมีความมั่นใจในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในห้องเรียน

ความสำเร็จของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตและการอบรมครูขึ้นอยู่กับความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา นโยบายระดับชาติที่ชัดเจนพร้อมงบประมาณที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นในการขับเคลื่อนการพัฒนาเหล่านี้ การประเมินผลอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้มั่นใจว่าการลงทุนเหล่านี้สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อระบบการศึกษาและสังคมโดยรวม

เมื่อวิเคราะห์ทัศนะของนักวิชาการศึกษาข้างต้น ได้แนวทางการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาและการส่งเสริมความรู้ด้านดิจิทัลผ่านการใช้เทคโนโลยี โดยเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของผู้นำในการเสริมสร้างผลลัพธ์ทางการศึกษาและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในบริบทระดับภูมิภาค โดยสรุป ดังนี้

(1) การพัฒนาผู้นำทางการศึกษา บทบาทของผู้นำโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการศึกษา ผู้นำต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในโรงเรียน การนำแบบกระจาจยอำนาจช่วยเพิ่มขีดความสามารถของครูในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้เกิดความร่วมมือและความเชื่อมั่นในองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลให้ผลลัพธ์ของนักเรียนดีขึ้น แม้จะเป็นผลทางอ้อม

(2) ความท้าทายทางดิจิทัลในบริบทภูมิภาค ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผู้นำการศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ๆ การพัฒนาวัฒนธรรมและทักษะทางดิจิทัลในหมู่ประชาชนและแรงงานเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการขยายโครงสร้างพื้นฐาน การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงการสร้างระบบนิเวศดิจิทัลที่ยั่งยืนผ่านความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อส่งเสริมการเติบโตของนวัตกรรมในภูมิภาค

(3) การส่งเสริมความรู้ด้านดิจิทัลและความท่าเที่ยมทางสังคมในการศึกษา ในยุคดิจิทัล การเข้าถึงเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การเข้าถึงเทคโนโลยีอย่างไม่ท่าเที่ยมกันทำให้ความไม่ท่าเที่ยมทางสังคมรุนแรงขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มที่เปราะบาง ดังนั้น การแก้ปัญหานี้ต้องเน้นการให้โอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตอย่างท่าเที่ยม การปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและความหลากหลาย และการส่งเสริมทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการเป็นพลเมืองดิจิทัล เพื่อเตรียมความพร้อมนักเรียนให้มีส่วนร่วมอย่างมีจริยธรรมในโลกดิจิทัล

(4) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตควบคู่ไปกับการอบรมครุต้านเทคโนโลยีเป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัล การลงทุนในทั้งสองด้านนี้จะช่วยเตรียมความพร้อมให้กับเยาวชนในการแข่งขันกับความท้าทายและใช้ประโยชน์จากโอกาสในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## 7. บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบทบาทของเทคโนโลยีในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา ประมวลข้อค้นพบสำคัญ ได้แก่

พื้นฐานทางทฤษฎีภาวะผู้นำ การพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยรากฐานทางทฤษฎีที่แข็งแกร่ง โดยการบูรณาการองค์ความรู้จากทฤษฎีต่างๆ อาทิ ทฤษฎีคุณลักษณะ

ทฤษฎีพุทธิกรรม และทฤษฎีสถานการณ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและครอบคลุมเกี่ยวกับ ปรากฏการณ์ภาวะผู้นำ

การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการศึกษา ผู้นำทางการศึกษามีบทบาทสำคัญในการ ขับเคลื่อนการบูรณาการเทคโนโลยี ทั้งในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดสรรทรัพยากร และการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อนวัตกรรม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในรูปแบบต่างๆ ส่งผลเชิงบวกต่อ สมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

ความท้าทายในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาใช้ในบริบทการศึกษายังคง เพชิญกับความท้าทายหลายประการ อาทิ ความแตกต่างของสมรรถนะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรทาง การศึกษา ปัญหาการเข้าถึงเทคโนโลยีอย่างเท่าเทียม และความจำเป็นในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทการศึกษา ประกอบด้วยมิติที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งบทบาท ทัศนคติ องค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การ ประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลเชิงบวกต่อการเข้าถึงการศึกษา การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล

ผลวัตในระบบนิเวศของเทคโนโลยีการศึกษา เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในระบบ นิเวศของเทคโนโลยีการศึกษา โดยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายใหม่เข้ามามีบทบาทสำคัญในการกำหนด ทิศทางนโยบายและการปฏิบัติในระบบการศึกษา

แนวโน้มของการศึกษาและเทคโนโลยีในอนาคต แนวโน้มที่สำคัญประกอบด้วย การ ปรับเปลี่ยนเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงบริบทและสภาพแวดล้อมการ เรียนรู้ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในกระบวนการเรียนรู้และการสอน รวมถึงการปรับปรุงนโยบาย การศึกษาและการกำกับดูแล

การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาและการส่งเสริมสมรรถนะด้านดิจิทัล การพัฒนาผู้นำทาง การศึกษาควรมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ และการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ เชิงบวกภายในสถานศึกษา นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะและวัฒนธรรมทางดิจิทัลในวง กว้าง รวมถึงการสร้างระบบนิเวศดิจิทัลที่ยั่งยืนผ่านความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน

ความเสมอภาคทางสังคมในการศึกษายุคดิจิทัล การแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึง เทคโนโลยีเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญ โดยมุ่งเน้นการสร้างโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยีและ อินเทอร์เน็ตอย่างทั่วถึง การปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมและความหลากหลาย ตลอดจนการส่งเสริมทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการเป็นพลเมืองดิจิทัล

ความสำคัญของการบูรณาการเทคโนโลยีในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา และความท้าทายที่ เกิดขึ้นในกระบวนการดังกล่าว การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลและการส่งเสริมความเสมอภาคในการเข้าถึง เทคโนโลยีเป็นประเด็นที่มีนัยสำคัญ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนในการปฏิรูปการศึกษา ในยุคดิจิทัล

จากการศึกษานี้สรุปองค์ความรู้ได้ว่า เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา โดยต้องอาศัยพื้นฐานทฤษฎีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งและการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีมาใช้ยังมีความท้าทาย เช่น ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงและสมรรถนะของบุคลากร ภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะและวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม เพื่อสร้างระบบนิเวศการศึกษาที่ยั่งยืนและส่งเสริมความเสมอภาคทางสังคม การพัฒนาผู้นำจึงต้องมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ

### บรรณานุกรม

Alexandra C. Acebuche. (2024). Digital Leadership Towards Effective School Management: A Systematic Review. *Psychology And Education: A Multidisciplinary Journal*. Volume: 16. 2024.

Chima Abimbola Eden et al. (2024). Promoting Digital Literacy and Social Equity In Education: Lessons From Successful Initiatives. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. Volume 6, Issue 3, March 2024.

David Rindu Kurniawan et al. (2024). Technology Integration in Educational Management: Its Impact on Community Participation. *Journal Terobosan Peduli Masyarakat (TIRAKAT)*. Vol. 1, No. 1, January 2024.

Day, C. et al. (2020). *Successful School Leadership*. Education development trust.

Dovile Stumbriene et al. (2024). Key factors influencing teachers' motivation to transfer technology-enabled educational innovation. *Education and Information Technologies*. (2024) 29:1697–1731.

Elma B. Bagacina et al. (2024). Digital Transformation in Numeracy Education: A Study on Teaching, Learning, and Leadership Perspectives. *Excellencia International Multi-disciplinary Journal of Education*. Volume II, ISSUE NO. 1.

Federico Brunetti et al. (2020). *Digital transformation challenges: strategies emerging From a multi-stakeholder approach*. [Online]. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/1754-2731.htm/> [29 August 2024].

Frederikus Fios et al. (2024). Innovative Leadership Strategies for School Principals: Building A Holistic Educational Environment Focused On Student Achievement In The Era Of Technology And Globalization. *International Journal of Teaching and Learning (INJOTEL)*. Vol. 2 No. 1, January 2024.

Linda Castaneda et al. (2021). Assembling New Toolboxes of Methods and Theories for Innovative Critical Research on Educational Technology. *Journal Of New Approaches in Educational Research*. 2021.

Nicholas C. Burbules et al. (2020). Five trends of education and technology in a sustainable future. *Geography and Sustainability*. 1 (2020) 93-97.

Phuc Quang Bao Tran et al. (2020). Developing a Theoretical Model to Examine Factors Affecting School Leadership Effectiveness. *Journal of Social Sciences Advancement*.

Susan R. Komives et al. (2011). *The Handbook for Student Leadership Development*.

William Sterrett et al. (2020). Supporting Professional Development Through Digital Principal Leadership. *Journal of Organizational & Educational Leadership*. Volume 5 Issue 2 Preparing Principals for NC Schools: A Themed Issue on the State of the Practice.

## การเจรจาต่อรอง: กระบวนการ หลักการและกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ

### Negotiation: Processes, Principles, and Strategies for Success

ประเทือง ภูมิภัทรacom

Pratuang Phumpatrakom

ปฏิธรรม สำเนียง

Patitham Samniang

วีโรจน์ เจริญภัดลก

Viroj Jedsadadilok

Weijian Dong

Hong Zhon

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Faculty of Education, Rattana Bundit University

E-mail: s.patitham@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 3 มกราคม 2568

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 28 มีนาคม 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 2 พฤษภาคม 2568

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและชีวิตประจำวัน การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่คู่เจรจาใช้กลยุทธ์เพื่อแก้ไขความขัดแย้งและหาข้อตกลงร่วมกัน โดยมีการให้และรับเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน แบ่งเป็นสองประเภทหลัก คือ การเจรจาแบบแบ่งสันปันส่วนและการเจรจาแบบบูรณาการ หลักการสำคัญประกอบด้วย การกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่บรรลุข้อตกลง การกำหนดราคากิจการตัดสินใจ การกำหนดขอบเขตที่สามารถตกลงกันได้ และการสร้างคุณค่าผ่านการแลกเปลี่ยน นักเจรจาต่อรองจำเป็นต้องเตรียมตัวอย่างรอบด้าน กำหนดองค์ประกอบพื้นฐาน และวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม กลยุทธ์การเจรจาเริ่มตั้งแต่การสร้างแรงจูงใจให้อีกฝ่ายเข้าร่วม การสร้างบรรยากาศที่ดีในการเริ่มต้น และการใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับประเภทของการเจรจา อุปสรรคที่อาจพบ ได้แก่ การแข่งขันกับนักเจรจาที่พยายามเอาระบบที่ดี ความไม่ไว้วางใจ การขาดข้อมูลที่เพียงพอ อุปสรรคเชิงโครงสร้างขององค์กร ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรม การมีผู้ร่วมเจรจาที่ไม่สร้างสรรค์ และปัญหาด้านการสื่อสาร สรุปได้ว่า ความ

เข้าใจในหลักการและองค์ประกอบของการเจรจาต่อรอง รวมถึงการเตรียมตัวอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง

**คำสำคัญ:** การเจรจาต่อรอง, กระบวนการ, หลักการ

## ABSTRACT

This article aims to present knowledge about negotiation to enable practical application in professional settings and daily life. Negotiation is a process where parties employ strategies to resolve conflicts and achieve mutual agreements through give-and-take interactions that create shared benefits. Negotiations are categorized into two primary types: distributive negotiation and integrative negotiation. Key principles include establishing the best alternative to a negotiated agreement, determining reservation prices, defining the zone of possible agreement, and creating value through exchanges. Negotiators must prepare comprehensively, establish fundamental components, and develop appropriate strategies. Negotiation strategies begin with motivating counter parties to participate, creating a positive initial atmosphere, and employing techniques suitable for the specific negotiation type. Potential obstacles include dealing with exploitative negotiators, lack of trust between parties, insufficient information, organizational structural barriers, gender and cultural differences, uncooperative participants, and communication challenges. In conclusion, understanding negotiation principles and components, combined with effective preparation, is critically important for achieving successful negotiation outcomes.

**Keywords:** Negotiation, Processes, Principles

## 1. บทนำ

ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในหลักการและกลยุทธ์การเจรจาต่อรองเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารและผู้ที่สนใจทั่วไปที่ต้องการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว การเจรจาต่อรองเป็นทักษะสำคัญที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจและชีวิตประจำวัน บทความนี้มุ่งนำเสนอแนวคิด หลักการ และกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การเจรจาต่อรอง จึงเป็นกระบวนการที่คู่เจรจาทั้งสองฝ่ายใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา คลี่คลายความขัดแย้ง หรือสร้างข้อตกลงร่วมกัน โดยมี

เป้าหมายเพื่อบรรลุข้อยุติที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับได้ กระบวนการนี้เป็นการให้และรับระหว่างคู่เจรจา เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกันอย่างสมดุล

การเจรจาต่อรอง แบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน และ การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการที่มุ่งสร้างคุณค่าและประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่าย การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ได้แก่ 1. การกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด 2. การกำหนดราคากาражัดสินใจที่เหมาะสม 3. การระบุขอบเขตหรือโฉนดที่คู่เจรจาสามารถตกลงกันได้อย่างชัดเจน และ 4. การสร้างคุณค่าผ่านการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน

การเตรียมความพร้อมเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งก่อนการเจรจาต่อรอง นักเจรจาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเตรียมตัวอย่างรอบด้าน กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง มีหลากหลายรูปแบบ เริ่มจากการสร้างแรงจูงใจให้คู่เจรจาเข้าร่วมการเจรจา การเริ่มต้นด้วยท่าทีที่เหมาะสมเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก การเลือกใช้เทคนิคการเจรจาต่อรองที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นแบบแบ่งสันปันส่วนหรือแบบบูรณาการ รวมถึงการพัฒนาทักษะการรับฟังอย่างตั้งใจและการสื่อสารที่ชัดเจน ซึ่งล้วนเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจา

อย่างไรก็ตาม การเจรจาต่อรองมักประสบกับอุปสรรคที่พึงระวัง เช่น การเผชิญหน้ากับนักเจรจาที่พยาภามเอาเปรียบ ความไม่ไว้วางใจระหว่างคู่เจรจา การขาดข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ อุปสรรคเชิงโครงสร้างขององค์กร ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรมที่อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิด การมีผู้ร่วมเจรจาที่ไม่สร้างสรรค์ ปัญหาด้านการสื่อสารที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเจรจา การตระหนักรถึงอุปสรรคเหล่านี้และมีแผนรับมือที่เหมาะสมจะช่วยให้สามารถกล้ามความท้าทายและดำเนินการเจรจาได้อย่างราบรื่น

## 2. ความหมายของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการที่คนสองคน หรือมากกว่าสองคน เจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ซึ่งอาจเป็นสิ่งของหรือบริการ โดยผู้ที่เข้าร่วมในการเจรจาต่อรอง และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่างมีเจตนาเพื่อที่จะแก้ไขปัญหา และความขัดแย้ง รวมทั้งมีความต้องการจะหาข้อยุติอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (พิพารณ บุณย์เพ็ม, 2558) ซึ่งก็คล้ายกับที่ มงคล ตันติสุขมาล (Online) ได้ให้ความหมายของการเจรจาต่อรองไว้ว่า การเจรจาต่อรอง คือ ศาสตร์และศิลป์ในการใช้ความรู้และความพยายามแก้ปัญหา เพื่อหาข้อตกลงที่ดีที่สุดสำหรับทั้งสองฝ่าย มีจุดประสงค์ที่จะจัดข้อขัดแย้ง และเพื่อให้ต่างฝ่ายต่างได้รับสิ่งที่ตนต้องการ เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายพอใจ

ส่วน Dhir Rajeev (2024) ได้ให้ความหมายของการเจรจาต่อรองไว้อย่างกระชับ และชัดเจน ว่า การเจรจาต่อรอง คือ การอภิปรายเชิงกลยุทธ์ เพื่อตั้งใจแก้ปัญหาระหว่างสองฝ่ายให้ได้ข้อยุติที่ยอมรับได้ การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่มีทั้งการให้และการรับ ซึ่งฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายต้องการ

ให้เกิดการยอมรับ เช่น การเจรจาต่อรองระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย การเจรจาต่อรองระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง การเจรจาต่อรองระหว่างรัฐบาลของสองประเทศ และการเจรจาต่อรองอื่นๆ เป็นต้น

การเจรจา (Bargaining) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นคำที่อาจทำให้เข้าใจสับสน ในความหมาย การเจรจา หมายถึง การเจรจาราคาซื้อของหรือซื้อสินค้า ส่วนการเจรจาต่อรอง หมายถึง การต่อรองที่เป็นทางการ จำเป็นต้องอาศัยความรู้และทักษะในการเจรจาต่อรองเป็นอย่างดี

สรุปแล้วการเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการเจรจาที่ใช้กลยุทธ์ของบุคคลสองฝ่ายเพื่อ แก้ปัญหา หรือความขัดแย้ง หรือหาข้อตกลงในเรื่องที่เจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้ข้อตกลงเป็นที่ยอมรับของ ทั้งสองฝ่าย การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่มีทั้งการให้และการรับ เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ทั้งสอง ยอมรับได้

### 3. ประเภทของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (Watkins, 2550) ได้แก่

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน (Distribution Negotiation)
2. การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation)

การเจรจาแบบแบ่งสันปันส่วนบางที่เรียกการเจรจาต่อรองแบบนี้ว่า การเจรจาต่อรองแบบ ผลรวมเป็นศูนย์ (Zero-sum Negotiation) หรือการเจรจาต่อรองผลรวมคงที่ (Constant-sum Negotiation) คือ การเจรจาต่อรองที่มูลค่าสำหรับคนที่ได้เพิ่มและคนที่สูญเสียมีจำนวนเท่ากัน เป็นการ เจรจาต่อรองที่ใครจะได้รับผลประโยชน์สูงสุด เป็นการเจรจาต่อรองที่มีการแพ้-ชนะ (Win-Lose) เกิดขึ้น ซึ่งการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนนี้ ผลประโยชน์ที่มีจะมีปริมาณตายตัว แต่ละฝ่ายก็พยายามจะให้ ได้ผลประโยชน์มากที่สุด อยกตัวอย่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจของบริษัท 2 บริษัท คือ บริษัท A และ บริษัท B โดยบริษัท A ต้องการซื้ออุปกรณ์ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าจากบริษัท B จำนวน 10,000 ชิ้น ภายในระยะเวลา 6 เดือน ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของบริษัท A ได้รับการกำชับจากคณะกรรมการบริหาร บริษัทให้เจรจาต่อรองให้ได้ราคาที่ต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของบริษัท A จึงพยายามต่อรองให้ได้ ในราคา 90 บาทต่อชิ้น ในทางกลับกันผู้จัดการฝ่ายของบริษัท B ก็พยายามจะขายให้ได้ในราคาที่สูงที่สุด จึงพยายามเรียกร้องราคา 110 บาทต่อชิ้น ในที่สุดผู้จัดการของบริษัท A ก็ตกลงซื้อได้ในราคาที่เขตกลง คือ ราคา 90 บาทต่อชิ้น เนื่องจากเข้าสามารถซื้ออุปกรณ์ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้านี้ได้ในราคานี้ จากบริษัท อื่น เขารู้ว่าจะต้องจ่ายมากกว่านี้ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนนี้ ข้อมูลเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามจะมีผล อย่างมากสำหรับการเจรจาต่อรอง หากฝ่ายตรงข้ามรู้จุดแข็งแต่ไม่รู้จุดอ่อนของเราก็จะต้องพยายาม เราก็จะได้เปรียบอย่างมาก แต่ถ้าฝ่ายตรงข้ามรู้จุดอ่อนของเรา การเจรจาต่อรองของเราก็จะเสียเปรียบ

การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน มีข้อที่พึงปฏิบัติ ดังนี้

1. ควรเริ่มต้นการเจรจาต่อรองด้วยการเสนอข้อเสนอที่เหมาะสม ข้อเสนอแรกเป็นเครื่องนำทางจิตวิทยาได้ดี หมายความว่า ข้อเสนอแรกที่เสนอไปจะกำหนดช่วงของการเจรจาต่อรองว่าจะอยู่ในช่วงเท่าไรถึงเท่าไร

2. อย่าเปิดข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์ของเรา ซึ่งหมายรวมถึง เหตุผลที่เราต้องการทำข้อตกลง และผลประโยชน์ที่สำคัญของเรา หรือข้อจำกัดทางธุรกิจ

3. พยายามเรียนรู้ฝ่ายตรงข้ามให้มากที่สุดโดยเฉพาะเกี่ยวกับสถานการณ์และความพึงประสงค์ซึ่งรวมถึงเหตุผลที่ฝ่ายตรงข้ามต้องการทำข้อตกลง ผลประโยชน์ที่สำคัญของเข้า ข้อจำกัดทางธุรกิจ หรือข้อพึงประสงค์ในการเลือกของเข้า

4. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่เราได้รับจากฝ่ายตรงข้ามในการเสนอข้อเสนอแรก

5. อย่าจูงใจมากเกินไป หากเราเรียกร้องแบบไม่เกรงใจ หรือแบบเห็นแก่ได้ ฝ่ายตรงข้ามอาจหยุดการเจรจาต่อรอง และเราอาจหมดโอกาสในการทำข้อตกลง

การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ หมายถึง การเจรจาต่อรองที่ทุกฝ่ายที่ร่วมเจรจาต่อรองจะร่วมมือกัน เพื่อสร้างผลประโยชน์โดยรวมให้มากที่สุด โดยบูรณาการผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายให้กล้ายเป็นข้อตกลง การทำข้อตกลงในลักษณะนี้ เป็นการสร้างสรรค์และเรียกร้องผลประโยชน์ ตัวอย่าง การเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบบบูรณาการ เช่น บริษัท Gomez Electronics ต้องการเจรจาต่อรองการซื้อสิทธิ์จากบริษัท Kraft จำนวน 15,000 อัน ภายในระยะเวลา 6 เดือน บริษัท Gomez Electronics ต้องการซื้อในราคาน้ำดื่มที่สุด ขณะเดียวกันก็ต้องการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบริษัท Kraft ซึ่งเป็นบริษัทที่มีนวัตกรรมที่ดีและเป็นผู้ผลิตที่มีมาตรฐานนำเชื่อถือมาตลอดหลายปี ส่วนผู้จัดการฝ่ายขายของบริษัท Kraft ก็ต้องการขายในราคาน้ำดื่มที่สูงที่สุด แต่ก็ต้องการรักษาลูกค้าเก่าแก่รายนี้ไว้ ผลการเจรจาต่อรอง บริษัท Kraft ได้ขายในราคาน้ำดื่มที่ต้องการคือ ขายสิทธิ์ 75 บาทต่ออัน ส่วนบริษัท Gomez ก็ได้ผลตอบแทน คือ บริษัท Kraft ยอมจ่ายเวลาการจ่ายเงินจาก 30 วันเป็น 90 วัน ทำให้บริษัท Gomez ลดความต้องการเงินทุนในระหว่างที่ข้อตกลงนี้เป็นผล นอกจากนี้ทั้งสองบริษัทนี้ยังตกลงที่จะร่วมมือกันให้การอุดหนุน สิทธิ์ที่จะใช้ในผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัท Gomez อีกด้วย

หน้าที่ของนักเจรจาต่อรอง มี 2 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างผลประโยชน์รวมทั้งของตนและฝ่ายตรงข้ามให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ 2) การเรียกร้องผลประโยชน์ให้กับตนเอง หลายคนเรียกการเจรจาต่อรองแบบนี้ว่า แบบชนะ-ชนะ (Win-Win) แต่การเรียกเช่นนี้ก็ไม่ถูกต้องนัก เนื่องจากหมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายได้รับในสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งเกิดขึ้นจริงได้ไม่บ่อยนัก ส่วนมากสิ่งที่เกิดขึ้น คือ แต่ละฝ่ายยอมเสียบางสิ่งที่สำคัญน้อย เพื่อให้ได้มาซึ่งบางสิ่งที่มีคุณค่ามากกว่า เช่นตัวอย่างบริษัท Kraft ได้ราคาขายตามที่ตนต้องการ แต่ยอมผ่อนปรนเรื่องระยะเวลาในการจ่ายเงินแก่บริษัท Gomez การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ส่วนมากจะมีหลายประเด็นที่จะเจรจาต่อรองกัน ไม่จำกัดเฉพาะราคาเท่านั้น

Gordon (1999) เรียกการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการว่า เป็นการต่อรองแบบร่วมมือกัน (Collaborative Bargaining) และให้ความเห็นว่าฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรแสวงหาทางเลือกที่สร้างสรรค์ไม่

มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องที่ตนต้องยอมให้กับฝ่ายอื่น เขากล่าวว่าเป็นเรื่องที่เราจะต้องคิดหาทางช่วยเหลืออีกฝ่ายหนึ่ง เป้าหมายของเรามิใช่การทำร้ายฝ่ายอื่น แต่เป็นการช่วยเหลือฝ่ายอื่น โดยไม่ทำให้ตัวเองเดือดร้อนมากนัก และให้ฝ่ายอื่นก็ช่วยเหลือเราเป็นการตอบแทน โดยที่พอกเขามาได้เดือดร้อนมากนัก เช่นกัน

ข้อเสนอแนะในการเจรจาแบบบูรณาการ (Watkins, 2550) ที่จะทำให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยควรทำสิ่งต่อไปนี้

1. ให้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์ของตนเอง
2. ชี้แจงว่าทำไม่ตนจึงอยากทำข้อตกลง
3. พูดถึงความต้องการและข้อจำกัดทางธุรกิจที่แท้จริง
4. เปิดเผยและอธิบายถึงสิ่งที่พึงประสงค์ของตนจากหลาย ๆ ประเด็นหรือทางเลือกด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย
5. พิจารณาและเปิดเผยความสามารถและทรัพยากรด้านอื่น ๆ ที่ตน拥มี ซึ่งอาจเป็นที่ต้องการของอีกฝ่ายและสามารถเพิ่มเข้าไปในข้อตกลงได้
6. ประยุกต์ใช้ในสิ่งที่ตนได้เรียนรู้ เพื่อคิดค้นทางเลือกที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะทำให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุถึงผลประโยชน์มากที่สุด

### 3. หลักการสำคัญของการเจรจาต่อรอง

หลักการสำคัญของการเจรจาต่อรอง มีผู้ให้หลักการสำคัญไว้หลายราย เป็นต้นว่า สำนักปฏิบัติธรรมและสัมมนาธรรมนิติ ได้ให้หลักการเจรจาต่อรองให้สำเร็จไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) แยกเรื่องส่วนตัวออกจากปัญหา ในการเจรจาแต่ละครั้งต้องแยกเรื่องส่วนตัวออกจากงานเสมอ ถึงแม้ว่าจะเป็นการเจรจา กับผู้ที่เราไม่ชอบ 2) ตั้งใจฟังเพื่อทำความต้องการที่แท้จริง 3) กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขร่วมกัน ก่อนที่จะพูดถึงวิธีการแก้ไขปัญหาต้องให้คู่เจรจา มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ด้วย 4) สร้างทางเลือกที่หลากหลาย อย่าเสนอทางเลือกไว้ทางเดียว ต้องเสนอไว้หลายทางเลือก เพราะมนุษย์ชอบเลือกและตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าการถูกบังคับ ส่วน ชีทัต ตรีศิริโชค ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของการเจรจาต่อรองไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งให้เกิดผลได้กับทุกฝ่าย (Win-Win Situation) 2) พึงให้เป็น 3) ให้มีความสร้างสรรค์ 4) ความอดทน 5) การวิจัย คือ ต้องใช้เวลาเรียนรู้ศึกษา เพื่อที่จะเข้าใจอีกฝ่าย 6) ความเชื่อมั่น และ 7) ต้องรู้ว่าเมื่อไรควรถอยห่างออกมานะ ส่วน Watkins (2550) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของการเจรจาต่อรองไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ทางเลือกที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรองที่ยังไม่มีข้อตกลง (Best Alternative to Negotiated Agreement) 2) ราคากำตัดสินใจ (Reservation Price) 3) ขอบเขตหรือโซนที่สามารถตกลงกันได้ (Zone of Possible Agreement) และ 4) การสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน (Value Creating by Exchange)

จากหลักการที่สำคัญของการเจรจาต่อรองที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเขียนเห็นว่าหลักการสำคัญที่ Watkins กล่าวถึงนั้นมุ่งเน้นไปที่ความรู้และทักษะที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับตัวสาระของเรื่องหรือประเด็นที่มุ่งเจรจาต่อรองเฉพาะเจาะจง ไม่ใช่หลักการทั่วไป ดังนั้นในบทความนี้จะเสนอรายละเอียดหลักการสำคัญของการเจรจาต่อรองที่ Watkins เสนอไว้ทั้ง 4 ประการ ซึ่งจะมุ่งไปที่การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนเป็นสำคัญในหลักการข้อ 1 - ข้อ 3 ส่วนข้อ 4 มุ่งไปที่การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลง (Best Alternative to Negotiated Agreement) เรียกย่อว่า “BATNA” คือ ทางเลือกที่ดีที่สุดเมื่อการเจรจาต่อรองยังไม่ได้ยุติหรือเมื่อการเจรจาต่อรองล้มเหลว เป็นทางเลือกที่ผู้เจรจาต่อรองจะเลือกเมื่อการเจรจาต่อรองยุติลงด้วยเหตุผลอะไรก็ตาม ดังนั้นก่อนการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาต่อรองควรเตรียม BATNA ของตัวเองให้ชัดเจนไว้ก่อน หากการเจรจาต่อรองครั้งนี้ไม่สำเร็จ จะสามารถหาสิ่งที่ต้องการได้จากที่ได้ ผู้เจรจาต่อรองไม่ควรเริ่มเจรจาต่อรอง กับใครหากไม่รู้หรือไม่มี BATNA ของตัวเองว่าคืออะไร ตัวอย่างเช่น นายสมศักดิ์ต้องการซื้อที่ดินติดถนนสายเอช ย่านจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 5 ไร่ จากนายสนธิ เพื่อสร้างบ้านสวน ก่อนหน้านี้นายนายสมศักดิ์ก็ไปคุยกับนายสนธิ เพื่อสอบถามข้อมูลที่ดินของนายสนธิ และของนายสมชาย ซึ่งเป็นที่ดินถนนสายเอชย่านนั้นขาดพื้นที่ 5 ไร่ เช่นกัน ราคาที่ดินของนายสนธิ 20 ล้านบาท ที่ดินของนายสมชายราคา 21 ล้านบาท ดังนั้นก่อนการเจรจาต่อรองกับนายสนธิ นายสมศักดิ์มี BATNA อยู่ก่อนแล้ว คือ ที่ดินของนายสนธิ 20 ล้านบาท และที่ดินของนายสมชาย 21 ล้านบาท ถ้าการเจรจาต่อรองซื้อที่ดินระหว่างนายสมศักดิ์กับนายสนธิล้มเหลว เพราะราคาที่ดินที่นายสนธิยอมขายราคาต่ำสุด คือ 25 ล้านบาท นายสมศักดิ์จึงยุติการเจรจาต่อรองกับนายสนธิและกลับไปเจรจาต่อรองตกลงซื้อกับนายสนธิในราคา 20 ล้านบาทตาม BATNA ที่มีอยู่ก่อนแล้ว

ประโยชน์ของ BATNA ในการเจรจาต่อรอง ได้แก่

- 1) เป็นทางเลือกสำรองหากการเจรจาต่อรองไม่บรรลุผลหรือล้มเหลว
- 2) ใช้ในการสร้างราคาที่ต้องเดินหนี (Walkaway Price) คือใช้ BATNA เป็นจุดยุติในการเจรจาต่อรอง
- 3) เพิ่มอำนาจหรือความได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง เพราะมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า
- 4) ทำให้สามารถปฏิเสธข้อเสนอของอีกฝ่ายได้ง่าย หากมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า
- 5) ทำให้รู้ว่าข้อเสนอของอีกฝ่ายที่เสนอมา nonlinear หรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับ BATNA ของเรา

การเรียนรู้ BATNA ของคู่เจรจาต่อรองก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้เจรจาต่อรองต้องศึกษาไว้เคราะห์ เรียนรู้เป็นอย่างดีก่อนการดำเนินการเจรจาต่อรองทุกครั้ง เพราะการศึกษาไว้เคราะห์และเรียนรู้ BATNA ของคู่เจรจาต่อรองจะทำให้รู้ว่าคู่เจรจาต่อรองต้องการอะไรและรับข้อเสนอได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งจะทำให้การเจรจาต่อรองง่ายขึ้น วิธีระบุ BATNA มีดังนี้ 1) ระบุทางเลือกทั้งหมดสำหรับการเจรจาต่อรอง โดย

พิจารณาว่าจะทำอย่างไร ถ้าการเจรจาต่อรองล้มเหลว 2) ประเมินมูลค่าแต่ละทางเลือก โดยพิจารณาแต่ละทางเลือกว่ามีมูลค่าแค่ไหน อาจพิจารณาผลประโยชน์ที่จะได้รับในรูปตัวเงินหรือผลประโยชน์อะไรก็ตาม 3) เลือกทางเลือกที่ได้ผลตอบแทนดีที่สุด และ 4) สร้างราคาเดินหนีจาก BATNA เมื่อได้ BATNA จากข้อ 3) แล้วนำมาสร้างราคาเดินหนีหรือมูลค่าที่ต่ำที่สุดที่คุณยอมรับในการเจรจาต่อรอง ถ้าผลประโยชน์ได้น้อยกว่านั้นจะยกเลิกการเจรจาต่อรอง

2. ราคาการตัดสินใจ (Reservation Price) หรือเรียกอีกอย่างว่าราคาเดินหนี (Walk-away Price) หมายถึง จุดที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุดที่จะทำข้อตกลงราคา การตัดสินใจควรจะมีที่มาจากการประเมินค่า BATNA แต่ปกติแล้วทั้งสองอย่างจะแตกต่างกัน หากเรื่องเงินเป็นเรื่องสำคัญเพียงเรื่องเดียว และมีการประเมินค่า BATNA เป็นตัวเงินได้อย่างน่าเชื่อถือ ราคาการตัดสินใจก็จะมีค่าใกล้เคียงกับ BATNA ตัวอย่าง การเช่าพื้นที่สำนักงานอยู่ชานเมือง ราคา 5,000 บาทต่อตารางเมตร เราขอใจและคิดว่าเป็นราคาที่เป็นธรรมแต่เราขอใจที่จะจ่ายแพงกว่านี้ อีกเล็กน้อย ถ้าทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้ลูกค้าในเมืองมากขึ้น เราจำลังพิจารณาพื้นที่ในเมือง และตัดสินใจว่าจะยอมจ่ายค่าเช่าพื้นที่ในราคา 750 บาทต่อตารางเมตร นี่คือราคาการตัดสินใจของเรานะ ถ้าผู้ให้เช่าเริ่มราคากลางกว่านี้ เราจะไปหาพื้นที่อื่นหรือเช่าพื้นที่เดิมชานเมืองในราคา 500 บาทต่อตารางเมตร (BATNA ของเรานะ) สุดท้ายของการเจรจาต่อรองพื้นที่ในเมือง ผู้ให้เช่าเผยแพร่ว่าราคาที่เขารับได้ คือ ราคา 900 บาทต่อตารางเมตรโดยตัว เรายังยกเลิกการเจรจาต่อรองและเดินจากไป

จากตัวอย่างนี้ ราคาการตัดสินใจของเรานะต่างจาก BATNA ของเรานะในกรณีนี้ BATNA ของเรานะคือราคาเช่าในที่เดิม 500 บาทต่อตารางเมตร แต่ราคายังของเรานะในพื้นที่ใหม่ในเมืองราคา 750 บาทต่อตารางเมตร พื้นที่ในเมืองใกล้ลูกค้ากว่า สาระณูปโภคเดิมกว่า ทำเลเดิมกว่า เราจึงเต็มใจจ่ายแพงกว่านี้ ถึงแม้จะต้องจ่ายเพิ่มจาก 500 บาทต่อตารางเมตรเป็น 750 บาทต่อตารางเมตร แต่เราจะไม่ยอมจ่ายแพงกว่านี้ ดังนั้นมันมีความแตกต่างระหว่าง BATNA และราคายังของเรานะ การที่ผู้ให้เช่าไม่ยอมรับราคานะต่ำกว่า 900 บาทต่อตารางเมตร นั่นแสดงว่าราคายังของเรานะ คือ 900 บาทต่อตารางเมตร ราคายังของเรานะในการเช่าพื้นที่ในเมืองคือ 750 บาทต่อตารางเมตร

3. ขอบเขตหรือโซนที่สามารถตกลงกันได้ (Zone of Possible Agreement) เรียกย่อว่า “ZOPA” หมายถึง ขอบเขตหรือช่วงที่ผู้เจรจาต่อรองทั้งสองฝ่ายสามารถทำข้อตกลงที่ทั้งคู่พึงพอใจ หรืออธิบายอีกแบบได้ว่าเป็นกลุ่มข้อตกลงที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจได้ ราคายังของแต่ละฝ่ายนั้น จะระบุถึงขอบเขตของ ZOPA โดยตัวของ ZOPA จะอยู่ในบริเวณที่เป็นพื้นที่ตัดกันของขอบเขตและขอบล่าง นั่นคือ ระหว่างราคายังของแต่ละฝ่าย ตัวอย่าง ผู้ซื้อมีราคายังในการซื้อรถยนต์มือสองที่ ราคา 800,000 บาท นี่คือราคากลางที่เขายอมจ่าย โดยธรรมชาติผู้ซื้อจะยกจ่ายน้อยที่สุด ผู้ขายพอใจที่จะขายราคานะต่ำสุดที่ 700,000 บาท (ผู้ซื้อไม่รู้) ดังนั้น ZOPA คือช่วงระหว่าง 700,000 - 800,000 บาท หมายความว่าการเจรจาต่อข้อหาที่จะตกลงกันได้อยู่ระหว่างช่วงราคา 700,000 – 800,000 บาท ซึ่งเป็นขอบเขตหรือโซนที่สามารถตกลงกันได้

หน่วย : บาท



ราคากำรตัดสินใจของผู้ขาย

ราคากำรตัดสินใจของผู้ซื้อ

ภาพที่ 1 ขอบเขตหรือโฉนที่สามารถตกลงกันได้ (ZOPA)

จากภาพผู้ซื้อและผู้ขาย อาจเจรจาต่อรองกัน ผู้ขายอาจจะเสนอว่ารายนั้นของตนสภาพดีใช้งานน้อย ถ้าเสนอขายบน FB คงขายได้ถูกกว่าใน 1 สัปดาห์ ขอเสนอราคาขายในที่นี่ 780,000 บาท เหมาะสมแล้ว ผู้ซื้อจะเสนอว่าสภาพดีถูกใจแต่ 780,000 บาทดูจะสูงไป ขอต่อรองเป็นราคา 750,000 บาท ผู้ขายเสนอราคาใหม่ขอเป็น 755,000 บาท ในที่สุดก็ตกลงได้ข้อยุติขายกันที่ 755,000 บาท

จากตัวอย่างนี้ แต่ละฝ่ายจะมีราคากำรตัดสินใจ และการเจรจาต่อรองก็จะอยู่ในขอบเขตหรือโฉนที่สามารถตกลงกันได้ การเจรจาต่อรองก็ได้ข้อยุติง่าย แต่ถ้าการเจรจาต่อรองอยู่นอก ZOPA การเจรจาต่อรองคงล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จ การเจรจาต่อรอง ถ้ารู้ว่าการตัดสินใจของอีกฝ่ายจะเป็นประโยชน์ จะทำให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็วและเป็นที่พอใจ ไม่เสียเวลากันไป

4. การสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน จะเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ส่วนการกำหนด BATNA ราคากำรตัดสินใจ และการกำหนด ZOPA นั้นใช้ในการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน ดังนั้นการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ การสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยนเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จ โดยปกติจะอยู่ในรูปแบบที่แต่ละฝ่ายได้ในสิ่งที่ต้องการ ด้วย การแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ตนให้ความสำคัญน้อยกว่า ตัวอย่างดังที่เคยยกมาแล้วข้างต้นในเรื่องของการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ คือ บริษัท Gomez Electronics ต้องการซื้อสวิตซ์ไฟฟ้าจำนวน 15,000 ชิ้น ภายใน 6 เดือน ในราคาที่ต่ำที่สุด แต่บริษัท Kraft ต้องการขายสวิตซ์ในราคา 75 บาทต่อชิ้น ในที่การเจรจาต่อรองได้ข้อยุติว่าบริษัท Gomez Electronics ยินดีซื้อในราคา 75 บาทต่อชิ้นตามที่บริษัท Kraft ต้องการขาย แต่บริษัท Kraft มีข้อเสนอแลกเปลี่ยนให้เรื่องการขยายเวลาการชำระเงินจาก 30 วันเป็น 90 วัน ทั้งสองฝ่ายสมประโยชน์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นในที่นี้การสร้างคุณค่าการแลกเปลี่ยนเกิดจากการคิดของทั้งสองฝ่าย ฝ่ายซื้อจ่ายตามที่ฝ่ายขายต้องการ ส่วนฝ่ายขายก็สร้างคุณค่าระยะเวลากำรชำระเงินยืดออกไป ทำให้ฝ่ายซื้อไม่ต้องเร่งรีบหาทุนมาจ่าย การคิดข้อเสนอเพื่อเป็นข้อแลกเปลี่ยนที่มีคุณค่า จึงเป็นหลักการที่สำคัญของการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการอันเป็นหลักการสำคัญข้อที่ 4 ของการเจรจาต่อรอง

#### 4. การเตรียมตัวเพื่อการเจรจาต่อรอง

การเตรียมตัวเพื่อการเจรจาต่อรอง หมายถึง การเข้าใจจุดยืนและผลประโยชน์ของตนเองของนักเจรจาต่อรอง จุดยืนและผลประโยชน์ของคู่เจรจา ประเด็นที่จะตัดสินใจ และทางเลือกโดยเฉพาะการเรียนรู้และทักษะในหลักการสำคัญ 4 ประการที่กล่าวมาแล้วไม่ใช่ จะเป็นเรื่อง BATNA ราคากำตัดสินใจ ZOPA และการสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ต้องเรียนรู้คนที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองอีกด้วย

ในบทความนี้นักเจรจาต่อรอง นอกจากการเตรียมตัวให้พร้อมตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะต้องเตรียมพร้อมในเรื่องต่อไปนี้ 9 ประการ (Watkins 2550) ได้แก่

1) ผลลัพธ์ที่ดีสำหรับคุณและคู่เจรจาคืออะไร อย่าเริ่มเจรจาต่อรองโดยไม่ถ้ามีตัวเองว่าผลลัพธ์ควรเป็นอย่างไร ตนเองต้องการอะไร และจัดลำดับความสำคัญสิ่งเหล่านั้นอย่างไร และหลังจากนี้ก็ถ้ามีคำถามเหล่านี้ในมุมมองของคู่เจรจาด้วยว่าเป็นอย่างไร

2) หาโอกาสในการสร้างคุณค่า เมื่อเข้าใจแล้วว่าผลลัพธ์ที่ดีเป็นอย่างไรในมุมมองของเรา และในมุมมองของอีกฝ่าย เรายังสามารถระบุสิ่งที่ทุกฝ่ายคิดเห็นตรงกัน ทั้งสิ่งที่สามารถผ่อนปรนได้ และโอกาสในการแลกเปลี่ยนที่เป็นผลดีของแต่ละฝ่าย เมื่อได้ก็ตามที่มีการสร้างคุณค่า จะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าใครเป็นเจ้าของคุณค่านั้น อาจจะมีฝ่ายหนึ่งเป็นเจ้าของคุณค่านั้นทั้งหมด หรืออาจจะมีการแบ่งส่วนในวิธีการต่าง ๆ

3) ระบุ BATNA และราคากำตัดสินใจของเรา และของฝ่ายตรงข้าม ทั้งสองหลักการนี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการเตรียมตัวสำหรับการเจรจา ซึ่งได้อธิบายมาแล้วในตอนที่ผ่านมา

4) ทำให้ BATNA ของเราให้เข็งแรงขึ้น ในกรณีที่การเจรจาต่อรองไม่สามารถตกลงกันได้ การปรับปรุงทางเลือกอื่นของเราให้เข็งขึ้น จงทำให้อยู่ในตำแหน่งที่ดีขึ้นด้วย การทำให้ BATNA เข็งขึ้นเป็นส่วนสำคัญในการเตรียมตัวเจรจาต่อรอง การปรับปรุง BATNA ให้เข็งขึ้น ไม่จำเป็นต้องทำก่อนการเจรจาต่อรองเท่านั้น นักเจรจาต่อรองที่ดีจะพยายามปรับปรุง BATNA ทั้งก่อนการเจรจาต่อรองและระหว่างการเจรจาต่อรองกับฝ่ายคู่เจรจาต่อรองเสมอ

5) คาดการณ์เรื่องอำนาจการตัดสินใจ โดยทั่วไปแล้วผู้เจรจาต่อรองฝ่ายตรงข้ามจะต้องมีอำนาจในการตัดสินใจ มิใช่นั่นเราก็จะตกลงเป็นเหี้ยอกลวงที่นักข่ายรถมือสองใช้กัน นั่นคือเมื่อเราจะบรรลุข้อตกลง เขาจะกล่าวว่า “ผู้ต้องไปหารือผู้จัดการก่อน” นี่แสดงว่าการเจรจาต่อรองของเรากับนักข่ายรถมือสองถูกใช้เครื่องมือนำเราไปยังจุดได้ประโยชน์น้อยที่สุด ส่วนการเจรจาต่อรองกับผู้จัดการเป็นครั้งที่สอง มีจุดประสงค์ที่จะผลักดันให้การเจรจาต่อรองเลี้ยงเส้นล่างของเราไปอีก คือยิ่งได้ประโยชน์น้อยไปอีก จะนั่นเราราจะทำทุกวิถีทางให้รู้ว่าครรคือผู้มีอำนาจตัดสินใจ การเจรจาต่อรองควรถามว่า ครรคือผู้มีอำนาจตัดสินใจ หากบุคคลนั้นไม่อยู่ในกลุ่มเจรจาต่อรองให้เสนอแนะให้มีผู้นั้นเข้ามาอยู่ในกลุ่มเจรจาต่อรองด้วย เพราะผู้มีอำนาจตัดสินใจจะได้รับรู้เหตุผลของเรา สามารถสร้างสัญสัมพันธ์ที่ดีตอกัน

และมีโอกาสสนับสนุนที่จะเกิดความขัดแย้งกับการตีความในบางประเด็นในข้อตกลง และที่สำคัญเป็นผู้ตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ที่จะหาข้อยุติตัวยตนเอง

6) เรียนรู้ให้มากที่สุดเกี่ยวกับบุคลากร วัฒนธรรมและเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม และควรรู้ว่าพวกรเขาวางกรอบประเด็นการเจรจาต่อรองไว้อย่างไร เรื่องคนจะต้องรู้ว่าคนของเขามีเป็นอย่างไร เป็นนักเจรจาต่อรองมือใหม่ หรือเป็นนักเจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์ เป็นคนชอบเดินเกมรุกหรือเป็นคนชอบหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้ง วัฒนธรรมองค์การของเขามีแบบเชิงราชการหรือเป็นแบบเชิงธุรกิจ คนที่มาเจรจาต่อรองสามารถตัดสินใจได้เองหรือต้องกลับไปปามเจ้านาย การเจรจาต่อรองมีความสำคัญต่อธุรกิจของเขามากน้อยเพียงใด สิ่งเหล่านี้ล้วนสำคัญต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองทั้งสิ้น ต้องเตรียมตัวให้พร้อมก่อนเจรจาต่อรอง

7) เตรียมพร้อมสำหรับการยึดหยุ่นในกระบวนการเจรจาต่อรอง อย่าบังคับให้ตัวเองไปในทิศทางที่ขับตัวเองไม่ได้ การเจรจาต่อรองอาจไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่คาดฝัน หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงผู้เจรจาต่อรอง เราต้องเตรียมพร้อมที่จะเดินหน้าโดยไม่มีหนทางที่ชัดเจน ฉะนั้นต้องมีความอดทน เราสามารถทำสิ่งต่อไปนี้ เพื่อให้มีความยึดหยุ่นในการเจรจาต่อรองคือกระบวนการเจรจาต่อรองจะไม่เดินหน้าแบบตรงๆอย่างที่คาดไว้ เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของทั้งสองฝ่ายไม่ว่าจะเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่คาดคิดมาก่อน หรือคนใหม่ และมองว่าการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งเป็นโอกาสในการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามการยึดหยุ่นมีความสำคัญ แต่ก็ต้องอยู่ในกรอบเป้าหมายใหญ่ในการเจรจาต่อรองของเรา เช่น เป้าหมายของเราคือการถือครองหุ้น ก็ต้องจัดทำเป้าหมายนี้ อย่าให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆทำให้เสียเป้าหมายใหญ่นี้

8) ใช้มาตราฐานภายนอกและเกณฑ์ที่เป็นธรรม ในการเจรจาต่อรองทั้งสองฝ่ายต้องการความเป็นธรรมและมีเหตุผล ดังนั้นจึงไม่ควรมีฝ่ายใดรู้สึกว่าถูกบังคับให้ทำข้อตกลงที่ไม่ดี เกณฑ์ที่เป็นกลางสามารถนำมาใช้กำหนดว่าอะไรที่มีความเป็นธรรมและมีเหตุผล เช่น ตัวอย่างเรื่องการให้ค่ารายหน้า เราอาจกล่าวในสิ่งต่อไปนี้ “ผมได้ใช้เวลาสำรวจแนวทางการจ่ายค่ารายหน้าของตัวแทนการขาย อย่างหาริมทรัพย์เชิงธุรกิจในเขตเทศบาล คุณจะเห็นได้ว่าสำหรับสินทรัพย์ที่มีราคา 1 ล้านถึง 3 ล้านบาท ค่ารายหน้าจะอยู่ที่ 3 - 5 % โดยเฉลี่ย 4.4 % ดังนั้นเราจึงเชื่อว่าข้อเสนอที่เราจะจ่ายค่ารายหน้าให้คุณ 4.5 % มีทั้งความยุติธรรมและสมเหตุสมผล” เนื่องจากมีเกณฑ์มากมายเกี่ยวกับความเป็นธรรมและความมีเหตุผล ดังนั้นควรมีการสำรวจว่าเกณฑ์ไหนควรนำมาใช้แล้วอีกไช่ยน์มากกว่า

9) ปรับกระบวนการเจรจาต่อรองเพื่อเอื้อประโยชน์ให้เรา การเจรจาต่อรองบางการเจรจาต่อรองเป็นการจัดซื้อขึ้นมา เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใดผลลัพธ์หนึ่ง ไม่ว่าเราและคนอื่นจะให้ความเห็นอะไรก็ไม่เป็นผล เราเหมือนสีียงเดียวในกลุ่มเจรจาต่อรอง ทางแก้ไขก็คือปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ไม่เน้นการเจรจาต่อรองโดยตรง แต่จะพยายามควบคุมรูปแบบการรับฟังเรื่องสำคัญเหล่านั้น ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติที่มีความต่อเนื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง และลำดับการได้รับฟังแนวคิดและรับฟังคนต่างๆพูด สิ่งเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคลอื่นเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเรียกร้องต่างๆ (Kolb DM, Williams J, 2001)

## 5. กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ นักเจรจาต่อรองจะต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมในที่นี่ จะเสนอแนะกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

1. การทำให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าร่วมเจรจาต่อรอง ในหลายกรณีประเดิมที่เราต้องการผลักดันไม่มีความก้าวหน้า เพราะฝ่ายตรงข้ามไม่มีความสนใจ เขารอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไม่เห็นเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองจะเริ่มต้นขึ้นได้นั้น ฝ่ายตรงข้ามจะต้องเห็นว่าพวกเขاجดีประโยชน์หากร่วมเจรจาต่อรอง และเสียประโยชน์หากไม่เข้าร่วมเจรจาต่อรอง Kolb DM, Williams J เสนอแนะว่า สิ่งที่นำไปปฏิบัติเพื่อก่อให้ฝ่ายตรงข้ามเปลี่ยนความคิดเข้าร่วมเจรจาต่อรอง ได้แก่ 1) เสนอสิ่งจูงใจ คือ เสนอสิ่งที่ขาดไม่ได้ 2) ประเมินค่าความเสียหายหากไม่ทำอะไรเลย โดยที่ให้เห็นว่าการไม่ร่วมเจรจาต่อรองจะมีผลเสียอย่างไรบ้าง และ 3) หาผู้สนับสนุน

2. การเริ่มต้นที่ดี เมื่อเราทำให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าร่วมการเจรจาต่อรองได้แล้ว ขั้นต่อไปคือการเริ่มต้นการเจรจาต่อรอง จะต้องเริ่มต้นด้วยดี ด้วยการสร้างสัมพันธภาพที่ดี สร้างความเป็นกันเอง แสดงความเคารพนับถือให้เกียรติกัน วางแผนการเจรจาต่อรองในเชิงบวก โดยให้มองว่าเป็นการทำงานที่สำคัญร่วมกัน และเน้นที่การเปิดกว้างของเราต่อผลประโยชน์และสิ่งที่เป็นข้อกังวลของฝ่ายตรงข้าม รวมทั้งการดูแลต้อนรับก็เป็นสิ่งสำคัญในการเริ่มต้นเจรจาต่อรอง ภายหลังการพูดเปิดการเจรจาแล้ว เราควรเริ่มต้นด้วยการชี้แจงวาระการพูดคุย เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจาต่อรอง กัน

3. กลยุทธ์การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน หรือแบบแพ็-ชนะ ได้กล่าวมาบ้างแล้วในตอนต้น ในที่นี่จะลงในรายละเอียดของกลยุทธ์การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนหรือแบบแพ็-ชนะ ได้แก่ สิ่งต่อไปนี้

1) การสร้างจุดอ้างอิง (Anchoring) คือ ความพยาามที่จะสร้างจุดแรกสำหรับการเจรจาต่อรอง ในบางเรื่องเรามาสามารถสร้างความได้เปรียบโดยการกำหนดข้อเสนอแรก ข้อเสนอแรกนี้จะเป็นจุดอ้างอิง ข้อเสนอแรกจะกล่าวเป็นจุดอ้างอิงที่มีการผลักดันให้ผู้ร่วมการเจรจาต่อรองมองเห็นภาพว่า ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้มีอะไรบ้าง (Bazerman and Neale, 1992) ตัวอย่างจุดอ้างอิง สมมติว่า A กำลังจะขายที่ดินอยู่ริมทะเลพัทยา พื้นที่ 5 ไร่ พื้นที่ส่วนทางเข้าออกส่วนใหญ่ใกล้ย่านธุรกิจ A คิดว่าหากขายได้ 40 ล้านบาทเป็นราคาที่พอดี แต่ถ้าขายไม่ได้ราคานี้จะรอไปอีก 1 - 2 ปี นายหน้าของ A แนะนำให้เข้าตั้งราคายาไร่ละ 35 ล้านบาท A ทำตาม ในเดือนต่อมาราคาที่ A ตั้งไว้ 35 ล้านบาทได้กล่าวเป็นราคาอ้างอิงของการเจรจาต่อรองที่ตามมากับผู้สนใจซื้อ 3 ราย ซึ่งทั้งหมดเป็นคนต่างถิ่น ทั้ง 3 รายได้เสนอราคาไร่ละ 31.3 ล้านบาท 31.3 ล้านบาท และ 35.0 ล้านบาท คนที่สามเห็นว่า มีผู้ซื้อหลายราย ต้องการซื้อ จึงเสนอราคาตามที่ตั้งไว้ เพราะอยากได้ที่ที่ทำเลสวยดังกล่าว

2) การตอบโต้จุดอ้างอิง หากฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้ให้ข้อเสนอ ก่อน เราชาระยะหนักและต้านทานอำนาจในเชิงจิตวิทยาของข้อเสนอแรก จงจำไว้จุดอ้างอิงนั้นมีอำนาจมากในสภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง เช่น ในกรณีที่ไม่มีครรภ์ว่าราคากองเครื่องจักร หรืออะไหล่ของเครื่องจักรเป็นเท่าไร ก็จะไม่มีหลักการอะไรที่จะนำไปตัดเย็บข้อเสนอแรก เราสามารถลดอำนาจในการกำหนดจุดอ้างอิงของฝ่ายตรงข้าม ได้ โดยการลดความไม่แน่นอนในเรื่องนั้นๆ นั่นหมายถึงการรวบรวมและนำข้อมูลที่เป็นกลางมาใช้ในการเจรจาต่อรอง ตัวอย่าง เช่น ตัวแทนการขายสังหาริมทรัพย์ ตั้งราคาขายบ้านริมทะเล ตั้งราคาขายบ้านริมทะเลเลขที่combe ของ A ไว้ที่ราคา 25 ล้านบาท ซึ่งมันใจว่าราคานี้จะเป็นจุดอ้างอิงที่มั่นคงสำหรับข้อเสนอซึ่งที่จะเข้ามา B สนใจซื้อแต่ B คุ้นเคยกับตลาดสังหาริมทรัพย์ย่านอื่นที่ใกล้เคียงมานาน พอสมควร โดยไม่ได้กล่าวถึงราคายาของ A คือ 25 ล้านบาท B ได้กล่าวถึงการขายบ้าน 3 หลังในพื้นที่ริมทะเลที่ใกล้เคียงย่านจะมา ซึ่งขนาดพื้นที่ แบบบ้าน และทำเลที่ตั้งคล้ายกับบ้านที่ A จะขาย พร้อมทั้งเสนอราคายาทั้ง 3 หลัง คือ หลังละ 20 ล้านบาท 22 ล้านบาท และ 23 ล้านบาทตามลำดับ ซึ่ง B พร้อมที่จะซื้อบ้านของ A ในราคา 22.5 ล้านบาทในวันนี้ จากตัวอย่าง B เสนอจุดอ้างอิงของเขางานที่จะเน้นไปที่ราคากลาง A ต้องการ B ไม่ได้สนใจเป็น A กำหนดราคากองของเข้า แต่กำหนดราคากองตน โดยอ้างข้อมูลทางการตลาด ซึ่งทำให้มีน้ำหนักมากกว่าข้อมูลของ A ทำให้จุดอ้างอิงของ A หมดความหมายไปเลย ในกรณีที่ไม่มีผู้ซื้อรายอื่นเข้ามา A และตัวแทนการขายของเข้า จะต้องเจรจาต่อรองกับ B โดยใช้ข้อเสนอของ B เป็นเกณฑ์ บทเรียนเรื่องนี้คือ การหลีกเลี่ยงที่จะเปรียบเทียบตรงๆ ระหว่างข้อเสนอแรกของฝ่ายตรงข้ามกับของเรา หากข้อเสนอแรกของฝ่ายตรงข้ามไม่เป็นจริงหรือเป็นไปได้ยาก เราอาจจะเลี่ยงไปเลย หากข้อเสนอแรกของเขาเป็นจริงหรือเป็นไปได้ เราชารขอให้เขาระบุความสมเหตุสมผล และเราก็ต้องอธิบายเช่นกันว่าทำไม่เจิงเรียกราคาสูงเช่นนั้น (A เรียกราคา 25 ล้านบาท)

3) การเตรียมพร้อมที่จะผ่อนปรน เมื่อมีจุดอ้างอิงของแต่ละฝ่าย การเจรจาต่อรองก็จะเริ่มทั้งเป็นการโดยการตอบโต้การเจรจาที่แต่ละฝ่ายหวังว่าจะนำไปสู่ราคากลางที่เห็นชอบร่วมกันหรือบรรลุข้อตกลง ยกตัวอย่างที่ผ่านมา หาก B เสนอราคา 22.5 ล้านบาท สำหรับบ้านริมทะเลเลขที่combe ของ A ก็มีโอกาสสูงมากที่ A จะเจรจาต่อรองตอบโต้ผ่านตัวแทนการขายของเขาในราคา 23 ล้านบาท การผ่อนปรนเป็นการยืดหยุ่น ฝ่ายตรงข้ามก็จะคิดว่าเรายังสามารถผ่อนปรนได้อีกมาก B อาจคิดว่าถ้า A สามารถลดราคากลาง 1 ล้านบาท เขาก็จะสามารถลดราคากลาง 1 ล้านบาทในครั้งที่สอง ดังนั้นการเจรจาต่อรองผู้เจรจาต่อรองจะต้องเตรียมพร้อมก่อนเจรจาต่อรองในเรื่องของ BATNA และราคากลางตัดสินใจ การผ่อนปรนจะต้องอาศัยหลักการทั้งสองประการนี้เป็นหลักด้วย

4) เวลาที่ผ่านไป ในสถานการณ์การซื้อขายนั้น เวลา มีความสำคัญ ผู้ซื้อจะต้องกำหนดเวลาสำหรับข้อเสนอการซื้อขาย นักเจรจาต่อรองเรียกวิธีการนี้ว่า เป็นข้อเสนอที่มีวันหมดอายุ (Exploding Offer) ดังนั้นในข้อตกลงซื้อขายจะต้องระบุว่าราคากลางนี้มีผลถึงเมื่อไรที่ซัดเจน

5) การเสนอหลายทางเลือก เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดี การเสนอทางเลือกหลายทางเลือก เป็นวิธีการทำข้อตกลงที่มีประสิทธิผล เพราะคนเราไม่ต้องการถูกบังคับให้เลือก ทางเลือกเดียวทำให้รู้สึก

ถูกบังคับ ถ้ามีทางเลือกหลายทางเลือก คนจะเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกต่างๆ แทนที่จะเปรียบเทียบกับเป้าหมายเดิม

4. กลยุทธ์การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการได้ก้าวมาแล้วบ้างในตอนต้น ในที่นี้จะอธิบายในรายละเอียดบางประเด็น การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ หมายถึง การเจรจาต่อรองที่ต่างฝ่ายต่างร่วมกันสร้างสรรค์ผลประโยชน์ร่วมกัน มีการให้และการรับซึ่งกันและกัน อันทำให้เกิดความเห็นพ้องและบรรลุข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายพอใจ กลวิธีการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ มีดังนี้

1) การเริ่มต้น การเริ่มต้นเจรจาต่อรองแบบบูรณาการให้เริ่มต้นด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีแสดงความเป็นกันเอง ไม่ควรเสนอข้อเสนอเร็วเกินไปลองใช้กลวิธีต่อไปนี้ (1) ถามคำถามเกี่ยวกับความต้องการหรือผลประโยชน์ ข้อกังวลและเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม (2) สำรวจความยินยอมของฝ่ายตรงข้ามที่จะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่าง (3) พังอย่างตั้งใจเกี่ยวกับคำตอบโต้ของฝ่ายตรงข้าม (4) ให้ความสำคัญกับมุมมองความต้องการ หรือผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้าม (5) ปรับสมมติฐานหรือการคาดการณ์ของเรานิ่งๆ เตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองซึ่งอาจไม่เหมาะสม (6) กล้าเปิดเผยความต้องการผลประโยชน์ และข้อกังวลของเราให้ฝ่ายตรงข้ามรับรู้ (7) พยายามสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบสองทาง (8) ระวังไม่มีการขัดแย้งส่วนตัว (9) หากประเด็นก่อให้เกิดความตึงเครียดแก่ฝ่ายตรงข้าม ให้รับรู้ความไม่พึงประสงค์ของประเด็นนั้น และ (10) อย่ากดตันให้สรุปข้อตกลง จนให้เวลาในการสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย

2) ค้นหาทางเลือกที่ใช้ความแตกต่างให้เกิดประโยชน์ ประเด็นจะต้องหาให้ได้ว่าทางเลือกอื่นๆ ที่ทั้งสองฝ่ายพอใจหรือเป็นไปได้มีอะไรบ้าง และนำมาใช้ประโยชน์ในการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้ข้อตกลง เป็นการสร้างผลประโยชน์เกื้อกูลกัน

3) ใช้เวลาให้เต็มที่ การไม่เร่งรัดด่วนสรุปทางข้อตกลง จะทำให้มีเวลาคิดสร้างสรรค์ทางออกที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่ายได้มากขึ้น

## 6. อุปสรรคในการเจรจาต่อรอง

ภานุมาศ อัตรพิทักษ์โชติ ได้ก้าวถึงอุปสรรคในการเจรจาต่อรองไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. ความไม่รู้ว่าจะต่อรองอะไร เพราะไม่เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของตน  
2. ความเชื่อที่จำกัดและไม่ถูกต้อง เราจะนึกถึงสภากមพว่าตนเป็นที่พึงแห่งตนมากเกินไป จึงไม่รู้จักขอและไม่รู้จักต่อรอง หรือมองว่าการต่อรองเป็นเรื่องเลวร้าย

3. ความกลัว บางคนกลัวที่จะขอ กลัวถูกปฏิเสธ กลัวเสียหน้า กลัวเป็นบุญคุณ ความกลัวเหล่านี้ทำให้กลัวเป็นคนยอมรับสภาพตามชาติกรรม ไม่ดีนั่นเอง

4. ความเชื่อมั่นในตนเองตัว ทำให้ไม่กล้าขอหรือไม่กล้าต่อรอง

5. ความหึงยิโโซ การหึงยิโโซ ทำให้ไม่คิดขอหรือต่อรองกับใคร ทำให้ไม่ขอคำแนะนำจากใคร

จากอุปสรรคในการเจรจาต่อรองที่ภายนอก ฉัตรพิทักษ์โชค กล่าวมาข้างต้น เป็นอุปสรรคในการเจรจาต่อรอง ทั่ว ๆ ไป แต่ Watkins (2550) ได้กล่าวถึงอุปสรรคการเจรจาต่อรอง ที่มุ่งเน้นทางธุรกิจ เป็นการเฉพาะ ดังนี้

1. นักเจรจาต่อรองชั้นเชี่ยนมักจะเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม มักเป็นอุปสรรคทำให้การเจรจาต่อรองล้มเหลว หรือไม่رابรื่น
2. ความไม่ไว้วางใจเป็นอุปสรรคสำคัญในการทำข้อตกลง
3. การมีข้อมูลไม่เพียงพอ ทำให้การทำข้อตกลงเป็นเรื่องยาก และการสร้างคุณค่าเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้เลย
4. อุปสรรคเชิงโครงสร้าง ประกอบด้วยการไม่มีบุคคลสำคัญในการเจรจาต่อรอง การมีบุคคลไม่ควรเข้าร่วมการเจรจาต่อรองเข้าไปเป็นอุปสรรค และขาดความกดดันที่จะทำให้การเจรจาต่อรองมีความคืบหน้า
5. ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรมอาจเป็นอุปสรรคในการเจรจาต่อรองได้ โดยเฉพาะฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีสมมติฐานที่อีกฝ่ายไม่ได้สังเกต เช่น สมมติฐานเกี่ยวกับผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ซึ่งที่มีคุณค่าคืออะไร เป็นต้น
6. พวกคนทำเสีย คือ คนที่ขัดขวางหรือบั่นทอนการเจรจาต่อรอง
7. ปัญหาด้านการสื่อสาร

## 7. บทสรุป

การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการเจรจาที่ใช้กลยุทธ์ของบุคคลสองฝ่าย เพื่อแก้ปัญหา หรือความขัดแย้ง หรือหาข้อตกลงในเรื่องที่จะเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้ข้อตกลงเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่มีทั้งการให้และการรับ เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สองฝ่ายยอมรับได้

การเจรจาต่อรอง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน และการเจร้าแบบบูรณาการ การเจรจา กับการเจรจาต่อรองมีความแตกต่างกัน โดยการเจรจา (Bargaining) หมายถึง การต่อรองซึ่งสินค้า ส่วนการเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การเจรจาต่อรองที่เป็นทางการต้องอาศัยความรู้และทักษะการเจรจาต่อรองเป็นอย่างดี หลักการสำคัญของการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลง (Best Alternative to Negotiated Agreement หรือเรียกว่า BATNA) ราคากำตัดสินใจ(Reservation Price) การกำหนดขอบเขตหรือโซนที่สามารถตกลงกันได้ (Zone of Possible Agreement) หรือเรียกว่า ZOPA และการสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน (Value Creating by Exchange)

ในการเจรจาต่อรองทุกการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต่อรองจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมก่อนการเจรจาต่อรอง ทั้งการกำหนด BATNA ราคากำตัดสินใจ ขอบเขตหรือโซนที่สามารถตกลงกันได้ และการ

สร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ยังต้องเตรียมตัวให้พร้อมในประเด็นต่างๆ ดังได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อการเตรียมเพื่อการเจรจาต่อรอง

ส่วนกลวิธีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้การเจรจาต่อรองเกิดขึ้นและประสบความสำเร็จ นักเจรจาต่อรองจะต้องมีกลวิธีที่ดี เริ่มตั้งแต่ การทำให้ฝ่ายตรงข้ามร่วมเจรจาต่อรอง การเริ่มต้นที่ดี กลวิธีการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน และกลวิธีการเจรจาแบบบูรณาการ

สำหรับอุปสรรคในการเจรจาต่อรองนั้น อุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ นักเจรจาต่อรองซึ่งเชื่อมั่นจะเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การไม่มีข้อมูลเพียงพอ อุปสรรคเชิงโครงสร้าง ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรม พวกคนทำเสีย และปัญหาการสื่อสาร

สรุปรวมความได้รับ การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่บุคคลสองฝ่ายใช้กลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง หรือหาข้อตกลงร่วมกัน โดยมุ่งสู่ข้อยุติที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการให้และรับระหว่างคู่เจรจา เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน แบ่งเป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนและแบบบูรณาการ โดยมีความแตกต่างจากการเจรจา (Bargaining) ซึ่งเป็นเพียงการต่อรองซึ่งสินค้าทั่วไป ในขณะที่การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและต้องอาศัยความรู้และทักษะเฉพาะทาง หลักการสำคัญในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ กำหนด BATNA (ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลง) ราคากลาง (Reservation Price) การกำหนด ZOPA (ขอบเขตที่ตกลงกันได้) และการสร้างคุณค่าผ่านการแลกเปลี่ยน นักเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพต้องเตรียมตัวล่วงหน้า โดยกำหนดองค์ประกอบข้างต้นให้ชัดเจน กลวิธีสำคัญในการเจรจาต่อรองเริ่มจาก การจูงใจให้อีกฝ่ายร่วมเจรจา การเริ่มต้นอย่างเหมาะสม และการใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับประเภทของการเจรจาต่อรอง อุปสรรคที่พบเสมอในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การเผชิญกับนักเจรจาที่พยายามเอาเปรียบความไม่ไว้วางใจกัน การขาดข้อมูลที่เพียงพอ อุปสรรคเชิงโครงสร้าง ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรม บุคคลที่ไม่สร้างสรรค์ และปัญหาการสื่อสาร การเข้าใจองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้สามารถเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

## บรรณานุกรม

พวรรณ บุญเพ็ม. ทำความเข้าใจกับการเจรจาต่อรอง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
<https://mgtsci.stou.ac.th/> [16 มิถุนายน 2567].

ธีทัต ตรีศิริโชค. แนวคิดหลักการและขั้นตอนการเจรจาต่อรองข้ามชาติ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
<https://slideshare.net/> [18 มิถุนายน 2567].

มงคล ตันติสุขมาล. การเจรจาต่อรองและไกล์เกลี่ยความขัดแย้ง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
<https://expc-spd.moph.go.th/> [17 มิถุนายน 2567].

มิเชล วัตกินส์. (2550). การเจรจาต่อรอง. แปลโดยไฟโอล์น บาลัน. กรุงเทพมหานคร : มิตรภาพการพิมพ์และสติวาร์ดิโอ.

ภาณุมาศ ฉัตรพิทักษ์โชค. การเจรจาต่อรอง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://slideshare.net/> [24 มิถุนายน 2567].

สำนักฝึกอบรมและสัมมนาธรรมนิติ. 4 หลักการเจรจาต่อรองให้สำเร็จ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://dst.co.th/> [18 มิถุนายน 2567].

Bazerman, MaxH. and Neale, Margaret A. (1992). **Negotiation Rationally**. New York : Free Press.

Dhir Rajeev. **Negotiation**. [Online]. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/> [17 June 2024].

Gordon, Mark. (1999). “Win-Win with Mark Gordon” **Harvard Management Communication Letter**. Manch.

Kolb DM, Williams J. (2001). Breakthrough bargaining. **Harvard Business Review**. Feb;79(2):88-97, 156.

THE MEDIATING EFFECT OF COLLEGE MANAGEMENT SYSTEM ON RELATIONSHIP BETWEEN  
VOCATIONAL EDUCATION POLICIES AND COLLEGE-ENTERPRISE PARTICIPATION FACTORS ON THE  
COLLEGE-ENTERPRISE COOPERATION IN ZHENG ZHOU CITY UNDER HENAN PROVINCE

Liu Mingyang

Sataporn Pruettikul

Sukhum Moonmuang

Educational Administration, Faculty of Education, Bangkokthonburi University

Email: 249374230@qq.com

Received : 23 August 2023

Revised : 4 June 2025

Accepted : 4 June 2025

## ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) To explore the component of the college enterprise cooperation of vocational colleges in Zhengzhou city under Henan Province; (2) To develop the model factors affecting colleges enterprise cooperation of vocational education policies, colleges enterprise participation and colleges management system factors in Zhengzhou city under Henan Province; and (3) To verify the mediating effect of colleges management system on the relationship between vocational education policies and enterprise participation on the colleges enterprise cooperation.

This research was quantitative research which conducted a survey on teachers from 12 vocational colleges in Zhengzhou city, Henan Province. The sample size determined by G\*power software, totaling 600 teachers. and used stratified random sampling method. Data collection by a 5 rating score questionnaires which validity of item between 0.60 - 1.00, reliability of each component between .80 - .99 and data analysis by CFA and SEM.

The research results showed that: (1) The components of the colleges enterprise cooperation were 3 components namely: profitability, sustainability, and satisfaction. There were at high level among vocational college in Zhengzhou city, Henan province; (2) The model of factors affecting college enterprise cooperation fit well with empirical data. (DF=55, CMIN=136.33, CMIN/DF=2.479, GFI=0.967, CFI=0.971, RMSEA=0.050), The composite reliability (CR) value of model was between .75-.81, validity of Model (AVE) was between .50-.52; and (3) The vocational education policies and enterprise participation had positive direct

effect and indirect effect on colleges enterprise cooperation via colleges management system with statistically significance ( $p<.05$ ). The colleges management system was mediator and could reduce effect on the relationship between vocational education policies and enterprise participation on the colleges enterprise cooperation.

**Keywords:** College enterprise cooperation, Vocational education policies, Mediating effect

## 1. Introduction

The requirements of developed countries and the construction of modern vocational education systems and the construction of an educational power, there are still many problems in China's vocational education, such as inadequate systems, the need to strengthen the construction of vocational skills training bases, insufficient motivation for enterprises to participate in running colleges, uneven quality of running colleges and personnel training levels. (Chen Fuzhi, 2022). Vocational colleges in Zhengzhou, Henan Province started relatively late and the primary problem they face is how to ensure that the trained talents meet the needs of enterprises. At present, the communication and exchange platform in school enterprise cooperation in Zhengzhou is not yet perfect, and the respective positions, and roles of universities and enterprises in cooperation are also unclear (Yu Qiangbo and Jia Zhicheng, 2014). Through data investigation and statistical analysis, it is found that there are the following main problems in school enterprise cooperation in Henan Province: firstly, at the government policy level, the government still lacks effective support for universities and enterprises in terms of policy and regulatory environment (WuChenying, 2019). Secondly, at the university level, college students generally have a lower awareness and enthusiasm for school enterprise cooperation, a lower level of understanding of school enterprise cooperation projects, and a lower level of participation in school enterprise cooperation courses or activities. (Wu Chenying, 2019). Once again, at the corporate level, the inherent demand and motivation for scientific research cooperation between enterprises and universities are insufficient (Cui Miao and Wang Zhenmin, 2015).

In summary, although the concept of college-enterprise cooperation in Henan Province has been put forward for more than ten years, there are many issues in college-enterprise cooperation, such as low development rate, low depth, low satisfaction, low efficiency, and low sustainability. The resolution of these issues has a strong supporting role in improving the

effectiveness and sustainable development of college-enterprise cooperation in Henan Province.

Finally, researcher would provide suggestions for all parties involved in school enterprise cooperation and point out the direction for future research.

## 2. Research Questions

1. What are components of the college-enterprise cooperation of Vocational College in Zhengzhou city under Henan Province? 2. What is the model of factors influence to the college-enterprise cooperation of Vocational College in Zhengzhou city under Henan Province? 3. What are the mediating effect on relationship between the Vocational Education Policies and Enterprise Participation Factors on The College-Enterprise Cooperation in Vocational College in Zhengzhou city under Henan Province?

## 3. Research Objectives

1. To find out the components of college-enterprise cooperation in Vocational College in Zhengzhou city under He Nan Province. 2. To develop the model of factors affecting college-enterprise cooperation in Vocational College in Zhengzhou city under Henan Province. 3. To verify the mediating effect of college management system on relationship between the Vocational Education Policies and Enterprise Participation Factors on The College-Enterprise Cooperation in Vocational College in Zhengzhou city under Henan Province.

## 4. Research Hypothesis

H1: Government vocational education policy (VEP) factors have a positive direct effect on the college-enterprise cooperation (COE) in Zhengzhou Vocational College under Henan Province. H2: Government vocational education policy (VEP) factors have a positive direct effect on the management system of vocational colleges (CM) in Zhengzhou City, under Henan Province. H3: The factor of enterprise participation (EP) has a positive direct effect on the college management system (CM) of Zhengzhou Vocational College in Zheng Zhou city under He Nan Province. H4: The factor of enterprise participation (EP) has a direct positive effect on the college-enterprise cooperation (COE) in vocational colleges in Zhengzhou City under Henan Province. H5: College management system (CM) factors have a positive direct effect on the college-enterprise cooperation (COE) in Zhengzhou Vocational College under Henan Province. H6: Government vocational education policy (VEP) factors had a positive effect on

the college-enterprise cooperation (COE) through the college management system (CM), which as mediating effect. H7: The factor of enterprise participation (EP) can have a positive effect on the college-enterprise cooperation (COE) through the college management system (CM), which as mediating effect.

## 5. Conceptual Framework

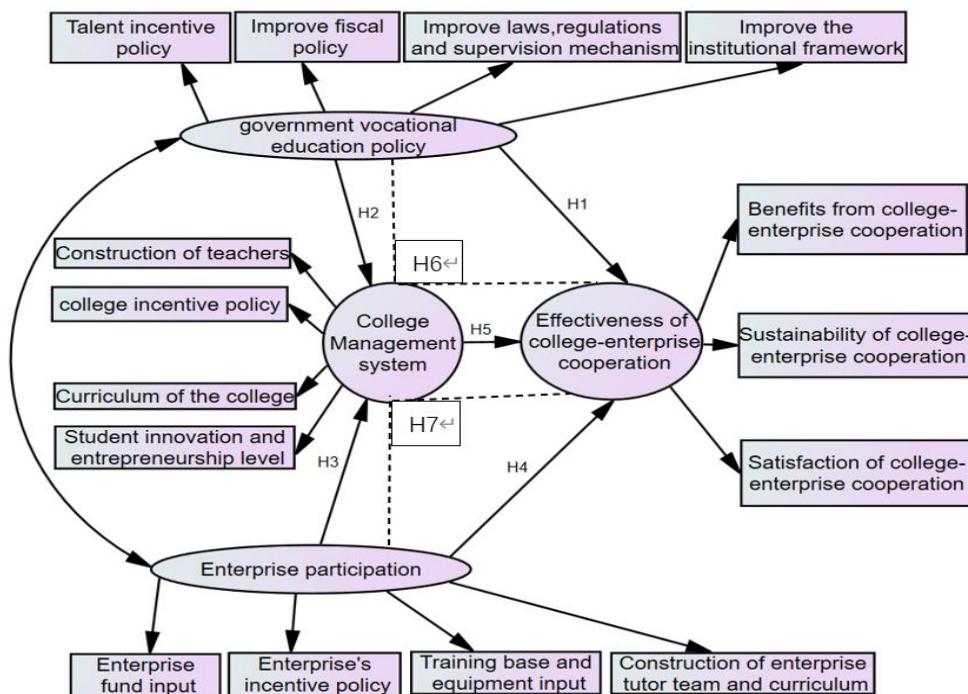


Figure 1 Conceptual framework of this research

## 6. Methodology

This research adopted quantitative research. There were three processes involved in research: research plan preparation (planning stage), research procedures, and research reports. Details were as follows:

Part One: Research the constituent elements of the college-enterprise cooperation in Vocational college and the factors that affect on college-enterprise cooperation in Zhengzhou city, Henan province. In this section, the researcher identified the constituent elements of the college-enterprise cooperation in Vocational college in Zhengzhou city through extensive literature review and content analysis, and researched the influencing factors of the college-enterprise cooperation in vocational colleges, including government education policy factors, CM, and enterprise participation.

Part Two: Construct an develop model for the college-enterprise cooperation in Henan Vocational based on government education policy factors, college governance capabilities, and enterprise participation. In this section, the researcher conducted research on the influencing factors of the college enterprise cooperation based on the first part, identified the factor model that affecting the college enterprise cooperation in vocational colleges, and established a data collection tool.

Part Three: Decompose the factors that affect on the college enterprise cooperation in Vocational college, namely the impact of government education policy factors and college-enterprise participation on the college-enterprise cooperation, which had college management system as mediating. The researcher researched the factors that affecting the college-enterprise cooperation by decomposing the effect of factor on direct and indirect effect.

## 7. Population and sample

The survey subjects were teachers from 12 vocational colleges located in Zhengzhou City, Henan Province. Total number of teachers: 1530. The samples size was 600 people calculate by G\*power program at power of test.90 and using stratified random sampling method.

## 8. The creation of research instruments

The researchers employed a three-part questionnaire; Part I: Demographic variables (checklist), Part II: Relevant variables (including COE, VEP, EP, CM) question responses (five-point rating scale), Part Three: Acknowledgements. The instrument starts from step (1) as a questionnaire. The quality of the questionnaire was evaluated by content validity and reliability. For content validity, it was checked by 5 experts and analyzed using item-objective consistency (IOC). The value of the item value is  $\geq 0.50$ . For reliability, it was analyzed by Cronbach's alpha at 0.80.

## 9. Data Collection

The researchers sent Likert (5-point) rating scale questionnaires to the respondents. This article taked 600 teachers from 12 vocational colleges in Zhengzhou as research samples and collected data through online questionnaire distribution. Questionnaires were sent online.

## 10. Data analysis

The researchers sent Likert (5-point) rating scale questionnaires to the respondents. Data for demographic variables were analyzed using descriptive statistics; frequencies and percentages. Each variable was analyzed using descriptive statistics; mean, standard deviation (S.D.), etc.

Statistical methods used in data analysis included confirmatory factor analysis (CFA), and structural equation modeling (SEM). Through final quantitative data analysis, model fit was validated by confirmatory factor analysis in combination with path coefficients, P-values, and model fit criteria. All the indicators of the measurement model meet the standard, The model of college enterprise cooperation fit well with empirical data. There were indicators as follows: GFI, CFI, RMSEA and so on.

## 11. Results

**Table 1:** Table summary of the results of analysis about Business owners' opinions  
Demographic Information

Level	Frequency	Percentage	Cumulative Percent
Gender:			
Male	268	44.7	44.7
Female	332	55.3	100.0
Age:			
<35	88	14.7	14.7
35-40	172	28.7	43.4
41-50	171	28.4	71.8
51-60	163	27.1	98.9
>60	6	0.01	100.0
Education:			
Undergraduate	146	24.4	24.4
Master	300	50	74.4
Doctor	120	20	94.4
Post-Doctoral	34	5.6	100.0

Level	Frequency	Percentage	Cumulative Percent
Professional title:			
Junior title	40	6.7	6.7
Intermediate title	140	23.3	30.0
Deputy senior title	293	48.9	78.9
Senior Title	127	21.1	100.0
Total	600	100.0	100.0

From Table 1, it was summarized that there were 268 male teachers, accounting for 44.7% of the sample size. There were 332 female teachers, accounting for 55.3% of the total.

**Table 2** The intra correlation of indicators of each factor as follows :

CM	.33	.27	.32	.34	.21	.29	.17	1					
1	1**	5**	8**	8**	6**	2**	6**						
CM	.27	.20	.22	.40	.28	.35	.32	.52	1				
2	9**	5**	2**	1**	3**	5**	2**	2**					
CM	.27	.27	.29	.29	.24	.37	.24	.46	.52	1			
3	3**	8**	5**	6**	2**	4**	0**	3**	8**				
CM	.38	.39	.36	.42	.29	.29	.33	.41	.50	.48	1		
4	4**	1**	4**	1**	0**	6**	5**	2**	3**	2**			
EP	.38	.28	.29	.45	.33	.20	.27	.34	.31	.28	.38	1	
1	2**	1**	8**	1**	3**	0**	3**	8**	1**	2**	6**		
EP	.42	.29	.33	.45	.40	.28	.34	.37	.40	.33	.37	.51	1
2	2**	2**	3**	3**	9**	1**	0**	7**	0**	2**	5**	0**	
EP	.37	.29	.34	.39	.32	.27	.28	.31	.32	.33	.38	.48	.55
3	9**	2**	9**	0**	6**	7**	9**	3**	6**	6**	7**	9**	1
EP	.37	.26	.29	.38	.30	.20	.27	.27	.27	.31	.41	.49	.50
4	6**	6**	8**	0**	7**	5**	6**	0**	7**	7**	7**	4**	9**
													1**

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

From Table 2, it can be seen that the correlation between variables is significant through the correlation analysis of 15 items, more variables showed moderate correlation (0.3-0.7 as the standard), while few variables showed weak correlation.

## 12. Model specification

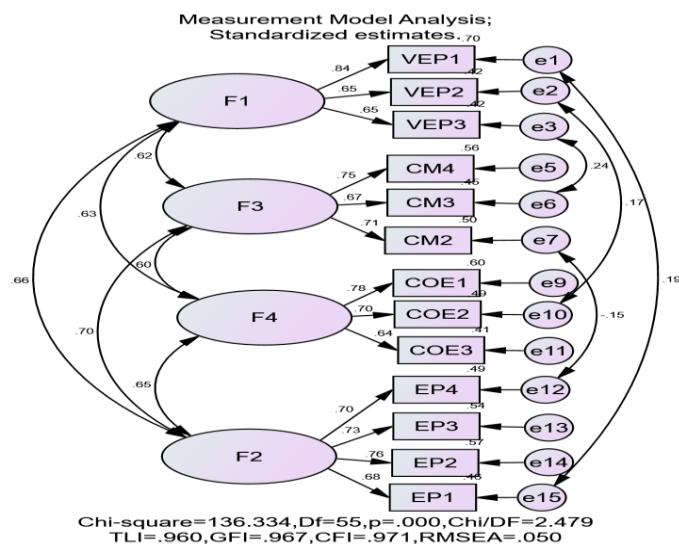


Figure 2 Confirmatory factor model(standardized)

From The figure 2, it shows about the criterions for the measurements model fit well with the empirical data as the table 3.

**Table 3:** Measurement Model: Chi-square test, degrees of freedom, relative chi-square, Comparative Fit Index (CFI), and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA).

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	136.334	--	--
DF	55	--	--
CMIN/DF	2.479	1-3 Excellent, 3-5 Acceptable	Excellent
CFI	0.971	>0.95 Excellent, >0.9 Acceptable	Excellent
GFI	0.967	>0.95 Excellent, >0.9 Acceptable	Excellent
TLI	0.960	>0.8 Acceptable	Acceptable
RMSEA	0.050	<0.05 Excellent, <0.08 Acceptable	Excellent
P-Close	0.502	>0.05	Excellent

\*Note: Hu and Bentler (1999, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives") recommend combinations of measures : CFI>0.95 and SRMR<0.08.

From Table 3, the Chi-square (CMIN) of test statistics used to test the difference between the hypothesis model and the empirical data was 136.334 and the DF was 55. The relative chi-square (CMIN/DF) was 2.479 which less than 5. The comparative fit index (CFI) was 0.971 which more than 0.95. RMSEA is 0.050, less than 0.08. They were acceptable. According to the standard of model fitting index, the fitting indexes of the model meet the requirements, so the model was fit well with the empirical data.

Table 4 Discriminative validity analysis test

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	F1(VEP)	F2(EP)	F3(CM)	F4(COE)
F1(VEP)	0.758	0.514	0.437	0.791	0.717			
F2(EP)	0.809	0.515	0.496	0.811	0.661***	0.717		
F3(CM)	0.751	0.502	0.496	0.754	0.625***	0.704	0.708	
F4(COE)	0.751	0.503	0.418	0.762	0.635***	0.646	0.604***	0.709

Note: The value in bold in the upper right corner is the square root of the AVE value. (Fornell and Lacker 1981)

1. Composite Reliability : From Table 4, it was summarized that the composite reliability (CR) of 4 factors ranged from 0.751 to 0.809 which were over 0.7. So, it pointed that all factors had acceptable.

## 2. Validity

1) Convergent validity : From Table 4.4, it was summarized that the average variance extracted (AVE) of 4 factors ranged from 0.502 to 0.515 which were over 0.5. As a result, it pointed out all factors had convergent validity, and the measure model had quality in term of contents validity.

2) Discriminant validity : Because the AVE value of each prospective construct should be higher than the matching Maximum shared variance (MSV), the initial strategy is to use it (Adedeji, Abdulkabir N. et al,2017). Table 4.4's data analysis reveals that the AVE of F1(VEP), F2(EP), F3(CM), and F4(COE) were, respectively, 0.514,0.515,0.502 and 0.503, which were all more than the matching MSV.

## 13. Structural Equation Models

Structural equation model fitting test

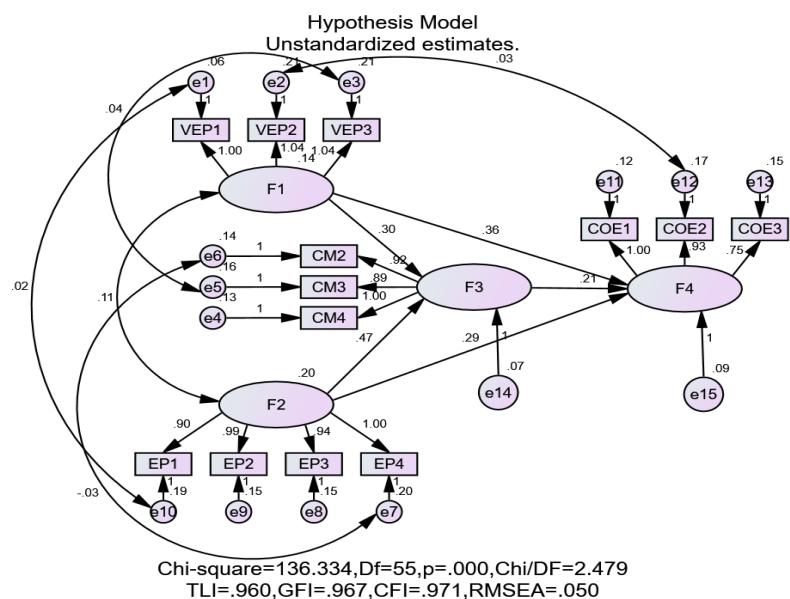


Figure 3. Running results of structural equation model graph (unstandardized)

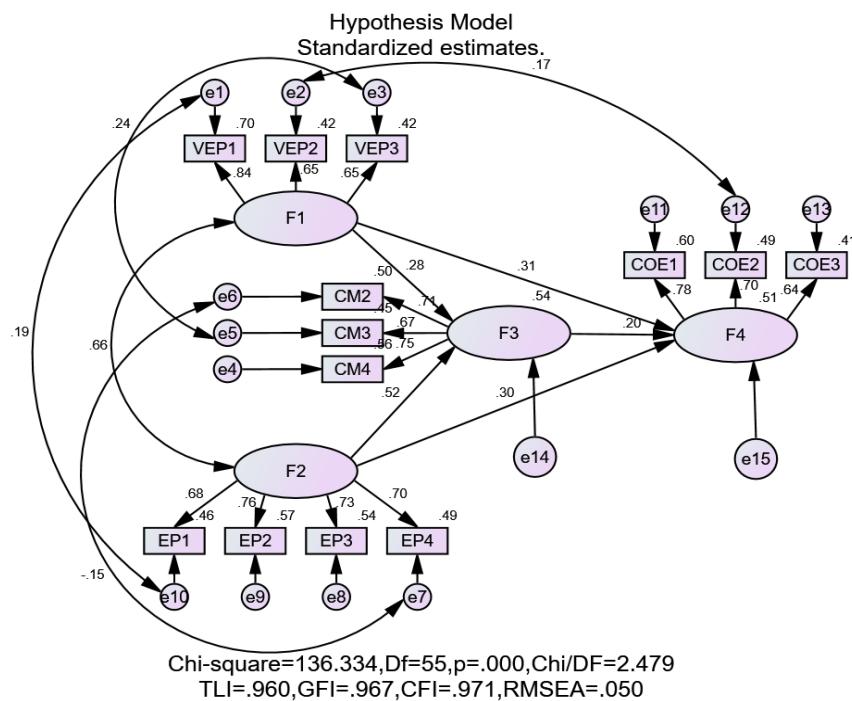


Figure 4. Running results of structural equation model graph (standardized).

From Figure 4 and 5, it showed that the structural equation model with latent variables represented the direct effect of Vocational Education Policy (F1-VEP) and Enterprise Participation (F2-EP) as independent variable and College enterprise Cooperation Effectiveness (F4-COE) as dependent variable, and College Management system (F3-CM) as mediating which mediated the effect of the relationship between Vocational Education Policy (F1-VEP), Enterprise Participation (F2-EP) and College enterprise Cooperation Effectiveness (F4-COE).

From Figure 5, it was summarized that the analysis of structural equation model in standardized on the purpose of hypothesis testing, and effect decomposition.

**Table 5** Fitting indexes of structural equation model

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	136.334	--	--
DF	55	--	--
CMIN/DF	2.479	1-3 Excellent, 3-5 Acceptable	Excellent
CFI	0.971	>0.95 Excellent, >0.9 Acceptable	Excellent
SRMA	0.038	<0.08 Excellent	Excellent
GFI	0.967	>0.9 Excellent	Excellent
NFI	0.953	>0.95 Excellent, >0.9 Acceptable	Excellent
TLI	0.960	>0.9 Acceptable	Acceptable

RMSEA	0.050	<0.06 Excellent, <0.08 Acceptable	Excellent
P-Close	0.502	>0.05 Excellent	Excellent

(\*Note: Hu and Bentler (1999, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives")

The fitting index of model operation is shown in the table5. The fitting index is as follows: CMIN/DF=2.479, less than 3. TLI=0.960, NFI=0.953, greater than 0.9, GFI=0.967, CFI=0.971, greater than 0.95, RMSEA=0.050, less than 0.06.. Compared with the fitting criteria of the table, the fitting indexes of the model meet the requirements, so the path of the model is analysed. In summary, from the results, the indicators were showed the structural equation model fit the empirical data at an excellent level detail.

#### 14. Hypothesis testing

##### (1) Testing for direct effects hypothesis

**Table 6** Hypothesis testing of direct effects.

Relationship			Unstand ardized	Standar dized	S.E.	C.R.	P	Hypothesis
COE (F4)	<---	VEP (F1)	0.362	0.313	0.079	4.568	***	H1
CM (F3)	<---	VEP (F1)	0.305	0.283	0.073	4.198	**	H2
CM (F3)	<---	EP (F2)	0.465	0.517	0.064	7.220	***	H3
COE (F4)	<---	EP (F2)	0.292	0.301	0.080	3.649	***	H4
COE (F4)	<---	CM (F3)	0.211	0.196	0.084	2.501	0.0 12*	H5

(Note: \*represent  $P \leq 0.05$ , \*\*represent  $P \leq 0.01$ , \*\*\*represent  $P \leq 0.001$ ).

Hypothesis testing for H1: Vocational Education Policy (VEP) factor has positive direct effect on college enterprise Cooperation Effectiveness (COE). From Table 6, it was summarized that the path coefficient of the effect of VEP on COE in unstandardized and standardized were 0.362 and 0.313 respectively, critical ratio (C.R.) was 4.568, and was statistically significant ( $p$

=0.00 ;  $p < 0.05$ ), which pointed out that the hypothesis was right, and concluded that there was significant positive effects relationship between VEP and COE.

Hypothesis testing for H2: Vocational Education Policy (VEP) factor has positive direct effect on College Management system (CM). From Table 6, it was summarized that the path coefficient of the effect of VEP on CM in unstandardized and standardized were 0.305 and 0.283 respectively, critical ratio was 4.198, and was statistically significant ( $p =0.00$  ;  $p < 0.05$ ), which pointed out that the hypothesis was right, and concluded that there was significant positive effects relationship between VEP and CM.

Hypothesis testing for H3: Enterprise Participation (EP) factor has positive direct effect on College Management system (CM). From Table 6, it was summarized that the path coefficient of the effect of EP on CM in unstandardized and standardized were 0.465 and 0.517 respectively, critical ratio was 7.220, and was statistically significant ( $p =0.00$  ;  $p < 0.05$ ), which pointed out that the hypothesis was right, and concluded that there was significant positive effects relationship between EP and CM.

Hypothesis testing for H4: Enterprise Participation (EP) factor has positive direct effect on college enterprise Cooperation Effectiveness (COE). From Table 6, it was summarized that the path coefficient of the effect of EP on COE in unstandardized and standardized were 0.292 and 0.301 respectively, critical ratio was 3.649, and was statistically significant ( $p =0.00$  ;  $p < 0.05$ ), which pointed out that the hypothesis was right, and concluded that there was significant positive effects relationship between EP and COE.

Hypothesis testing for H5: College Management system (CM) factor has positive direct effect on college enterprise Cooperation Effectiveness (COE). From Table 6, it was summarized that the path coefficient of the effect of CM on COE in unstandardized and standardized were 0.211 and 0.196 respectively, critical ratio was 2.501, and was statistically significant ( $p=0.012<0.05$ ), which pointed out that the hypothesis was right, and concluded that there was significant positive effects relationship between CM and COE.

## (2) Testing for indirect effects hypothesis

In order to explore whether there was mediation effect in these significant paths, we ran Bootstrap method in AMOS21.0, selected 5000 repeats, and the confidence interval standard was 95%. Therefore, we used the grammar of AMOS software to assign values to all the relevant paths. Specific mediating effects of computational standardization.

**Table 7** Hypothesis testing of indirect effects (Standardized indirect effects.)

Relationships	Estimate	Lower	Upper	p	Hypothesis
COE<---CM<---VEP	0.056	0.001	0.151	**	H6
COE<---CM<---EP	0.101	0.002	0.238	**	H7

\*\* p<0.01

Hypothesis testing for H6: Vocational Education Policy (VEP) factor has positive indirect effect on college enterprise Cooperation Effectiveness (COE) and the College Management system (CM) factor is mediating. From Table 7, it was summarized that the estimated effect was 0.056 (Standardized indirect effects) , and had statistically significant (p<.01). It shows that the College Management system (CM) factor has a significant mediating effect between Vocational Education Policy (VEP) factor and College enterprise Cooperation Effectiveness (COE), so the H6 is valid.

Hypothesis testing for H7: Enterprise Participation (EP) factor has positive indirect effect on college enterprise Cooperation Effectiveness (COE) and the College Management system (CM) factor is mediator. From Table 7, it was summarized that the estimated effect was 0.101 (Standardized indirect effects) , and had statistically significant (p<.01). It shows that the College Management system (CM) factor has a significant mediating effect between Enterprise Participation (EP) factor and College enterprise Cooperation Effectiveness (COE), so the H7 is valid.

**Table 8** Decomposition of effects factors Vocational Education Policy (VEP) on College enterprise Cooperation Effectiveness (COE) (Standardized)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p	Effect proportion
Direct effect	0.313	0.136	0.523	**	84.82%
Indirect effect	0.056	0.001	0.151	**	15.18%
Total effect	0.369	0.208	0.565	**	

\*\*p<0.01.

From Table 8 (Standardized) , it was summarized that the decomposing effects of Vocational Education Policy (VEP) on college enterprise Cooperation Effectiveness (COE) of direct effect and indirect effect of 0.313 and 0.056 respectively, and the total effect with 0.369 (Standardized total effects) . And direct effect and indirect effect accounted for 84.82% and 15.18% of the total effect. And had statistically significant (p<.01), which indicated that

there was relationship between VEP and COE and there had partial indirect effect of VEP on COE via CM.

**Table 9** Decomposition of effects factors Enterprise Participation (EP) on college-enterprise Cooperation Effectiveness (COE) (Standardized)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P	Effect proportion
Direct effect	0.301	0.098	0.463	**	74.88%
Indirect effect	0.101	0.002	0.238	**	25.12%
Total effect	0.402	0.201	0.550	**	

\*\*p<0.01

From Table 9 (Standardized) , it was summarized that the decomposing effects of Enterprise Participation (EP) on college enterprise Cooperation Effectiveness (COE) of direct effect and indirect effect of 0.301 and 0.101 respectively, and the total effect with 0.402. And direct effect and indirect effect accounted for 74.88% and 25.12% of the total effect. And had statistically significant (p<.05), which indicated that there was relationship between EP and COE and there had partial indirect effect of EP on COE via CM.

Summary, from Table 8-9, The effect of CM as mediating effect. From the model, if we take the model on the sample regression F1(VEP) effecting on F4(COE). There was 0.655 and if we take the model on the sample regression F2(EP) effecting on F4(COE). There was 0.657. Therefore, when using normal and perfect models, the effects of F1 and F4 range from 0.655 to 0.369; The effect of F2 and F4 ranges from 0.657 to 0.402, which was the mediating effect and could reduce the effect VEP and EP on COE.

## 15. Conclusion

(1) The components of the effectiveness of the cooperation were devided to 3 components including three sub variables: profitability, sustainability, and satisfaction. Each component was at high level among vocational college in zhengzhou, Henan province and policy includes three branch variables, university management system includes three branch variables, and enterprise participation level includes four branch variables. (2) The model of college enterprise cooperation fit well with empirical data. There were indicators as follows: GFI, CFI, RMSEA and so on. (3) The VEP had direct positive effect on COE and had positive indirect effect on COE via CM with statistical significance at 0.05. The EP had direct positive effect on COE and had positive indirect effect on COE via CM with statistical significance at 0.05. The CM had direct positive effect on COE with statistical significance at 0.05, and the CM had mediator effect on the relationship between VEP, EP, and COE.

## 16. Discussion

Research Objective 1 : (1) Vocational education policy, including sub-variables in three dimensions: talent incentive policy, sound financial policy, and sound laws and regulations; (2) Enterprise participation, including enterprise capital investment, enterprise incentive policy, training base and equipment investment, The four sub-variables of corporate tutor team and curriculum construction; (3) college management system, including sub-variables of dimensions such as college incentive system, college curriculum construction, and student innovation and entrepreneurship level; the main findings were revealed because they were consistent with the references in the paper. This research result is consistent with the research results of Xue Yucheng (2020) and Zhang Jing (2020). Factors affecting college-enterprise cooperation include college, enterprise, and government policy factors. The evaluation criteria for the effectiveness of college-enterprise cooperation include profitability, continuity, and satisfaction. In addition, from the research results of Xue Yucheng (2020), it can also be seen that industry associations have certain influencing factors in college-enterprise cooperation. Researcher Fan Xiaopei (2020) found in the study that the influencing factors of college-enterprise cooperation were mutually restrictive, and pointed out that government policy factors have a positive correlation with corporate participation, which is not directly related to the government policy and corporate participation in this paper. unanimous.

Research Objective 2 : To development the factors evaluation model affecting of the effectiveness of college enterprise cooperation in vocational colleges in Henan province; To evaluate the model fit with empirical data. The model of college enterprise cooperation fit well with empirical data. There were indicators as follows: GFI, CFI, RMSEA and so on. According to the following references, it is basically consistent with this conclusion. Xu Pingli (2021) proposed in "Analysis of the Effectiveness of Vocational Education School Enterprise Cooperation" that the factors that affect the effectiveness of school enterprise cooperation include three aspects: government, universities, and enterprises. Government policies include taxation, fiscal incentives, etc; The internal management of the college includes incentive policies and teachers who promote students' innovation and entrepreneurship; The initiative of enterprise participation includes financial investment and course design. The viewpoint is basically consistent with that of this model. The book "Research on the Effectiveness of School Enterprise Cooperation in Vocational Education" independently written by Pan Jianhua and published by Science Press focuses on evaluation criteria, empirical testing, and influencing factors. From the perspective of the effectiveness of school enterprise cooperation in vocational education, the main research focus is on effectively cultivating technical and skilled talents. The evaluation criteria for the effectiveness of school enterprise cooperation proposed were consistent with this model.

Research Objective 3 : Research had determined that the effectiveness of college enterprise cooperation (COE) can be directly or indirectly influenced by vocational education policies (VEP) and enterprise participation (EP), and the indirect effect is mediated by the college management system (CM) . Moreover, the mediation relationships in the model were discussed as follows: From the result, to verify the mediating effect of CM, if we take the model on the sample regression F1(VEP) affecting on F4(COE). There was 0.655 and if we take the model on the sample regression F2(EP) affecting on F4(COE). There was 0.657. Therefore, when using normal and perfect models, the effects of F1 (VEP) to F4 (COE) , it was reduced from 0.655 to 0.369; and when verified the effect of F2 (EP) to F4(COE), it was reduced from 0.657 to 0.402, which was the Mediating effect of F3(CM) on the relationship between VEP, EP and COE. The internal management system of schools, as an important mediating variable, is of great significance in improving the effectiveness of school enterprise cooperation. This is an important finding of this research. The above results were consistent with the following references and can be revealed. The research results were consistent with those of Zhai Jinzhi (2021), Xu Pingli (2021), and Liu Xiao (2022). Zhai Jinzhi (2021) proposed in his article "Research on the Effectiveness Evaluation of School Enterprise Cooperation under Modern Apprenticeship System in Vocational Colleges" that the effectiveness of government vocational education policies and school enterprise cooperation is positively correlated with university management, and government policies can also influence the effectiveness of school enterprise cooperation through the school management system; Xu Pingli (2021) pointed out that the role of enterprise participation factors in school enterprise cooperation is also very important. The enthusiasm of enterprise participation can directly affect the effectiveness of school enterprise cooperation, or indirectly affect the effectiveness of school enterprise cooperation through school management.

## 17. Recommendation

The school management system plays an important role as an intermediary moderating variable that affects school enterprise cooperation. Therefore, for the school management system, the following should be fully implemented: 1. Colleges and universities should adopt teachers with high quality, professional abilities, rich work experience, and familiarity with professional work to participate in and guide industry university research cooperation projects, participate in scientific research work of enterprises, communicate and learn from experts and backbone of enterprises, and deeply learn corporate culture and technology. This not only creates greater value for industry university research cooperation, but also strengthens teachers' practical teaching Learning ability to better provide education for students. 2. Through school enterprise cooperation, the rapid development of innovative talent cultivation can be initiated and maintained. Many universities

neglect the cultivation of innovative talents in industry university research cooperation, and the correlation between industry university research cooperation and its internal systems is high.

Therefore, in order to achieve a truly healthy development of industry university research cooperation, it is necessary to reform the relevant internal systems of higher education institutions.

3. In the cooperation between industry, academia, and research, schools play an important role in enterprise research, production, and education. They not only need to improve the plans and policies for university assistance, but also need to pay more attention to enhancing the enthusiasm of teachers and students to participate. The school should conduct a comprehensive evaluation of teachers' educational and scientific research skills, recognize and praise their achievements in helping enterprises solve educational problems in industry university research cooperation, and appropriately improve teachers' welfare benefits and positions, increase funding for outstanding teachers, and stimulate their enthusiasm. Teachers who participate in industry school cooperative education can spend more time cultivating students' professional skills in the teaching classroom, promoting industry school cooperation, and promoting the development of innovative education.

4. Establishing a long-term and stable school enterprise cooperation relationship is conducive to building a talent cultivation mechanism for resource sharing and cooperative education. In this process, the school provides high-quality students for enterprises and personnel needed for stable operation of the enterprise. Both parties can jointly face the difficulties encountered in the cooperation between industry, academia, and research, establish a stable internship platform, solve the problem of insufficient positions in some majors, ensure that students have stable opportunities to enter the enterprise for internships, and enhance their practical abilities in innovation and entrepreneurship.

According to the research conclusion of this article, the formulation of government vocational education policies has an important impact on improving the effectiveness of school enterprise cooperation. Therefore, for the government. We should start from the following aspects:

1. Learn from the experience of developed countries, accelerate the pace of college-enterprise cooperation policy innovation, improve the policy system, and make it systematized. In order to ensure college-enterprise cooperation, developed countries have formulated comprehensive laws and regulations. 2. Strengthen the overall responsibility of the government. The first is to clarify the responsibilities of the corresponding government departments in college-enterprise cooperation and break down the barriers of the management system. Departments of education, finance, taxation, and labor administration guide and encourage enterprises to strengthen cooperation with higher vocational colleges, and form talent sharing, equipment sharing, technology sharing, and achievement sharing by publicizing relevant policies and establishing information resource sharing networks. new cooperation system. The second is to improve the organization and coordination

system. Establish a college-enterprise cooperation coordination organization jointly composed of education, finance, taxation, labor administration and other departments, responsible for researching and formulating relevant policies and legal measures for promoting college-enterprise cooperation. 3. Establish a monitoring and evaluation system for college-enterprise cooperation. Standard system, broaden the information channels for evaluation, introduce detailed rules for the evaluation of college-enterprise cooperation, clarify the evaluation indicators and evaluation content, set up evaluation agencies or hire professional evaluation agencies to evaluate college-enterprise cooperation, and evaluate policy plans, policy implementation, and policy effects.

## Bibliography

Chen Fuzhi. (2022). **Research and Practice on Promoting Innovation and Entrepreneurship Development through College Enterprise Industry University Research Cooperation in Henan Province.** doi: CNKI: SUN: HELJ.0.2022-11-058.

Fu Xuelong, Jiang Daoxia, and Ji Zhengbo (2022). **Construction and Exploration of a Modern Vocational Education System Based on the New Concept of Vocational Education Development Mechanical Vocational Education (10), 1-4.** doi: 10.16309/j.cnki.issn.1007-1776.2022.10.001.

Guan Shuyao, Pei Yilei, and Sun Anqi (2019). **Research on Financial Policies for Vocational Education in China Technology Wind (04), 49-50.** doi: 10.19392/j.cnki.1671-7341.201904039.

Wu Chenying. (2019). **Research on the Development of Deep Cooperation between Universities and college-enterprises in Henan Province under the Background of Industrial Transformation and Upgrading.** Journal of Henan University of Education (Philosophy and Social Sciences Edition) (01), 61-64 doi: 10.13892/j.cnki.cn41-1093/i.2019.01.011.

Yu Chen (2019). **Research on the Policy Changes of college-enterprise.** in. China. Doctoral.Dissertation,Tianjin.University.<https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CDFDLAST2022&filename=1021721520.nh>.

Zeng Dongsheng, Liu Yiguo&Shang Weilai. (2018). **Analysis and Reflection on Policies for the Integration of Industry and Education in Vocational Education and the Governance of college- enterprise Cooperation Vocational and Technical Education in China (31), 28-31.** doi: CNKI: SUN: ZONE.0.2018-31-004.

Zhai Jinzhi. (2021). **Research on the Evaluation of the Effectiveness of Modern Apprenticeship System in Cooperation in Vocational colleges Marketing of time-honored brands (13), 71-73.** doi: CNKI: SUN: LZHP.0.2021-13-023.

THE EFFECTIVENESS OF ACADEMIC ADMINISTRATION ON ARCHITECTURAL EDUCATION  
IN COLLEGES AND UNIVERSITIES UNDER LIAONING PROVINCE

Huang Xiaofu

Kamolmal Chaisirithanya

Chuanchom Chinatangkul

Leadership in Educational Administration,

Faculty of Education, Bangkokthonburi University

E-mail: 6363200012@bkkthon.ac.th

Received : 27 August 2023

Revised : 28 May 2025

Accepted : 28 May 2025

## ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to explore the components of the effectiveness of academic administration on architectural education in colleges and universities under Liaoning Province; and (2) to develop the managerial guidelines for the effectiveness of academic administration on architectural education in colleges and universities under Liaoning Province.

The research was a mixed methodology research, including qualitative and quantitative research. The population of the research consisted of 77 administrators, 576 professional instructors from 10 colleges and universities of architectural education under Liaoning Province, the People's Republic of China with a total number 653. The sample size was determined by Krejcie and Morgan's Table (1970), obtained by a

stratified sampling method, totaling 342 samples. The key informants were nine experts with more than five years' experience in architectural education and educational administration in Liaoning Province. The instruments used for data collection were semi-structured interview form, a five-level rating scale questionnaire, and focus group discussions form. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, Standard Deviation (S.D.) and Exploratory Factor Analysis (EFA) as well as content analysis was employed.

The research findings revealed that; (1) there were six components of the effectiveness of academic administration on Architectural Education in colleges and universities under Liaoning Province which consisted of academic evaluation and performance management optimization, innovation management and development strategies of academic organizations, effective framework for academic administration organization, academic leadership and team building, information technology (IT) innovation of academic administration, academic administration philosophy and culture; and (2) there were total 22 managerial guidelines for the effectiveness of academic administration on architectural education in colleges and universities under Liaoning Province.

**Keywords:** Effectiveness, Academic Administration, Architectural Education

## 1. Introduction

China, since 1999, has rapidly expanded its higher education enrollment, leading to a 54.4% gross enrollment rate by 2020 and a higher education population of 240 million (Qiao, X. & Yang, G. 2023). However, this "expansion policy" has posed challenges, notably in employment for college graduates and enterprise recruitment. Such challenges highlight the need for reflection on the massification of higher education, structural adjustments, and an emphasis on effective talent supply.

In 2023, Liaoning Province, ranking 14th in GDP growth, faced economic challenges. To boost its economy, the province must focus on quality talent cultivation (Zeng, B & Qiu, H. 2015), especially in the architectural sector, given the rapid

development of China's urban and architectural markets since the late 1990s. Higher education institutions in Liaoning specializing in architecture should prioritize resource optimization and the cultivation of practical-skilled professionals.

However, China's higher education system faces issues. Public universities lack clear positioning, leading to "homogenization" in talent cultivation. This necessitates a higher education restructuring, emphasizing effective talent supply university essence, and academic governance. China's journey in academic administration has been short but significant. Yet, challenges like academic bureaucratization, misconduct, and corruption impede university reforms. Universities, under strong governmental guidance, often reflect an administrative organizational style in their internal management. Despite efforts to bolster governance in academic administration, their capability remains weak. China lags in the field of academic administration, underscoring the need for intensified research on its effectiveness.

For Liaoning Province, focusing on the effectiveness of academic administration in architectural education is crucial. This approach not only strengthens the theoretical foundation of architectural education but also aids in modern university system evolution. Effective academic administration can refine decision-making, protect academic freedom, and elevate governance levels.

In summary, China's higher education trajectory presents numerous challenges. Strategic adjustments, academic governance emphasis, effective talent supply, and quality enhancement are vital. For provinces like Liaoning, the focus should be on the effectiveness of academic administration in specialized fields like architecture.

## 2. Research Questions

(1) What are the components of the effectiveness of Academic Administration on Architectural Education in colleges and universities under Liaoning Province?

(2) What are the managerial guideline for the effectiveness of Academic Administration on Architectural Education in colleges and universities under Liaoning Province?

### 3. Research Objectives

- (1) To explore the components of the effectiveness of Academic Administration on Architectural Education in colleges and universities under Liaoning Province.
- (2) To develop managerial guidelines for the effectiveness of Academic Administration on Architectural Education in colleges and universities under Liaoning Province.

### 4. Research Method

#### 4.1 Research Design

This study was a mixed method research design, including qualitative and quantitative research.

Above all, through qualitative research, including the content analysis of literature and related research, as well as semi-structured interviews with 9 key informants, the researcher studied variables of effectiveness of academic administration on architectural education in colleges and universities under Liaoning Province. Afterwards, the quantitative data was collected through a survey questionnaire distributed to instructors and leaders of architectural education colleges and universities under Liaoning Province, in order to explore the components for the effectiveness of academic administration on architectural education in colleges and universities under Liaoning Province. Lastly, it was a qualitative research by content analysis to develop the managerial guidelines for the effectiveness of academic administration on architectural education in colleges and universities under Liaoning Province by using focus group discussion.

#### 4.2 Population and Sample

The population included 77 administrators leaders (Director of Architectural Department and Dean of Architectural Education College), 576 professional instructors, educational administrators from 10 colleges and universities of architectural education under Liaoning Province. Sample size is determined by Krejcie and Morgan's table (1970). Sample was 342 including administrators leaders (Director of Architectural Department and Dean of Architectural Education College), professors, instructors and educational administrators, with stratified sampling technique.

- วารสารวิจัยธรรมศึกษา ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568) ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาชุรวิถีธรรม

### **4.3 Research Instruments**

The main instruments used in this research was a 5-point Likert's scale (1932) questionnaire that the researcher created from the review of literature and the validity checked by 5 experts. The instrumental items were based on the experts' recommendations as to the results of Item-Object Congruence (IOC). Itemization presented its IOC between “0.60 – 1.00” was relatively expected to be used in the research. As a result, it was found that there were 89 items of questionnaire. Then the researcher has sent out 30 questionnaires to collect data from non-samples in order to consider a result of reliability. As a result, Cronbach's Alpha value was at 0.975 which can be used to describe the reliability of questionnaire.

### **4.4 Data Collection**

The first phase of the research, the researcher has studied related literatures about the concept, principles, and theories, related research on effectiveness of academic administration on architectural education , as well as in-depth interview from 9 key informants who were were instructors, the director of Architectural Education Program and Dean of Architectural Education College with more than 5 years' experience in Liaoning Province. Purposive sampling method was employed. Content Analysis and the semi-structured interview form was used to collect the data.

In the second phase, the researcher asked Bangkokthonburi University for permission and the letter of data collection was attached in the appendix. Subsequently, the researcher asked permission from sample through contact and the questionnaires were sent to the sample by online questionnaire methods and in person. The software were Wen Juan Xing and WeChat.

The data collected in the third phase was composed of 9 key informants with more than 5 years' experience in architecture education and educational administration in colleges and universities under Liaoning Province by focus group discussion. The researcher was as a facilitator. The findings presented by the experts during the focus group discussions were recorded by the researcher.

### **4.5 Data Analysis**

In this study, content analysis and statistical analysis were used to analyze the collected data. Content analysis was conducted to analyze the collected data from literature reviews, semi-structured interviews, and focus group discussion. Statistical analysis was mainly used to analyze the data collected from the questionnaires. The

researcher used SPSS for analyze the variables. The data of demographic variables were analyzed by descriptive statistics, frequency, and percentage. The variables of effectiveness of Academic Administration on Architectural Education in colleges and universities Under Liaoning Province were analyzed by descriptive statistics: mean, Standard Deviation (S.D.). The components of effectiveness of Academic Administration on Architectural Education in colleges and universities Under Liaoning Province was analyzed by Exploratory Factor Analysis (EFA). The main goal of EFA is to determine the minimum number of common factors required to adequately reproduce the item correlation matrix. Following theoretical previsions, the factors should be justifiably interpreted and labeled, indicating which loading values (usually over 0.4) are considered in the interpretation.

## 5. Research Results

The research results were presented in 3 sections:

### 5.1 Section 1 Result of Content Analysis for Variables

From review of literature, the researcher has studied variables from related concepts, principles, theories, and related research concerning with effectiveness for academic administration on architectural education. Then, the research has prepared semi-structured interview from to conduct interview from 9 key informants with more than 5 years' experience in architectural education and educational administration in Liaoning Province, obtained by purposive sampling method.

As result, total 94 variables were found and prepare a research instrument as a five- point rating scale questionnaire. The quality of instruments have been verified by Content Validity and Reliability.

For Content Validity of questionnaire, the researcher has sent questionnaire to five experts for verification. The Item-Objective Congruence (IOC) was used to evaluate the items of the questionnaire based on the score range from -1 to +1. The items that had scores higher than 0.6 were reserved,  $0.40 < \text{variables} \leq 0.60$  Modify, as a result, it was found that there were 89 items of questionnaire. Afterwards, the researcher has sent out 30 questionnaires to collect data from non-samples in order to consider a result of reliability. Cronbach's Alpha value on or above 0.70 means adequate reliability to determine the internal consistency or average correlation of items in a research instrument

- วารสารวิจัยธรรมศึกษา ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568) ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาชุรวิกฤติарам

to measure reliability of the questionnaire. As a result, Cronbach's alpha value was at 0.975 which can be used to describe the reliability of questionnaire.

## 5.2 Section2 Result of Data Analysis for Research Objective 1

The results of the research objective 1 in this part was derived from the results of the questionnaire survey.

The general demographic data of 342 instructors and leaders from 10 colleges and universities in Liaoning Province.

Table1 Frequency and percentage Result of Data Analysis for Questionnaire:

Demographic Information

	Status	Frequency	Percentage
1.Gender	1.1 Male	195	57
	1.2 Female	147	43
	Total	342	100
2.Age range	2.1 Lower than 30 years old	54	15.8
	2.2 31~40	132	38.6
3. Education level	2.3 41~50	91	26.6
	2.4 More than 51 years old	65	19
	Total	342	100
4.Working Experience in architectural education and management	3.1 Bachelor's degree or equivalent	85	24.9
	3.2 Master's degree or equivalent	224	65.5
	3.3 Doctoral candidate or equivalent	29	8.5
	3.4 Post-doctoral	4	1.2
5.Position	Total	342	100
	4.1 1-5 years	74	21.6
	4.2 6-10 years	115	33.6
	4.3 11-15 years	114	33.3
	4.4 More than 15 years	39	11.4
	Total	342	100
	5.1 Educational Administrator leader	87	25.4
	5.2 Professor	58	17
	5.3 Instructor/Teacher	146	42.7
	5.4 Administrator	51	14.9

Table1 Frequency and percentage Result of Data Analysis for Questionnaire:

## Demographic Information

Status	Frequency	Percentage
Total	342	100
6.1 Ministry of Education Key Universities	93	27.2
6.2 Provincial Department of Education Key Universities	86	25.1
6.3 National Democratic Commission	54	15.8
6.4 Liaoning Provincial Education Department (public)	109	31.9
Total	342	100

The researchers analyzed the arithmetic mean and Standard Deviation (S.D.) by comparing the derived arithmetic mean to the criteria based on Best's concepts (Best, J. W. 1977). It was found that overall, 89 questions the arithmetic mean was between 3.265-4.07, indicating that the respondents has an opinion on the level value of the variable by the arithmetic mean from moderate to high, standard deviation (S.D.) was between 1.002-1.326, indicating that the respondents had different opinions on the variable.

In addition, it was reviewed using test statistics, which hereby used variable statistical monitoring to be related based on KMO and Bartlett's Test values, with the Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) between 0-1, and Bartlett's Test of Sphericity, and test statistics testing variables to see if they were related. As shown in Table 2.

Table 2 Data Analysis Result of Questionnaire: Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.952
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	24082.683
	df	3916
	Sig.	.000

- วารสารวิจัยธรรมศึกษา ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568) ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาชุรวิถีธรรม

From Table 2, the KMO result of the data collected from the research was 0.952, and its Bartlett's Test of Sphericity at statistical significance was 0.000. The KMO value  $>0.9$  is very applicable to factor analysis. (Kaiser, H.F., & Rice, J., 1974) Testing the relationship between variables by statistical values, Bartlett's Test of Sphericity at statistical significance (sig.  $\leq 0.05$ ) of the data indicate that there was the correlation coefficient matrix of variables. Therefore, the resulting information was appropriate to conduct further factor analysis.

This phase of analysis used factor extraction by Principal Component Analysis (PCA) with orthogonal rotation et.al and varimax rotation. The used criteria for considering factors were as follows: (1) 0.35 or higher was a practically significant factor loading, (2) eigenvalues greater than 1 according to Kaiser's Criterion, and (3) there were more than 3 variables (Hatcher). When consider the above criteria, the number of components and variance of each variable are shown in Table 3.

Table 3 Data Analysis Result of Questionnaire: Eigenvalues, Percentage of Variance, Percentage of Cumulative Variance ( $n=342$ )

Com pon ent	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Varian ce	Cumul ative %	Total	% of Varian ce	Cumul ative %	Total	% of Varian ce	Cumula tive %
1	26.198	29.436	29.436	26.198	29.436	29.436	14.622	16.43	16.43
2	8.641	9.709	39.144	8.641	9.709	39.144	10.2	11.46	27.89
3	6.932	7.788	46.933	6.932	7.788	46.933	9.884	11.106	38.996
4	5.422	6.092	53.024	5.422	6.092	53.024	8.937	10.041	49.037
5	4.621	5.192	58.216	4.621	5.192	58.216	6.944	7.802	56.839
6	3.377	3.794	62.011	3.377	3.794	62.011	4.603	5.172	62.011
7	0.997	1.12	63.131						

## 6. Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

In the process of factor analysis, principal component analysis method was used, and maximum variance orthogonal rotation method was used for factor rotation, so as to extract 6 components. It is generally believed that the cumulative variance contribution rate of extraction factors is greater than 60%, indicating that enough information has been extracted. This scale has good validity.

Through the factor loading, variables described in each of the main components after rotating the axis, it was summarized that the components of effectiveness of academic administration on architectural education in colleges and universities under Liaoning Province were found to be based on the criteria for selecting components. There were 6 components. The researcher had summarized the components as shown in Table 4.

Table 4 Data Analysis Result of Questionnaire: Components of Effectiveness of Academic Administration on Architectural Education in colleges and universities under Liaoning Province

Order	Components	Number of Variables	Factor Loading
1	Component 1	22	0.689~0.813
2	Component 2	16	0.707~0.785
3	Component 3	17	0.628~0.769
4	Component 4	13	0.755~0.883
5	Component 5	13	0.654~0.745
6	Component 6	8	0.696~0.777
Total		89	0.628~0.883

Based on Exploratory Factor Analysis, variables were extracted and the key component variables were analyzed. The researcher then summarized the components as shown in Figure 1.

- วารสารวิจัยธรรมศึกษา ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568) ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาชูริกสิตาราม

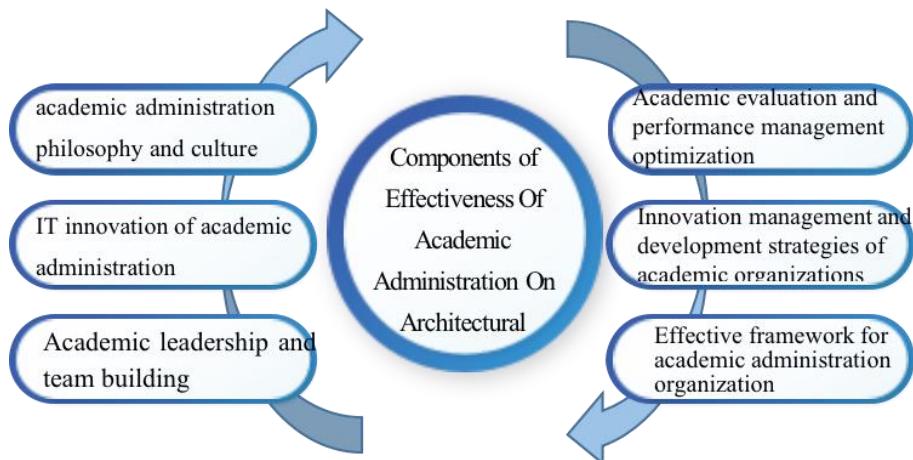


Figure 1 The Components of Effectiveness of Academic Administration on Architectural Education in colleges and universities under Liaoning Province

### 5.3 Section 3 Result of Data Analysis for Research Objective 2

In order to develop the managerial guideline for effectiveness of Academic Administration on Architectural educational in colleges and universities under Liaoning Province, the researchers moderated a focus group of 9 key informants (Director of Architectural Department, Dean of Architectural Education College and Professor of Architecture Education) from three outstanding colleges and universities under Liaoning Province. The researchers collated and analyzed the discussions of 9 experts and came to the conclusions shown in Figure 2, which consisted of total 22 managerial guidelines for effectiveness of Academic Administration on Architectural Educational in colleges and universities under Liaoning Province.

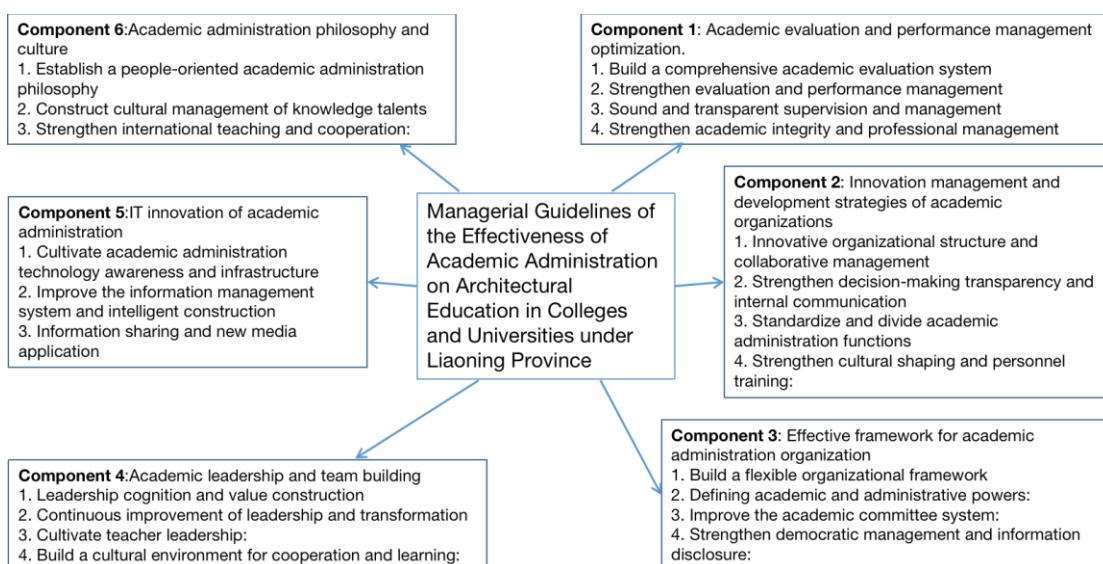


Figure 2 The Managerial Guidelines for Effectiveness of Academic Administration on Architectural Educational in colleges and universities under Liaoning Province.

## 7. Discussion

The discussion will be presented as follows:

### 7.1 Discussion about major findings of objective 1

The first objective of the research was to explore the components of effectiveness of Academic Administration on Architectural Educational in colleges and universities under Liaoning Province. There were six components of effectiveness of Academic Administration on Architectural Educational in colleges and universities under Liaoning Province which consisted of Academic Evaluation and Performance Management Optimization, Innovation Management and Development Strategies of Academic Organizations, Effective Framework for Academic Administration Organization, Academic Leadership and Team Building, IT Innovation of Academic Administration, Academic Administration Philosophy and Culture. The main reason for such findings was that, first, the researcher has conducted a series of relatively rigorous and systematic qualitative research and quantitative research on effectiveness of Academic Administration on Architectural Educational in colleges and universities under Liaoning Province , and finally formed these six important components. Secondly, these six components also reveal that Architecture Education under Liaoning Province needs to pay attention to these six aspects in the process of implementing educational management if it wants to ensure or even improve its own educational effect.

The research finding was in accordance with the theories or research of Bao,H.(2009), Nie, Y. (2019) and Bie, D. (2015). In their research, they all agree that academic administration philosophy and culture is the cornerstone of architectural education, which can stimulate the academic enthusiasm of scholars and students and promote in-depth academic research. Academic leadership and team building ensure the direction and quality of architectural education and provide strong guidance and support for academic research. The effective organizational framework of academic management provides a strong organizational guarantee for academic research.

### 7.2 Discussion about major findings of objective 2

The second objective of the research was to develop the managerial guideline for effectiveness of Academic Administration on Architectural Educational in colleges and universities under Liaoning Province. Based on the opinions of experts through focus group

- วารสารวิจัยธรรมศึกษา ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568) ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาชุรวิกิสิตาราม

discussions, the researchers have finally determined 22 guidelines for objective 2. These 22 guidelines have valuable insights and direction for Architectural Education in Liaoning Province, aiding them in elevating the academic administration efficiency of their architecture programs.

For Component 1, the guidelines provided by experts mainly revolve around four aspects: build a comprehensive academic evaluation system, strengthen evaluation and performance management, sound and transparent supervision and management, strengthen academic integrity and professional management. The issues related to Academic evaluation and performance management optimization in the guidelines derived from the results of this study are consistent with Li,J.&Guo,L. (2019), Shen,L. (2021), Zhang,X. (2022) which was found that Administrators pay attention to find analyzed to continuously improve the attention of managers to the academic evaluation mechanism of colleges and universities. An evaluation system combining multiple evaluation, quantitative evaluation and qualitative evaluation is proposed.

For Component 2, the guidelines provided by experts mainly revolve around four aspects: innovative organizational structure and collaborative management, strengthen decision-making transparency and internal communication, standardize and divide academic administration functions, strengthen cultural shaping and personnel training. The guidelines derived from this study suggest that innovative organization management, academic committee in universities is necessary, it can play a role in promoting academic exchanges, which is consistent with the attention paid to organizational goals by Chen, H., & Chen, B. (2003), Li, Z. (2018), Liu, Q. (2021) and others in their research.

The guidelines in Component 3 focus on Effective framework for academic administration organization: build a flexible organizational framework, defining academic and administrative powers, improve the academic committee system, strengthen democratic management and information disclosure.

The guidelines in the results of this study focus on the issue of framework for organization, and this research finding is similar to Bie, D. (2015), Wang, Z. (2019), Xu, H. (2017) and others are consistent, they must focus to framework of academic administration efficiency. Wang, Z. (2019) also pointed out in his research that a flat network structure includes reduced hierarchy, increased efficiency, and enhanced innovation.

Component 4 provides four guidelines for leadership cognition and value construction, continuous improvement of leadership and transformation, cultivate teacher leadership, build a cultural environment for cooperation and learning. The findings of this study are similar to those of Nie, Y. (2019), Pan, J., & Hou, J. (2014) pay attention to academic leadership and team building.

In their research, they all believe that awaken the inner consciousness of "academic leadership" and create a good atmosphere of "academic cooperation", which is helpful to improve the quality of education. But Rowan, B. (1985), and Davis, G. A. & Thomas, M. A. (1989) all mentioned the content of strong leadership. However, the guidelines obtained in this study pay more attention to the ability of educational leaders to communicate, coordinate and make decisions in the organization, which is the difference between this study and the research results obtained by the above researchers.

The guideline of Component 5 gives three suggestions around IT innovation of academic administration: cultivate academic administration technology awareness and infrastructure, improve the information management system and intelligent construction, information sharing and new media application. The guidelines for IT innovation of academic administration from this study are consistent with those of Zhang, T. (2023), Liu, P. (2018), who pointed out that the school should strengthen the organic combination of new media technology and traditional educational management means, give full play to the advantages of new media technology, and improve the efficiency and quality of educational management. The implementation of these strategies will contribute to the modernization of university education management and improve the quality of personnel training.

The guideline of Component 6 gives three suggestions academic administration philosophy and culture: establish a people-oriented academic administration philosophy, construct cultural management of knowledge talents, strengthen international teaching and cooperation. This guidelines from the study are consistent with those of Zhao, X. (2022), Cao, W. (2011). Through the academic administration philosophy and culture, the construction of the effectiveness of academic administration in higher education needs to be a comprehensive system project based on correct management goal positioning, These study provides the methods and ideas for the construction of university management effectiveness from the perspective of people-oriented.

- วารสารวิจัยธรรมศึกษา ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568) ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาชุรวิกิสิตราม

## 8. Recommendations

Based on the research findings, the following recommendations are proposed in three key aspects:

### 8.1 Recommendation for Policies Formulation

(1) Improve the fair, comprehensive and people-oriented academic evaluation system, and improve the overall level of architectural education

It is very important to improve the effectiveness of architectural education and perfect the academic evaluation mechanism. A scientific and reasonable academic evaluation system can promote the cultivation of academic ethics, academic norms and the establishment of excellent style of study. Academic evaluation should be combined with quantitative evaluation and qualitative evaluation, strengthen the quality awareness of academic evaluation, quality-oriented and core evaluation system.

(2) Optimize the academic organization and management and promote the management innovation and strategy upgrading of architectural education.

To adapt to changes in architectural education, academic organizations employ innovative management strategies to ensure quality services for stakeholders. Promote the innovation of architectural academic organization and management mode, and establish a multi-center collaborative governance organization mechanism. Standardize inter-organizational relations, establish effective communication channels and cooperation processes, promote cross-organizational cooperation, and strengthen team coordination and meeting management.

(3) Coordinate the academic administration process and build a solid organizational framework for architectural education.

Establish a scientific and reasonable academic organization framework, improve the working mechanism of the academic committee, the core organizational structure of academic activities, and formulate clear work processes. Standardize administrative power to serve academic power, and form a power operation mode in which the professor committee exercises decision-making power and the administrative system exercises executive power. Actively promote the establishment and improvement of regulations and rules of procedure related to the operation of the Professor committee.

(4) Strengthen the collaboration of academic leadership, optimize the construction of team cooperation

Teamwork and interdisciplinary research have become the new normal of academic development. In order to promote academic progress, collaboration between academic leaders and teams needs to be strengthened. The formation of effective academic leadership in universities requires the joint participation of multiple subjects, creating a cultural atmosphere of exchange and cooperation, establishing and deepening academic cooperation relationships, forming positive interactions, paying attention to the cultivation of teachers' leadership ability, forming a common vision and shared values, so as to improve the academic leadership of universities.

(5) Comprehensively deepen the modernization reform of academic administration by means of information technology

Colleges and universities should promote academic management informatization, introduce modern information technology such as advanced information technology, big data and new media, and promote the reform and innovation of college education management. Managers should improve the application of information technology, and strengthen the technical training of teachers to ensure that teachers master modern information technology; Secondly, strengthen the construction of management platform, increase hardware investment to ensure the stability of the system. Finally, the application rules of information technology were constructed.

Focusing on the "people-oriented" strategy, comprehensively promote the upgrading of academic administration concepts and cultural integration

Concept is the forerunner of behavior, it is particularly important to combine academic management culture with modern management. The principle of promoting full participation and mutual benefit is to create a suitable management environment for knowledge workers, and the practice of emphasizing "people-oriented" and cooperation with other institutions can jointly promote the progress of architectural education. At the same time, the principles of sustainability balance current needs with long-term goals to ensure that architecture education meets present and future challenges.

## 8.2 Recommendation for Practical Application

(1) Academic organization of architectural education: Efficient management and collaborative cooperation

Academic organizations are encouraged to continue learning and training, to actively adapt to the development trend of architectural education, with good attention to the needs of students, teachers and other stakeholders. In order to ensure efficient

- วารสารวิจัยธรรมศึกษา ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568) ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาชุรวิกิสิตาราม

coordination, establish the idea that administrative power serves academic power, clarify the relationship between groups, and pay dynamic attention to the suitability of the system. There should be clear procedures and decision-making processes for establishing meetings and team activities to ensure that they are efficient and purposeful. The Academic Council should remain independent and impartial, develop clear work processes and decision-making mechanisms, while promoting cooperation with other academic units and research institutions to ensure the breadth and usefulness of research activities. These measures will help to improve the effectiveness and efficiency of academic administration.

### (2) Academic evaluation and information technology

With the rapid development of information technology, especially big data and artificial intelligence, it provides a more accurate and objective method for academic evaluation, which can dig deep into the core value of academic content and achieve fair and transparent evaluation. Comprehensively promote the informatization of educational administration, strengthen the training of teachers, improve the cognition of the application of technology in the efficiency of academic administration, and comprehensively promote the informatization of academic administration. Technology helps academic administration. The continuous updating and optimization of the academic administration system, such as the introduction of cloud technology and the continuous maintenance of the academic administration system, ensure the safe storage and efficient access of academic administration data.

### (3) Creating a blueprint for future academic administration

In today's era of rapid change, academic administration requires constant innovation and progress. Schools should encourage full participation in decision-making and ensure that every decision is well thought out. At the same time, schools should also establish close cooperation with various stakeholders to jointly promote the development of academic activities. In order to achieve these goals, the school needs to create an open, collaborative and innovative environment and always adhere to the principle of putting people first to ensure that every teacher and student can benefit from it.

## 8.3 Recommendation for Further Research

(1) Further research the relevant theories and research on academic administration, comb through domestic and international literature and successful cases, and research the components and influencing factors of the effectiveness of academic administration

on Architectural Education in colleges and Universities under Liaoning Province more accurately and deeply.

(2) In future research, it would expand the population sample size and scope of the questionnaire survey, such as research samples from different provinces (cities), making the research more persuasive. This will help in building an effective academic administration system for architectural education, refining its components and structure.

(3) In terms of research methods, regression analysis can be further adopted to study the impact of different independent variables on dependent variables, making the results more accurate and reliable.

## Bibliography

Best, J. W. (1977). **Research in Education**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Bie, D. (2015). **Some thoughts on the construction of academic committees in universities**. Higher Education Exploration, (03), 4-9.

Cao, W. (2011). **Adhering to the law of education, transforming the mode of development, and improving management efficiency - Reflections on the reform of the higher education management system**. Chinese Higher Education, (Z2), 10-13.

Chen, H., & Chen, B. (2003). **On the reform and innovation of grassroots academic organizations in Chinese universities**. Degree and Graduate Education, (05), 11-15.

Davis, G. A. & Thomas, M. A. (1989). **Effective schools and effective teachers**. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Deng, Y. (2006). **Thoughts on several issues of academic evaluation in universities**. Higher Education Exploration, (06), 26-28.

Dong, H. (2012). **Insights and references from flat management theory for the reform of organizational structure in Chinese universities**. China Electro-Education, (11), 130-134.

Dong Jie. (2010). **Play the Role of Higher Education to Promote the Comprehensive Revitalization of Liaoning's Economy**. Modernization of Shopping Malls (13), 73-74.

- วารสารวิจัยธรรมศึกษา ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2568) ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาชุรวิกฤตaram

Gao, C., & Wang, L. (2000). **On the impact of school organizational atmosphere on school management efficiency.** Journal of Heilongjiang Reclamation Teachers College, (04), 107-109.

Kaiser, H.F., & Rice, J. (1974) Little Jiffy, Mark Iv. **Educational and Psychological Measurement**, 34(1), 111-117.

Li, Z. (2018). **Research on the dynamic mechanism of the evolution of grassroots academic organizations in universities.** Master's thesis, Huabei Normal University.

Liang, C. (2018). **Research on the academic leadership of local university presidents.** Master's thesis, East China Normal University.

Liu, P. (2018). **Analysis of the transformation of university educational management in the internet era.** Chinese Character Culture, (21), 119-120.

Liu, Q. (2021). **Research on the legal foundation and construction of effective governance in Chinese universities.** Doctoral dissertation, Xiamen University.

Nie, Y. (2019). **On the enhancement of leadership of university teachers in the context of connotative development.** Heilongjiang Higher Education Research, (03), 90-93.

Qiao Xiaohui & Yang Zuguang. (2023). **Current Status and Future Trends of Higher Education Research in China: Based on the Reference Analysis of Core Journals in Higher Education from 2012 to 2021.** Information Engineering (01), 69-91.

Rowan, B. (1985). **The assessment of school effectiveness.** In Kyle(Ed.), **Reaching for excellence: An effective schools sourcebook(pp.99-116).** Wshington: U.S. Government Printing Office.

Wang, Z. (2019). **Research on the reform of grassroots academic organizations in local undergraduate colleges in China.** Doctoral dissertation, Jiangxi University of Finance and Economics.

Wang, L., & Gao, C. (2000). **On the impact of school organizational atmosphere on school management efficiency.** Journal of Heilongjiang Reclamation Teachers College, (04), 107-109.

Zhang, T. (2023). **Analysis on improving the effectiveness of university educational management based on new media technology.** Journal of Changchun Institute of Technology (Social Science Edition), (01), 40-43.

Zhang, X. (2022). **Research on the reform of academic evaluation mechanism for university teachers.** Doctoral dissertation, East China Normal University.

Zhao, X. (2022). **Research on university teachers' participation in college governance.** Doctoral dissertation, Zhejiang Normal University.

Zhang,Y.& Kang,C. (2001). **Research on the Modernization of University Management Thought.** Higher Education Research (04), 40-48.

Zhang,J.& Xu,L. (2021). **Modern University System: The Inevitable Logic of the Return of Academic Power.** Educational Academic Monthly (12), 31-36.

Zeng,B. & Qiu,H. (2015). **Research on Countermeasures for Local Universities to Enhance Their Ability to Serve Society.** Journal of Zunyi Normal College (04), 92-94.

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย Factors influencing the effectiveness of private vocational education business management in Thailand

สุภาภรณ์ ศิวะกีรตตานะ

Supaporn Sivageerattana

เบญจวรรณ ลี้เจริญ

Benjawan Lecharoen

นนทวัฒน์ เสี่ยงโชคยุทธ์

Nontawat Siangchokyoo

มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Rattana Bundit University

E-mail: siva5465@hotmail.co.th

วันที่รับบทความ (Received) : 13 มกราคม 2568

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 8 เมษายน 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 29 พฤษภาคม 2568

### บทคัดย่อ

ในปัจจุบันการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนากำลังคนที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศไทย ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสำเร็จของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน บทความวิชาการนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยด้านองค์การ สภาพแวดล้อม และนโยบายบริหาร และการปฏิบัติ ปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีคุณธรรมจริยธรรม และปัจจัยการสร้างแบรนด์ ประกอบด้วย ตำแหน่งของแบรนด์ บุคลิกภาพของแบรนด์ เอกลักษณ์ของแบรนด์ และการสื่อสารของแบรนด์ ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ และการบริหารทั่วไป สารสนเทศที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษา

อาชีวศึกษาเอกชน และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน

**คำสำคัญ:** ประสิทธิผล, การบริหารธุรกิจ, ธุรกิจการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน

## ABSTRACT

In the present day, private vocational education serves a crucial role in developing a workforce that meets the demands of Thailand's labor market. Effective management capabilities are therefore essential to the success of private vocational institutions. This academic article aims to investigate the factors influencing the effectiveness of private vocational education management in Thailand. The study identifies three key categories of influencing factors. 1) Institutional Management Factors: These include organizational dynamics, environmental conditions, and administrative policies and practices. 2) 21st-Century Leadership Competencies: These encompass results-based management, teamwork, transformational leadership, analytical and synthetic thinking, personnel capacity development, and ethical integrity. 3) Branding Factors: These are defined by brand positioning, brand personality, brand identity, and brand communication. These factors collectively contribute to the effectiveness of private vocational education management, which can be measured through six observable variables: employee job satisfaction, student learning outcomes, budget management, personnel management, academic administration, and general administration. The insights gained from this study are expected to strengthen private vocational institutions and drive the development of educational quality in alignment with international standards and the expectations of stakeholders across all sectors.

**Keywords:** effectiveness, business management, private vocational education business

## 1. บทนำ

จากการเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนาสังคมในกระแสโลกวิถี ที่มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงมุ่งหมายที่สำคัญคือการรวมตัวของกลุ่มเศรษฐกิจ (กระทรวงการต่างประเทศ, 2565) ได้รวมตัวเป็นตลาดการค้าและเศรษฐกิจเดียวกัน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้กับประเทศไทยทั้งในอาเซียนและนอกกลุ่ม มีการร่วมลงทุนอย่างเสรี ดังนั้นประเทศไทยจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อการพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพ เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษามีบทบาทสำคัญในการผลิตและพัฒนากำลังคนระดับฝีมือ ก้าวสู่สากล และระดับเทคโนโลยีที่มี

คุณภาพตามความต้องการของตลาดแรงงานและการประกอบอาชีพอิสระให้สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้การจัดการศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนให้สอดรับกับการทำงานในยุคดิจิทัล (นวัตกรรม รามสูตร, 2567)

การบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษามีสถานศึกษาในสังกัด ได้แก่ สถานศึกษาอาชีวศึกษารัฐบาลและสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน การบริหารจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายยุทธศาสตร์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของภาครัฐ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาการศึกษาทางด้านอาชีวศึกษา คุณภาพการบริหารสถานศึกษานำมาซึ่งการผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพในสายอาชีพ นำไปสู่การพัฒนาประเทศที่มั่นคงในยุคแห่งการแข่งขันหลังการเข้าร่วมเป็นกลุ่มเศรษฐกิจอาเซียน (พรนิภา งามเลิศ, ประภฤติ พูลพัฒน์ และรุ่งนภา ตั้งจิตเจริญกุล, 2564) ประกอบกับผลการวิจัยของทรงยศ บัวเพื่อน (2565) ระบุว่าภาคอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก ได้แก่ จังหวัดชลบุรี ฉะเชิงเทรา และระยอง มีความต้องการกำลังคนที่เข้าทำงาน ระหว่างปี พ.ศ. 2562 - 2566 มีจำนวน 475,793 อัตรา ในจำนวนดังกล่าวมีความต้องการกำลังคนระดับอาชีวศึกษา 253,114 อัตรา ต้องการกำลังคนที่จระดับปริญญาตรี 214,069 อัตรา ในระดับปริญญาโท - เอก รวมกัน 8,610 อัตรา ซึ่งกำลังคนระดับอาชีวศึกษาเป็นที่ต้องการอย่างมากโดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งอนาคตและอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ (โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, Eastern Economic Corridor Human Development Center: EEC, 2563)

ในสภาพปัจจุบันการจัดการอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีปัญหainที่มีความจำเป็นต้องมีการแก้ไขและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาเป็นการรับความสามารถของผู้บริหารหรือทีมบริหารในการจัดการและควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ของสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นครูผู้สอน, นักเรียน, งบประมาณ, สิ่งอำนวยความสะดวก, ความสะอาด, และหลักสูตรการศึกษา เพื่อให้นักเรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างเต็มประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ (สำนักติดตามและประเมินผลการอาชีวศึกษา, 2565) ซึ่งสำนักติดตามและประเมินผลการอาชีวศึกษา (2565) ระบุไว้ว่า สถานศึกษาที่ขาดประสิทธิผลในการบริหาร ซึ่งหมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา จะพบปัญหาด้านระบบบริหารและการจัดการ คือ การรวมศูนย์อำนาจไว้ในส่วนกลางขาดเอกภาพและความต่อเนื่องในนโยบายด้านหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน และการวัดประเมินผลยังไม่มีประสิทธิภาพดีพอก ด้านคุณภาพของการจัดการศึกษายังมีผลลัพธ์ทางการเรียนค่อนข้างต่ำ ไม่สามารถสนองความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย การเรียนการสอนเน้นครูเป็นศูนย์กลาง ด้านครูและบุคลากรยังขาดความรู้ ความสามารถทักษะในการจัดการเรียนการสอน ขาดจิตสำนึกและจิตวิญญาณของความเป็นครูในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ครูขาดการฝึกอบรมเพิ่มเติม ในบางสาขาวิชาขาดแคลนครู และมีชั่วโมงสอนมากเกินไป ขาดทักษะในการใช้สื่อให้เกิดประโยชน์ ประกอบกับครูจำนวนมากไม่มีวิชาชีพครูไม่มีความพยายามติดตามความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และขาดความรับผิดชอบ ผู้บริหารมีความ

เข้าใจปัจจัยในการจัดการอาชีวศึกษาแตกต่างกัน ทำให้มีแนวคิดในการบริหารงานแตกต่างกัน ขาด หลักการบริหารอย่างเป็นระบบ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้การผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาสู่ สายการผลิตไม่เป็นไปตามคุณภาพและเป้าหมายที่วางไว้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาอาชีวศึกษา เอกชนในประเทศไทย พบร่วมกับองค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาเอกชนในประเทศไทย มีองค์ประกอบหลัก 6 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ และการบริหารทั่วไป อย่างไรก็ตาม ในภาวะการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลในปัจจุบัน การบริหารงานสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลาย ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม การแข่งขันในด้านการพัฒนาがらสัมภាន และความต้องการในตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป การศึกษาในปัจจุบันพบว่าปัจจัยการบริหารสถานศึกษา ปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และปัจจัยการสร้างแบรนด์ของธุรกิจสถานศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารงานสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมทุกด้านของการจัดการสถานศึกษา โดยเน้นการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วางแผนสร้างที่เอื้อต่อการพัฒนา และสร้างระบบประเมินผลที่โปร่งใส การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคม และยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีผลกระทบที่ยั่งยืนในระยะยาว (Sriputta, Agsonsua & Sirisuthi, 2023)

สมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรสถานศึกษา โดยเนพะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วในด้านเทคโนโลยีและสังคม การบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ (Result-based Management) ช่วยให้ผู้บริหารเน้นการวัดผลที่เป็นรูปธรรมและส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ขณะที่การทำงานเป็นทีม (Teamwork) สร้างความร่วมมือและบรรยายกาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้เป็นสมรรถนะที่ทำให้ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ (อภิตร อุดม, วาริ เพ็งสวัสดิ์ และทรัพย์หรรษ์ จันทร์รักษ์, 2567)

การสร้างแบรนด์ของธุรกิจสถานศึกษา พบว่ามีบทบาทสำคัญในการสร้างความแตกต่างและสร้างความเชื่อมั่นในตลาดที่มีการแข่งขันสูง แบรนด์ที่ขัดเจนและแข็งแกร่งช่วยเพิ่มความน่าสนใจให้แก่ผู้เรียน และผู้ปกครอง รวมถึงเสริมสร้างความภาคภูมิใจในองค์กร การสร้างแบรนด์ยังเชื่อมโยงกับการบริหารงานด้านการสื่อสารและการตลาดที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและภาคธุรกิจ (Yang and Sigdel, 2023; สุทธิลักษณ์ วงศ์สันติธรรม, 2567)

ซ่องว่างการศึกษาสำคัญคือ แม้ว่าจะมีงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานสถานศึกษา แต่ยังมีข้อจำกัดในบริบทเฉพาะของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยเฉพาะการศึกษาเกี่ยวกับการบูรณาการปัจจัยทั้งสามในรูปแบบองค์รวม อีกทั้งยังขาดการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยเหล่านี้และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารงาน การศึกษาครั้งนี้สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ในด้านการจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน โดยการพัฒนากรอบแนวคิดที่รวมการบริหารสถานศึกษา สมรรถนะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และการสร้างแบรนด์ เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุสำคัญ การค้นพบนี้สามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และการเสริมสร้างขีดความสามารถของสถานศึกษาในอนาคต โดยพบว่าปัจจัยการสร้างแบรนด์จะเป็นตัวแปรค้นพบความสัมพันธ์ของตัวแปรสาเหตุ ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารสถานศึกษา และปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งปัจจัยการสร้างแบรนด์จะมาช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านการบริหารสถานศึกษา และปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย ได้ดียิ่งขึ้น

บทความวิชาการนี้ จึงมีจุดมุ่งเน้นที่จะเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยเน้นตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 การสร้างแบรนด์ และผลลัพธ์ที่วัดได้จากความพึงพอใจของบุคลากรและนักเรียน องค์ความรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการจากการทบทวนวรรณกรรมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรสามารถนำไปจัดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาที่เป็นผลจากการวิจัยเป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาไปพัฒนาสมรรถนะการบริหารอาชีวศึกษาให้ได้มาตรฐานและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาสามารถนำผลการศึกษา ไปเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงนโยบายนำมาเป็นเกณฑ์ในการวัดคุณภาพการบริหารเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต เพื่อสอดรับกับนโยบายของประเทศไทยที่มุ่งผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาสู่ระดับสากล นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมยังช่วยในการเสริมสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษา โดยเฉพาะในบริบทของการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนของประเทศไทยให้มีมาตรฐานสูงขึ้นและช่วยยกระดับการแข่งขันของประเทศไทยให้ดีมากขึ้น

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา

ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความยั่งยืนในระบบการศึกษาของประเทศไทย โดยมีนักวิชาการและนักวิจัยทั้งในไทยและต่างประเทศที่ให้ความสนใจและพัฒนาแนวคิดในด้านนี้อย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญดังนี้

Hoy, & Miskel (2013) เสนอว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นที่การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Leadership) และการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงการใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ สอดคล้องกับ Fullan (2021) สนับสนุนว่า การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (System Change) เป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา โดยการบริหารต้องมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Anderson, Rourke, Garrison, & Archer (2022) ที่ระบุว่าการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษา เช่น ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (Management Information Systems) และการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากร

สำหรับแนวคิดประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาในประเทศไทย สุชาติ ภัทรกุลวนิชย์ (2564) และ ศศิธร วัฒนกิจ (2565) ชี้ว่า การบริหารงานแบบมีคุณธรรมจริยธรรม (Ethical Leadership) และการบริหารแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-Based Management) มีบทบาทสำคัญในสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสูง โดยการบริหารที่ดีต้องตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน สร้างเสริมการมีส่วนร่วมของครูและผู้ปกครอง และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

ในเรื่องความหมายของประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษานี้ ศิริวัฒน์ มหากิจไพบูลย์ (2564) กล่าวว่า ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสำเร็จของการจัดการในทุกมิติของสถานศึกษา ตั้งแต่การจัดการเรียนการสอน การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การไปจนถึงการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้หลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ สอดคล้องกับดวงใจ แก้วประเสริฐ (2565) กล่าวว่า ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา หมายถึง ผลลัพธ์ที่สถานศึกษาสามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของบุคลากรและผู้เรียน รวมถึงความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Robbins and Judge (2022) กล่าวว่า ประสิทธิผลในการจัดการการศึกษา คือ การจัดระเบียบระหว่างวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยเน้นความสำคัญของการบรรลุเป้าหมาย ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบโดยรวมต่อคุณภาพการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งให้เห็นถึงบทบาทของการบริหารที่มุ่งเน้น การจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาคุณภาพในทุกมิติของสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากร การดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร การเน้นความร่วมมือ ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรและทั้งสองให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การทำงานอย่างประสานสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในทุกด้านของ การบริหารสถานศึกษาความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในหน่วยงานของ สถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1. ความพึงพอใจในการ ทำงานของบุคลากร 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3. การบริหารวิชาการ 4. การบริหารงานงบประมาณ 5. การบริหารงานบุคคล และ 6. การบริหารงานทั่วไป

1. ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนมีผลกระทบ โดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและบรรยายกาศภายในโรงเรียน เมื่อบุคลากรรู้สึกพึงพอใจและได้รับ การสนับสนุนที่ดี จะช่วยเสริมสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา (Spector, 1997)

2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ถือเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จของการ บริหารสถานศึกษา หากการบริหารที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านการสอน การจัดการการเรียนรู้และการ สนับสนุน จะช่วยให้นักเรียนสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ดีได้ (Stein & Kim, 2009)

3. การบริหารวิชาการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา อาชีวศึกษา เอกชน การออกแบบและการจัดการหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และการพัฒนาความสามารถของนักเรียนให้ทันสมัย จะช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความพึง พοใจของผู้เรียนได้ (Fullan, 2001)

4. การบริหารงานงบประมาณที่มีประสิทธิภาพช่วยให้สถานศึกษาสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างเหมาะสม การจัดสรรงบประมาณให้กับกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะทำให้การ ดำเนินงานมีความยั่งยืนและมีผลลัพธ์ที่ดี (Caldwell & Spinks, 2013)

5. การบริหารงานบุคคล การเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ มีการพัฒนาความรู้และทักษะให้ เหมาะสมกับบทบาทของตนเองในองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการ พัฒนาความสามารถของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารโดยรวม (Robinson, 2009)

6. การบริหารงานทั่วไปที่ดีรวมถึงการวางแผน การสื่อสารภายในองค์กรและการจัดการ กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและการทำงานที่มีความสอดคล้องกับ

เป้าหมายของสถานศึกษา การมีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความพึงพอใจในทุกภาคส่วน (Robinson, 2009)

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทยนั้นจำเป็นต้องมีการบูรณาการและประสานงานระหว่างแต่ละด้านให้ดี การสร้างความพึงพอใจของบุคลากรและนักเรียน การจัดการวิชาการที่มีคุณภาพ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดการงบประมาณและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี และสร้างความยั่งยืนในองค์กรได้

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญในการนำพาสถานศึกษาไปสู่การบรรลุเป้าหมายทางการศึกษา โดยปัจจัยการบริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยเหล่านี้สามารถแบ่งออกเป็นหลายด้าน ซึ่งได้รับการศึกษาและพัฒนาโดยนักวิชาการและนักวิจัยทั้งในและต่างประเทศ

ปัจจัยการบริหารสถานศึกษา หมายถึง องค์ประกอบหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาในทุกมิติ ทั้งในด้านการจัดการทรัพยากร บุคลากร การกำหนดนโยบาย และการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ จากการทบทวนวรรณกรรม พบร่องค์ประกอบของปัจจัยการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

1. ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors) หมายถึง การจัดโครงสร้างภายในของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น การจัดลำดับความสำคัญของงาน การกำหนดหน้าที่ของบุคลากร และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและการประสานงานภายในองค์กร เช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรทุกระดับ ซึ่งช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการ (Mintzberg, 1979) รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (Robbins & Coulter, 2020) นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในสถานศึกษายังเป็นหัวใจสำคัญ เช่น การพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรทุกระดับ (Robbins & Judge, 2019)

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Factors) สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารธุรกิจการศึกษาเอกชน สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น นโยบายรัฐ การแข่งขันในตลาด และความคาดหวังของผู้ปกครอง สภาพแวดล้อมภายใน เช่น วัฒนธรรมองค์กร บรรยายกาศการทำงาน และการจัดการความขัดแย้ง

สอดคล้องกับแนวคิดของ Bronfenbrenner (1979) ที่เน้นการพิจารณาระบบในเวศการบริหารแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อสถานศึกษามีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับระบบใหญ่ เช่น กฎระเบียบของรัฐ (Lawrence & Lorsch, 1967) ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับตัวตามปัจจัยเหล่านี้

3. ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Administrative Policies and Practices) นโยบายการบริหารที่ชัดเจนและเหมาะสมช่วยส่งเสริมให้สถานศึกษารัฐเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจ การออกแบบนโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (1993) เน้นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะยาวและความโปร่งใสในนโยบายจะช่วยสร้างความไว้วางใจในองค์กร และแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพช่วยลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน เช่น การบริหารจัดการงบประมาณและบุคลากรอย่างมีประสิทธิผล (Kaplan & Norton, 1996)

ปัจจัยการบริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กันและส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาในภาพรวม โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาเอกชนในประเทศไทยที่ต้องแข่งขันกับความท้าทายในหลายมิติ การบริหารที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยการบูรณาการปัจจัยเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

สมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ผู้บริหารต้องมีเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความสำเร็จในการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันต้องอาศัยสมรรถนะที่หลากหลายและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ โดยแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีคุณธรรมจริยธรรม

1. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และพัฒนากลยุทธ์ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่วัดผลได้ (Kaplan & Norton, 2004)

2. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การส่งเสริมความร่วมมือในทีมเป็นสมรรถนะสำคัญ โดยผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Lencioni, 2016)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้บริหารในยุคศตวรรษที่ 21 ควรสามารถสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อความก้าวหน้า (Bass & Riggio, 2006)

4. การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ (Analytical and Synthetic Thinking) ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลและบูรณาการความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจอย่างรอบคอบถือเป็นสิ่งจำเป็นในยุคดิจิทัล (Heuer, 1999)

5. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Personnel Development) การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม การให้คำปรึกษา และการสร้างโอกาสการเรียนรู้ต่อเนื่อง ส่งผลต่อความสำเร็จระยะยาวขององค์กร (Garavan, Carbery, & Rock, 2021)

6. การมีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethical Leadership) ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรและชุมชน (Brown & Treviño, 2006)

สมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 เป็นกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมทั้งด้านความสามารถ เนพะทางและคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารที่พัฒนาสมรรถนะเหล่านี้อย่างเหมาะสมจะสามารถนำองค์กรให้เชิดชูความท้าทายของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ (Branding)

การสร้างแบรนด์ (Branding) หมายถึง กระบวนการกำหนดและสร้างภาพลักษณ์ คุณค่า และเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ เพื่อสร้างการรับรู้และจดจำในกลุ่มเป้าหมาย (Kotler & Keller, 2016) โดยการสร้างแบรนด์ของธุรกิจการศึกษาเอกชน เป็นวางแผนเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้างเอกลักษณ์และคุณลักษณะเฉพาะบริบทของธุรกิจการศึกษาเอกชน โดยเน้นให้แบรนด์มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่จดจำในตลาด และตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย อันส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์กร สร้างความแตกต่าง สร้างความไว้วางใจ และเสริมสร้างความภักดีต่อองค์กร องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ธุรกิจการศึกษาเอกชน ได้แก่ ตำแหน่งของแบรนด์ บุคลิกภาพของแบรนด์ เอกลักษณ์ของแบรนด์ และการสื่อสารของแบรนด์

1. ตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Positioning) หมายถึง การกำหนดสถานะของแบรนด์ในใจของกลุ่มเป้าหมาย โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Aaker, 2010) เช่น ในการศึกษาการบริหารธุรกิจ การศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย การกำหนดตำแหน่งแบรนด์ที่เน้นคุณภาพการศึกษาและการเตรียมความพร้อมสำหรับตลาดแรงงานจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยสร้างการรับรู้ที่ชัดเจนในตลาด ทำให้องค์กรมีจุดเด่นและสามารถแข่งขันได้

2. บุคลิกภาพของแบรนด์ (Brand Personality) คุณลักษณะหรือภาพลักษณ์ที่แบรนด์สะท้อนออกมา เช่น ความทันสมัย ความน่าเชื่อถือ หรือความเป็นมิตร (Keller, 2013) ในธุรกิจการศึกษาอาชีวศึกษา การสร้างแบรนด์ที่มีบุคลิกภาพเป็นนวัตกรรมและความมุ่งมั่นสามารถดึงดูดนักเรียนและผู้ปกครองที่ต้องการคุณภาพการศึกษา สร้างความสัมพันธ์เชิงอารมณ์กับกลุ่มเป้าหมาย เช่น การสร้างภาพลักษณ์ของความมุ่งมั่นในความเป็นเลิศด้านการศึกษา

3. เอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Identity) องค์ประกอบทางกายภาพและเชิงสัญลักษณ์ที่แสดงตัวตนของแบรนด์ เช่น โลโก้ สีสัน หรือคำวัญ (Kapferer, 2012) การมีเอกลักษณ์ของแบรนด์ที่ชัดเจน เช่น สโลแกนหรือโลโก้ที่สื่อถึงคุณค่าของการศึกษาที่มีคุณภาพ ช่วยสร้างการจำจำในกลุ่มเป้าหมาย ช่วยสร้างการจำจำ ทำให้สถานศึกษาเป็นที่จำจำและได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

4. การสื่อสารของแบรนด์ (Brand Communication) เป็นวิธีการและช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์ไปยังกลุ่มเป้าหมาย เช่น โฆษณาเดีย ลีฟ์สิ่งพิมพ์ และกิจกรรมส่งเสริมการตลาด (Schultz, Patti, & Kitchen, 2020) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้แบรนด์สามารถเข้าถึงผู้ปกครองและนักเรียนได้อย่างต่อเนื่อง ช่วยเสริมความไว้วางใจและการเข้าถึงข้อมูล ทำให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใจถึงคุณค่าของการศึกษาที่สถานศึกษามอบให้

การสร้างแบรนด์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลในการบริหารธุรกิจการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน ในประเทศไทย เมื่อสถานศึกษามีแบรนด์ที่ชัดเจน มีบุคลิกภาพที่ตรงใจผู้เรียน และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อความพึงพอใจและความไว้วางใจของผู้ปกครองและนักเรียน อันเป็นการสนับสนุนเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และปัจจัยนโยบายบริหารและการปฏิบัติ

2. ปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีคุณธรรมจริยธรรม

3. ปัจจัยการสร้างแบรนด์ ได้แก่ การสร้างแบรนด์ ประกอบด้วย ตำแหน่งของแบรนด์ บุคลิกภาพของแบรนด์ เอกลักษณ์ของแบรนด์ และการสื่อสารของแบรนด์

## 6. ประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาเอกชนในประเทศไทย หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาเอกชนในการดำเนินการจัดการศึกษาและบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันรวมถึง การตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และสังคม โดยเน้นความสำเร็จในเชิงคุณภาพ และปริมาณ ทั้งนี้ ความสำเร็จดังกล่าวสามารถวัดได้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ของการบริหาร จัดการ (Hoy & Miskel, 2013) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาเอกชนในประเทศไทย พบร่วมกับองค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาเอกชนในประเทศไทย มี 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ผลลัพธ์ที่

## ทางการเรียน การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ และการบริหารทั่วไป

1. ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Employee Job Satisfaction) เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของความสำเร็จในการบริหาร เพราะบุคลากรที่พึงพอใจมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ลดอัตราการลาออก และเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร (Robbins & Judge, 2022)

2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Student Learning Outcomes) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสะท้อนถึงคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการบริหารงานวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร และการบริหารทรัพยากรการเรียนรู้ (Anderson, Krathwohl, & Airasian, 2022)

3. การบริหารงานงบประมาณ (Budget Management) การจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้สถานศึกษาสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่าและตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วน การบริหารงบประมาณที่ดีควรโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ (Fullan, 2021)

4. การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพช่วยเสริมสร้างความสามารถของบุคลากร โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพ การสร้างแรงจูงใจ และการรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตและงานของบุคลากร (Hoy & Miskel, 2013)

5. การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration) การบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับการจัดการหลักสูตร การพัฒนาคุณภาพการสอน และการประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนาวิชาการที่เหมาะสมช่วยให้สถานศึกษาเอกชนสามารถแข่งขันในตลาดการศึกษาได้ (สุชาติ ภัทรกุลวนิชย์, 2564)

6. การบริหารทั่วไป (General Administration) การบริหารทั่วไปเป็นงานสนับสนุนที่สำคัญ เช่น การจัดการด้านเทคโนโลยี การดูแลสถานที่ และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน การบริหารที่มีประสิทธิภาพในด้านนี้ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสถานศึกษา (ศศิธร วัฒนกิจ, 2565)

องค์ประกอบทั้ง 6 ด้านมีความเชื่อมโยงกันในการสนับสนุนให้สถานศึกษาเอกชนสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยความพึงพอใจของบุคลากรส่งผลต่อการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การจัดการงบประมาณและบุคลากรที่ดีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในด้านวิชาการและงานทั่วไป ขณะที่การบริหารทั่วไปและวิชาการช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษาในสายตาของผู้ปกครองและนักเรียน

## 7. บทสรุป

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาเอกชนในประเทศไทยประกอบด้วย

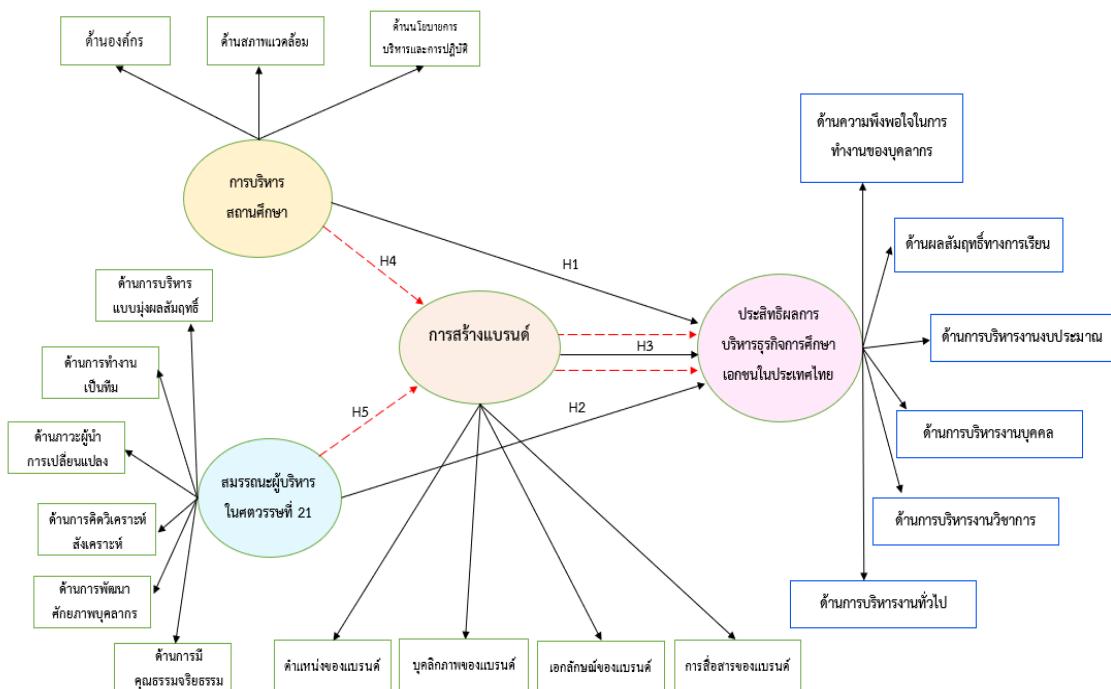
1) ปัจจัยด้านการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และปัจจัยนโยบายบริหารและการปฏิบัติ

2) ปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีคุณธรรมจริยธรรม

3) ปัจจัยการสร้างแบรนด์ เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable ประกอบด้วย ตำแหน่งของแบรนด์ บุคลิกภาพของแบรนด์ เอกลักษณ์ของแบรนด์ และการสื่อสารของแบรนด์

ประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาเอกชนในประเทศไทย สามารถวัดได้ จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ และการบริหารทั่วไป

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้เขียนสามารถสรุปเป็นโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยมีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหาร จัดการเพิ่มและพัฒนาประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาเอกชน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: โมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรม

จากภาพที่ 1 สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารสถานศึกษาและสมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 มีผลโดยตรงต่อประสิทธิผลการบริหารธุรกิจการศึกษา การสร้างแบรนด์ที่เป็นตัวแปรค้นกล่างที่เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารและประสิทธิผล การสร้างแบรนด์ที่มีตำแหน่งชัดเจนและสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มความพึงพอใจและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การบริหารสถานศึกษาอย่างมีระบบและประสิทธิภาพมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างมีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันในทีมงาน นโยบายการบริหารที่ชัดเจนและยึดหยุ่นช่วยให้สถาบันสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สมรรถนะของผู้บริหารเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการนำพาสถาบันไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงานร่วมกับทีม มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และนวัตกรรม สามารถสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรและนักเรียน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างแบรนด์มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครอง และนักเรียน การสร้างตำแหน่งที่ชัดเจน บุคลิกภาพที่สอดคล้องกับเอกลักษณ์ของสถาบัน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้แบรนด์เป็นที่จดจำในตลาด การบริหารธุรกิจการศึกษาอย่างมีประสิทธิผล สะท้อนให้เห็นในความพึงพอใจของบุคลากร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถในการปรับตัวของสถาบัน

## 6. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาที่ค้นพบ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการบริหารธุรกิจการศึกษาอุปกรณ์ในประเทศไทยให้มีความยั่งยืนและสามารถแข่งขันได้ในบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. พัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้เป็นระบบและยึดหยุ่น ผู้บริหารควรส่งเสริมการจัดการที่ครอบคลุมทุกมิติขององค์กร โดยเฉพาะปัจจัยด้านองค์การ สภาพแวดล้อม และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา และสร้างกลไกในการประเมินและปรับปรุงแผนดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

2. ยกระดับสมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ด้วยการส่งเสริมการอบรมและพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม การคิดเชิงวิเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการมีคุณธรรม โดยใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลในการเสริมสร้างสมรรถนะ เพื่อให้การบริหารตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

3. ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ สถานศึกษาควรลงทุนในการสร้างแบรนด์ที่มีเอกลักษณ์ โดยกำหนดตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Positioning) บุคลิกภาพของแบรนด์ (Brand Personality) เอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Identity) และการสื่อสารของแบรนด์ (Brand

Communication) ให้ชัดเจน รวมถึงการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมภาพลักษณ์ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและดึงดูดผู้เรียน รวมถึงความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ผู้บริหาร สถานศึกษาควรนำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงแนวทางบริหารงาน เช่น การส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การจัดการงบประมาณ การบริหารงาน บุคลากร การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานทั่วไป

### บรรณานุกรม

กระทรวงการต่างประเทศ. (2565). กระทรวงการต่างประเทศหารือความคืบหน้าและแนวทางส่งเสริม การลงทุนจากต่างประเทศในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (อีอีซี) ในการประชุมหารือ ทางไกลกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก. สีบคัน เมื่อ 10 กันยายน 2567 จาก <https://www.mfa.go.th/th/content/eecconsultative/meeting010264>.

ดวงใจ แก้วประเสริฐ. (2565). ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงทาง การศึกษา. วารสารบริหารการศึกษา, 12(2): 45 - 58.

นวรัตน์ รามสูตร. (2567). ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมรัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียน ครั้งที่ 13. สีบคันเมื่อ 15 กันยายน 2567 จาก <https://shorturl.asia/vXYUS>.

พรณิภา งามเลิศ, ประภกฤต พูลพัฒน์, และรุ่งนภา ตั้งจิตเจริญกุล. (2564). การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 6(2): 543 – 558.

โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC.). (2563). ประมาณการความต้องการบุคลากรในเขต พัฒนาพิเศษภาคตะวันออกปี 2562 – 2566. สีบคันเมื่อ 15 กันยายน 2568 จาก <https://www.eeco.or.th/th/eec-model>.

ศิริวัฒน์ มหากิจไพบูลย์. (2564). การพัฒนาระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อความยั่งยืน. วารสารการบริหารการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษา, 10(3): 72 - 89.

ศศิธร วัฒนกิจ. (2565). การบริหารธุรกิจการศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

สุชาติ ภัทรกุลวนิชย์. (2564). การบริหารการศึกษายุคใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม. (2567). กลยุทธ์การสร้างแบรนด์: สรรค์สร้าง สื่อสาร ส่งเสริมแบรนด์ให้เดิบโต. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักติดตามและประเมินผลการอาชีวศึกษา. (2565). สภาพปัจจุบัน ข้อเสนอแนะของสถานศึกษาใน การขับเคลื่อนการจัดการอาชีวศึกษาปีงบประมาณ พ.ศ. 2565. สืบคันเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2567 จาก <https://bme.vec.go.th/Portals/30/PDF%20Documents/policy%20report%202565.pdf>.

อนิตรा อุดม, วาระ เพ็งสวัสดิ์ และทรัพย์ธิรัญ จันทรักษ์. (2567). การวิเคราะห์องค์ประกอบ สมรรถนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสาร มจร. ทรัพย์ธิรัญชัยปริทรรศน์, 8(3): 131 - 143.

Aaker, D. A. (2010). *Brand relevance: Making competitors irrelevant*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.

Anderson, J., Rourke, L., Garrison, D. R., & Archer, W. (2022). *The impact of digital technologies on educational management: A case study of digital transformation in schools*. Educational Administration Quarterly, 58(2): 123-145.

Anderson, L. W., Krathwohl, D. R., & Airasian, P. W. (2022). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. Longman.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Psychology Press.

Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Massachusetts: Harvard University Press.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly, 17(6): 595 - 616.

Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2013). *The self-managing school*. Oxfordshire : Routledge.

Drucker, P. F. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Business.

Fullan, M. (2021). *The new meaning of educational change* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Teachers College Press.

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2021). *Strategic human resource development: A journey in progress*. Oxfordshire: Routledge.

Heuer, R. J. (1999). *Psychology of intelligence analysis*. Center for the Study of Intelligence.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19<sup>th</sup> ed.). London: Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15<sup>th</sup> ed.). London: Pearson.

Robinson, V. (2009). *The impact of leadership on student outcomes: Making sense of the evidence*. Australian Council for Educational Research.

Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand Equity* (4<sup>th</sup> ed.). London: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15<sup>th</sup> ed.). London: Pearson

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Massachusetts: Harvard University Press.

Lencioni, P. (2016). *The ideal team player: How to recognize and cultivate the three essential virtues*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Schultz, D. E., Patti, C. H., & Kitchen, P. J. (2020). *The evolution of integrated marketing communications: The customer-driven marketplace*. Oxfordshire: Routledge.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. California: Sage.

Stein, M. K., & Kim, G. (2009). Leadership content knowledge. *Educational Administration Quarterly*, Year 45 No.2. April - June 2009 : 219 - 258.

Sriputta, P., Agsonsua, P., & Sirisuthi, C. (2023). *The development of an effective private school management model in the northeastern region of Thailand*. International Journal of Higher Education, 12(5): 13 - 20.

Yang, C., and Sigdel, B. (2023). *The impact of higher education service on institutional brand in Thailand: The mediating role of Chinese students' satisfaction*. The EUrASEANs: Journal on Global Socio-economic Dynamics, 6(43): 417 - 429.

THE STRATEGY OF CONSTRUCTING OF UNIVERSITY IDENTITY SYSTEM  
IN PUBLIC UNIVERSITIES IN SHENYANG CITY, CHINA

Wang Yi

Sutida Howattanakul

Sataporn Pruettikul

Faculty of Education, Bangkokthonburi University

E-mail: sutida.how@bkkthon.ac.th

Received : 21 April 2024

Revised : 4 June 2025

Accepted : 4 June 2025

## ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) To study the factors that affect the identity images of Shenyang Universities. (2) To study the identity image strategies of Shenyang Universities

This research was a mixed method research, including quantitative research and qualitative research. This paper implemented a quantitative study on the components of the identity system construction of 19 public universities in Shenyang. The researchers were randomly selected from 19 public universities in Shenyang. The main respondents were managers and teachers with work experience in 19 public universities in Shenyang, as well as junior college students, undergraduate students, master's degree and doctoral students studying in 19 universities, a total of 700 samples. The tools used for data collection were semi-structured interview tables and questionnaire stars. Exploratory factor analysis (EFA) was used to reduce irrelevant variables. Using the purposive sampling method, 15 key information providers from three public universities in Shenyang (Northeast University, Liaoning University, Lu Xun Academy of Fine Arts), The tool used for data collection was a semi-structured interview form. The statistical data used for data analysis were frequency, percentage, mean value and standard deviation, and exploratory factor analysis and content analysis are used.

The research findings revealed that; (1)The components that affected the identity of Shenyang Public Universities: UVIS, UBIS and UMIS; and (2) The managerial guidelines on Shenyang Public University Identity System Development Strategy: The evaluation system of University visual identity system included four items: external image, internal image, personality image

and artistic image. The evaluation system of university concept identification system included four items: educational philosophy, educational concept, cultural perception and school running characteristics. The evaluation system of behavior recognition system in Colleges and universities included seven items: teacher quality and organizational system, cultural activities, teaching philosophy, scientific research development, study style service system, and example system.

**Keywords:** University Identity System, Shenyang City, example system

## 1. Introduction

Today, the competition among colleges and universities has risen to a brand competition, and then developed into a cultural competition. In the era of competition, universities must be able to express themselves clearly and pay attention to maintaining good communication with the market and society. If any university loses its unique personality, does not form its own distinctive characteristics, and does not establish a good social image, it will eventually be eliminated by society. In the special period of the transformation of higher education, the personalized and systematic strategy of the university identity recognition system has increasingly become an important choice for universities to expand their influence, improve their popularity and enhance their comprehensive strength. At the same time, the transformation period of higher education and the challenges of competition also require the university itself to gradually put out the wind of blindness, comparison and catching up with the trend, settle down to look at itself, pay attention to the future of the university, carry out long-term, overall and all-round dynamic planning for the university, and improve the competitiveness of the university at a higher level. In this case, the USI (University Identity Identification System) shows its importance. Therefore, this paper discusses the identity recognition system of Shenyang Public University. It is of great significance to improve the identity of Shenyang public universities.

The development of this research provides the possibility for the scientific community to answer these two questions:

- (1) What are the factors that affect the identity images of Shenyang Universities?
- (2) What are the identity image strategies of Shenyang Universities?

## 2. Method

The research methods, sampling methods, data collection tools, and data analysis techniques are described below.

### 3. Research methods

In this study, exploratory factor analysis was used to find out the essential structure of multivariate observation variables, and to process dimensionality reduction techniques, to synthesize variables with intricate relationships into a few core factors. For principal factor analysis, there were no outliers, equidistant values, linear values, multivariate normal distribution, and orthogonality.

### 4. Research samples

According to the structural characteristics of public colleges and universities in Liaoning Province, the researchers randomly selected from 19 public colleges and universities in Shenyang. The main respondents were the management personnel and teachers with work experience in 19 public colleges and universities in Shenyang, as well as the junior college students, undergraduate students, master students and doctoral students studying in 19 colleges and universities, totaling 700 samples.

**Table 1:** Study sample

Project	University name	School situation			Number of samples taken		
		Undergraduate and below	Master's degree, doctor's degree and above	Teaching and administrative staff	Undergraduate and below	Master's degree, doctoral's degree and above	Teaching and administrative staff
1	Liaoning University	18000	8280	2599	33	15	5

2	Shenyang University of technology	19019	6311	1393	35	12	3
3	Shenyang Aerospace University	16230	3512	1600	30	6	3
4	Shenyang Ligong University	15321	2530	1703	28	5	3
5	Northeast University	40211	8722	4490	75	16	9
6	Shenyang University of chemical technology	14111	2211	1300	26	4	2
7	Shenyang Jianzhu University	11400	4800	1700	21	9	3
8	Shenyang Agricultural University	13467	5355	1783	25	10	3
9	China Medical University	9407	6766	9103	17	12	17
10	Liaoning University of traditional Chinese medicine	18332	6921	889	34	13	2
11	Shenyang Pharmaceutical University	8592	4151	1156	16	8	2
12	Shenyang Medical College	9965	522	4404	19	1	8
13	Shenyang Normal University	20272	3670	2243	38	7	5

14	Criminal Investigation Police University Of china	6376	1113	765	12	2	1
15	Shenyang Sport University	7000	500	700	13	1	1
16	Shenyang Conservatory of music	7606	486	1073	14	1	2
17	Lu Xun Academy of fine arts	6637	643	518	13	1	1
18	Shenyang University	11000	3224	1120	21	7	2
19	Shenyang Institute of engineering	12000	2311	993	22	4	2
<b>Total</b>		<b>264946</b>	<b>72028</b>	<b>39532</b>	<b>492</b>	<b>134</b>	<b>74</b>

In this study, data were collected through online questionnaires. In this research, 700 questionnaires were collected. For the questionnaires with obvious perfunctory answers, such as those with answer time less than 1 minute and obvious consistency of answer options, 586 questionnaires were valid in the final survey and formal analysis stage, with an effective rate of 83.71%. The sampling method of the questionnaire mainly adopts the snowball random sampling method to collect and analyze the samples of this survey.

## 5 .Data collection tools

This study had initially formed a scale containing 57 measurement items, in which visual recognition, concept recognition system and behavior recognition system were based on the research results of relevant scholars, and combined with the needs and conditions of this study. According to the specific situation of this study, it was modified to form the initial comprehensive scale required for this study

In order to ensure the quality of empirical results, this study draws on the research conclusions of Sun Guoqiang (2014) to design a questionnaire. The main contents of the

questionnaire were as follows: 1. First of all, it clarified the background and purpose of the questionnaire; 2. Questionnaire subject: mainly college students. Through college students, we could understand the status quo of school image recognition. This paper used Likert's five point scale method to measure items. The interviewees need to give 1-5 points according to the questions and their actual situation, including 1 "very unimportant", 2 "unimportant", 3 "average", 4 "important" and 5 "very important"

## 6. Data Analysis

### 1) Factor analysis

The factor analysis method to determine the indicator structure of the indicator system reveals the internal logical relationship between different indicators and indicator levels, which was the supporting framework of the entire indicator system. The purpose of factor analysis was to transform multiple original indicators into a few unrelated comprehensive factors to reproduce the relationship between the original indicators. Its main purpose was to simplify the data. In this study, the factor analysis method would be used to analyze and screen the contents of the 57 indicators initially determined, find out the factors that play a major role in the construction of the college student image recognition system, and determine the indicator structure according to the results of factor analysis. The questionnaire of this study involved 57 factors of university image building. According to Gorsach R. L (1983), the ratio of sample size to variable number should be more than 5:1, which is reasonable [5]. Of course, the larger the sample was, the more accurate the survey results would be, but it was very difficult in the actual operation process. Therefore, under the condition of minimizing the error as far as possible and ensuring the smooth progress of the investigation, select the appropriate sample. The survey finally determined that 700 questionnaires were to be distributed, and the number of questionnaires had reached more than 10 times of the number of variables, so it can be considered that the number of samples was reasonable.

### 2) Descriptive statistical analysis

Descriptive statistical analysis was the most basic statistical method to express the characteristics of sample data and the relationship between variables. It mainly involves the concentration trend, dispersion degree and distribution form of sample data. In this study, SPSS 26.0 software was used to analyze descriptive statistics (mean, standard deviation, skewness, kurtosis and other indicators) in order to effectively understand the distribution characteristics of sample data: (1) mean: this study uses the arithmetic mean calculation

method to represent the value of the mean, which could be used to measure the centralized trend of sample data; (2) Standard deviation, also known as mean square error, was the most commonly used quantitative form to reflect the degree of dispersion of a group of data. It was an important indicator to measure the degree of probability of statistical distribution and to indicate the accuracy. The smaller the value, the smaller the difference between most sample data and the mean value, and the smaller the difference between the data; (3) Skewness: the characteristic number representing the degree of asymmetry of the probability distribution density curve relative to the average value. There were three cases: positive deviation, negative deviation, and equal deviation (the skewness value was 0, that was, the symmetric distribution of the sample data). It was generally believed that the smaller the absolute value of the skewness, the more the sample data obey the normal distribution; (4) Kurtosis: it indicated the difference between the tail of the data distribution and the normal distribution, which could help to preliminarily understand the general characteristics of the data distribution.

## 7. Discovery

On the basis of the existing domestic and foreign literature and sample university literature, this study combed and analyzed the measurement methods of key variables such as university identity recognition system in the existing literature, and redesigned the measurement project according to the actual situation of Shenyang Public University. And constitute the first draft of the questionnaire.

On the basis of the first draft of the questionnaire, the wording and content of the questions were further revised to form the second draft of the questionnaire. Combined with the questionnaire, 15 key informants were tested for the consistency of the questionnaire (IOC), and the questionnaire was revised to 48 questions, forming the third draft of the questionnaire.

Table 2: Summary of university image identification indicators

Primary indicator	Secondary index	Secondary weight	Tertiary indicators	Three level weight	Comprehensive weight
Uvis evaluation system	External image	0.301	Places for mass communication and learning	0.067	7.85%
			Reasonable matching of auxiliary color and background	0.06	7.02%
			External publicity and information transmission	0.058	6.84%
			University website	0.058	6.75%
			architectural style	0.048	5.65%
	Inner image	0.275	Cultural and creative products with university characteristics	0.049	5.24%
			University Space Environment	0.064	6.90%
			Historical and cultural atmosphere	0.064	6.90%
			school motto	0.058	6.22%
			Nature of running a school	0.053	5.71%
	Personality image	0.224	University basic color with distinctive personality	0.066	5.72%
			Landscape can reflect the cultural value of the school	0.06	5.26%
			Good recognition of graphics	0.053	4.65%

Primary indicator	Secondary index	Secondary weight	Tertiary indicators	Three level weight	Comprehensive weight
			University prints are recognizable	0.053	4.63%
			Artistic image	0.200	Beautiful combination design
			Combination of logo, greening and landscape	0.065	5.05%
			Reasonable collocation of graphic symbols	0.057	4.43%
Uvis evaluation system	educational philosophy	0.325	Human centered philosophy of teaching	0.086	11.21%
			The education mode of personal characteristics development as the mainstream	0.08	10.39%
			Dialectical unity of education and time	0.087	11.32%
	Educational philosophy	0.258	The university has a good learning environment	0.084	8.66%
			Universities encourage academic freedom	0.09	9.33%
			Encourage active competition mechanism	0.086	8.89%
	Cultural perception	0.236	High recognition of cultural and artistic activities in Universities	0.077	7.24%
			Universities encourage students' innovation and Entrepreneurship	0.072	6.78%

Primary indicator	Secondary index	Secondary weight	Tertiary indicators	Three level weight	Comprehensive weight
	School running characteristics	0.181	University Motto and school spirit can feel cultural identity	0.072	6.77%
			Universities have their own characteristic disciplines	0.09	6.56%
			Unique teaching mode	0.089	6.46%
			Outstanding abilities in scientific research, teaching and practice in Universities	0.088	6.39%
UBIS evaluation system	Teacher literacy and organizational system	0.183	High level of teachers in Universities	0.048	6.16%
			Teachers' code of conduct	0.052	6.75%
			The university scholarship competition system is reasonable	0.05	6.54%
			University and college leaders can set an example	0.04	5.14%
	Cultural Activity	0.156	Regularly carry out team activities in the hospital as a unit	0.045	4.99%
			There are relevant university history exhibitions and celebration activities	0.054	4.99%

Primary indicator	Secondary index	Secondary weight	Tertiary indicators	Three level weight	Comprehensive weight
	Teaching philosophy	0.14	The teaching philosophy is people-oriented and respects personality development	0.053	5.24%
			Pass on the world outlook and values and guide learning	0.056	5.50%
			Treat every student fairly	0.051	5.10%
	Scientific research development	0.139	Can provide students with an objective scientific research and innovation environment	0.054	5.32%
			Provide scientific research equipment and counseling mechanism	0.052	5.14%
			Encourage and reward participation in scientific research activities	0.059	5.84%
	Study style management system	0.136	Standardized basic knowledge education mode	0.064	6.17%
			Carry out the cultivation of characteristic cultural skills such as art and sports	0.062	6.17%
	Study style service system	0.133	Guide students' innovation and Entrepreneurship	0.037	3.49%

Primary indicator	Secondary index	Secondary weight	Tertiary indicators	Three level weight	Comprehensive weight
Model system			Provide career planning consulting	0.051	3.49%
	0.115		Publicize outstanding alumni and establish school identity	0.059	4.77%
			Characteristic class learning style evaluation activities	0.056	4.58%
			Organizing the propaganda activities of outstanding class students' deeds	0.057	4.62%

## 8. Results, Conclusions and Recommendations

There were three components of Studying variables affecting the identity of public universities in Shenyang: Evaluation system of UVIS Evaluation system of UBIS, Evaluation system of UMIS. Through research, it was found that UMIS was the foundation, UBIS was the dominant and UVIS was the bridge, which were mutually causal and indispensable. UMIS was the core, essence and command of university image planning, but it couldn't be directly transformed into the school image. It must display the school image through the behavior recognition system and spread the school image through UVIS; UBIS was a dynamic intermediary communication and integration; UVIS was static embodiment and rendering. Considering all three subsystems, through personalized design and implementation, the construction of a perfect university campus image was conducive to the promotion of the University's spiritual culture, institutional culture and material culture in all aspects, which was the objective requirement of the university to adapt to the times and social development, and also the need of the University's own development.

Developing the managerial guidelines on Shenyang Public University Identity System Development Strategy:

UVIS evaluation system included four items: external image, internal image, personality image and artistic image. The UMIS evaluation system included four items: educational philosophy, educational philosophy, cultural perception, and school running characteristics. UBIS evaluation system included seven items: teacher quality and organizational system, cultural activities, teaching philosophy, scientific research development, study style service system, and example system.

The validation results were slightly different from the components of goal 1. The guidelines provided a more comprehensive and practical way to realize the strategic guidance of the development of Shenyang Public University identity system.

UVIS evaluation system: 1. External image, we should strengthen the transmission of University web pages and external publicity information; Build a place for public exchange and learning; The architectural style of the University and the matching of auxiliary colors and backgrounds were reasonable. 2. Internal image, we should pay attention to the construction of the University space environment and the development of cultural and creative products with university characteristics; The visual inheritance of the historical and cultural atmosphere of the University. 3. Personality images should reflect the cultural value of the University in the construction of the university landscape; College basic colors had a distinct personality and good recognition of graphics; University printed matter was recognizable. 4. Artistic image, the combination design of the University vision system was beautiful, and the matching of graphic symbols was reasonable, which was suitable for different space occasions; Logo were combined with greening and landscape.

UMIS evaluation system: 1. Educational philosophy should follow the people-oriented teaching philosophy and fully respect the development of students; Establish a knowledge-based education model with personal characteristic development as the mainstream; Education and time are dialectically unified. The educational concept was to build a good learning environment, encourage academic freedom, and encourage active competition mechanisms. 3. Cultural perception, we should strengthen the construction of school motto and school spirit, so that everyone could feel cultural identity; The cultural and artistic activities of the university were highly recognized, and students are encouraged to innovate and start businesses. 4. School running characteristics, with its own characteristic disciplines, would have its own educational methods in professional courses, not the same teaching mode; Outstanding ability in scientific research, teaching and practice.

UBIS evaluation system: 1. Teachers' quality and organizational system, university leaders and college leaders could set an example; The level of teachers in universities was high; Teachers' code of conduct; The scholarship competition system was reasonable. 2. For cultural activities, team activities with the college as the unit and related university history exhibitions and celebration activities should be carried out regularly. 3. Teaching philosophy, which was people-oriented and respects personality development; Pass on positive world outlook and values, and guide learning first; Treat every student fairly. 4. With the development of scientific research, universities could provide students with an objective scientific research and innovation environment, provide scientific research equipment and counseling mechanisms, and encourage and reward participation in scientific research activities. 5. Study style management system, with standardized basic knowledge education methods; Carried out the training of characteristic cultural skills such as art and sports; 6. Study style service system, guide students to innovate and start businesses, and provide career planning consulting. 7. The model system should publicize outstanding alumni and establish school identity; regularly hold characteristic class style evaluation activities and organize outstanding class students' deeds publicity activities.

### Bibliography

Che, J.Y. (2017). **University Campus Image Packaging Based on the Visual Identification System of the Central Academy of Fine Arts.** Packaging World, 06: 33-34.

Chen, J. (2020). **The Role of Visual Identity System Design in the Image Construction of Colleges and Universities.** Art Education Research, 04:90-91.

Fan, Z.Z, Dai, R. (2018). **Research on the Application of Visual Identification System (VIS) in the Construction of University Cultural Image.** Art Education Research, 20:57.

Sun, K.S. (2013). **The role of university image recognition system in improving university image.** Higher Education Forum, 09:124-126.

Zhang, L., Zhuan, C.P. (2013). **Importance of Visual Identity System Design in University Image Construction.** Science and technology vision, 31:63.

Zhou, W.H., Yan, X. (2016). **Research on the Design and Application of College Visual Identity System-Taking Zhangjiakou University as an Example.** A bosom friend is inspirational, 03:83-84.

## EFFECTIVENESS OF ART DESIGN EDUCATIONAL ADMINISTRATION IN NON-ART COLLEGES AND UNIVERSITIES UNDER LIAONING PROVINCE

Wang Yiqi

Kamolmal Chaisirithanya

Chuanchom Chinatangkul

Educational Administration, Faculty of Education, Bangkokthonburi University

Email: 6263110015@bkkthon.ac.th

Received : 26 July 2024

Revised : 4 June 2025

Accepted : 4 June 2025

### ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to examine the components of effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province; and (2) to develop the managerial guidelines for effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province.

The research was a mixed methodology research, including qualitative and quantitative research. Population included 3,618 professional instructors, educational administrators from 46 non-art colleges and universities under Liaoning Province. The sample size was determined by Krejcie and Morgan's Table (1970), obtained by a stratified sampling method, totaling 346 samples. The key informants were 9 experts with more than 5 years' experience in art design education and educational administration in Liaoning Province. The instruments used for data collection were semi-structured interview, questionnaire surveys, and focus group discussions. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, Standard Deviation (S.D.) and Exploratory Factor Analysis (EFA) as well as content analysis was employed.

The research findings revealed that; (1) there were five components of effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province which consisted of Development and Cultivation of Students' Talents, Effective Administration with Work Motivation, Achievement of Organizational Goals in Educational Output and Good Reputation,

Effective Educational Leaders and Organizational Atmosphere and Culture; and (2) there were total 30 managerial guidelines of Effectiveness of Art Design Educational Administration in Non-Art Colleges and Universities under Liaoning Province.

**Keywords:** Educational Effectiveness, Administrative Effectiveness, Art Design

## 1. Introduction

In China, there are more than 500,000 design majors among the millions of "graduates" every year. Among these graduates, most of them come from non-art colleges and universities. According to a report of the Institute of Design Culture and Policy of The Central Academy of Fine Arts, the number of students majoring in design in national higher education reached 584,000 in 2012 (Institute of DCPSD of CAFA, 2013, p.17), accounting for 8.48% of the total enrollment (Ministry of Education, PRC, 2013). According to this estimate, about 820,000 students will graduate from art design major of general higher education in China in 2024.

In Liaoning Province, according to the statistics of enrollment plans and graduates' information, 46 colleges and universities have art design undergraduate majors. There are 64 undergraduate colleges and universities in Liaoning Province, and the coverage of design majors in the undergraduate colleges and universities in Liaoning province has reached more than 70%.

Although in Liaoning Province, non-art colleges and universities offering art and design majors occupy a full advantage in the proportion of institutions. But there are many problems in their educational management. For example, since the major of art design is set up in non-art colleges, it is often a very marginal discipline. In many cases, the curriculum structure needs to be formulated according to the unified arrangement of non-art colleges, rather than according to the professional characteristics. Moreover, according to the author's survey, many non-art colleges in Liaoning Province are very similar in the orientation of undergraduate education of art and design. For example, there is almost no difference between them in terms of training objectives, teaching modes, employment directions, school-running characteristics, etc., and there is even no difference in the planning of these aspects between undergraduate colleges and specialized colleges. Then, where is the value of undergraduate art design education? In addition, there are also differences between students and educators in the concept of education. A survey by the Academy of Fine Arts of Tsinghua University found that design educators pay more attention to professional skills, the ability to adapt to society and creativity, while designers with social impact pay more attention to

management skills, interpersonal relationships and hard work. (Research Group of TUAAD,2010, p.407) In 2017, the Higher Education Association surveyed more than 20,000 college students. The data shows that more than 90% of students believe digital application skills are necessary when choosing a career, but less than 40% believe they have the digital application skills to meet the needs of employers. (Tu, 2020) These problems are urgent problems to be solved in the undergraduate education of art and design major in non-art colleges and universities of Liaoning Province. They not only relate to the existence value of the undergraduate education of art and design major in non-art colleges and universities of Liaoning Province. It is also related to the development pattern of undergraduate art and design education in non-art colleges and universities in China. All these problems are related to the effectiveness of educational management.

From a theoretical point of view, the current relevant studies are mostly concentrated in the original subject fields of "art and design education", "education effectiveness" and "education management", while the application of "education management" and "education effectiveness" theories to "art and design education", especially in the field of art and design undergraduate education in non-art colleges and universities, can be said to be a research field. Therefore, this study extends the discipline dimension of "art design education" and "educational management" in the theoretical category. From a practical perspective, this study can not only provide a more effective method and approach for the undergraduate training of art and design majors in many non-art colleges and universities, but also provide a reference research path for the corresponding problems they encounter in the undergraduate education of art and design. It can also provide a research basis and reference for China to train more art design professionals to adapt to social development in the discipline of education management.

To sum up, under the guidance of China's university construction policy of striving to build first-class undergraduate education, art and design majors in non-art universities also need to change the old education model and seek a new development path under such a policy background. After all, at present and even in the future, non-art colleges and universities occupy a high number in China's art and design education, and the development of art and design education in non-art colleges and universities is related to the development of Chinese art and design education, and even the future appearance of Chinese design.

## 2. Research Questions

This study sought to answer the following research questions:

(1) What are the components of effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province?

(2) What are the managerial guideline for effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province?

### **3. Research Objectives**

(1) To examine the components of effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province.

(2) To develop the managerial guideline for effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province.

### **4. Research Method**

#### **4.1 Research Design**

This study adopts a mixed-methods research design, combining both quantitative research and qualitative research. Above all, through qualitative research, including the content analysis of literature and related research, as well as semi-structured interviews with 9 key informants, the researcher studied variables of effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province. Afterwards, the quantitative data was collected through a survey questionnaire distributed to Instructors and leaders of in non-art colleges and universities under Liaoning Province, in order to examine the components for effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province. Lastly, it was a qualitative research by content analysis to develop the managerial guidelines for effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province by using focus group discussion.

#### **4.2 Population and Sample**

The population included 3,618 professional teachers, educational administrators in 46 non-art colleges and universities under Liaoning Province. Sample size is determined by Krejcie and Morgan's table (1970). Sample was 346 professional teachers, educational administrators with stratified sampling technique.

#### **4.3 Research Instruments**

The main instruments used in this research was a 5-point Likert's scale(1932) questionnaire that the researcher created from the review of literature and the validity checked by 5 experts. The instrumental items were based on the experts' recommendations as to the results of Item-Object

Congruence (IOC). Itemization presented its IOC between “0.60 – 1.00” was relatively expected to be used in the research. As a result, it was found that there were 84 items of questionnaire. Then the researcher has sent out 30 questionnaires to collect data from non-samples in order to consider a result of reliability. As a result, Cronbach’s Alpha value was at 0.992 which can be used to describe the reliability of questionnaire.

#### **4.4 Data Collection**

The first phase of the research, the researcher has studied related literatures about the concept, principles, and theories, related research on effectiveness of Art Design educational administration as well as in-depth interview from 9 key informants with more than 5 years’ experience in teaching or educational administration of Art Design in Liaoning Province. Documentary study and the semi-structured interview form was used to collect the data.

In the second phase, the researcher asked Bangkokthonburi University for permission and the letter of data collection was attached. Subsequently, the researcher asked permission from sample through contact and the questionnaires were sent to the sample by online, mail, and researcher.

The data collected in the third phase was composed of 9 key informants with more than 5 years’ experience in art design education and educational administration from non-art colleges and universities under Liaoning Province by focus group discussion. The researcher was as a facilitator. The findings presented by the experts during the focus group discussions were recorded by the researcher. The findings from the experts during the focus group discussions were recorded by the researcher.

#### **4.5 Data Analysis**

In this study, content analysis and statistical analysis were used to analyze the collected data. Content analysis was conducted to analyze the collected data from literature reviews, semi-structured interviews, and focus group discussion. Statistical analysis was mainly used to analyze the data collected from the questionnaires. The researcher used SPSS for analyze the variables. The data of demographic variables were analysed by descriptive statistics, frequency, and percentage. The variables of Effectiveness of Art Design Educational Administration in Non-Art Colleges and Universities under Liaoning Province were analysed by descriptive statistics; mean, Standard Deviation (S.D.). The components of components of effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province was analysed by Exploratory Factor Analysis (EFA). The main goal of EFA is to determine the minimum number of common factors required to adequately reproduce the item correlation matrix. Following theoretical

previsions, the factors should be justifiably interpreted and labeled, indicating which loading values (usually over 0.4) are considered in the interpretation. (Izquierdo, I., Díaz, J.O. & Abad, F.J., 2014)

## 5. Research Results

The research results were presented in 3 sections as follows:

### 5.1 Section 1 Result of Content Analysis for Variables

From review of literature, the researcher has studied variables from related concepts, principles, theories, and related research concerning with effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province. Then, the research has prepared semi-structured interview from to conduct interview from 9 key informants with more than 5 years' experience in art design education and educational administration in Liaoning Province, obtained by purposive sampling method.

As result, total 93 variables were found and prepare a research instrument as a five- point rating scale questionnaire. The quality of instruments have been verified by Content Validity and Reliability.

For Content Validity of questionnaire, the researcher has sent questionnaire to five experts for verification. The Item-Objective Congruence (IOC) was used to evaluate the items of the questionnaire based on the score range from -1 to +1. The items that had scores higher than or equal to 0.6 were reserved. As a result, it was found that there were 84 items of questionnaire. Afterwards, the researcher has sent out 30 questionnaires to collect data from non-samples in order to consider a result of reliability. Cronbach's Alpha value on or above 0.70 means adequate reliability to determine the internal consistency or average correlation of items in a research instrument to measure reliability of the questionnaire. As a result, Cronbach's alpha value was at 0.992 which can be used to describe the reliability of questionnaire.

### 5.2 Section 2 Result of Data Analysis for Research Objective 1

The results of the research objective in this part was derived from the results of the questionnaire survey.

According to the distribution and structural characteristics of non-art colleges and universities in Liaoning Province, the respondents of this study were 346 instructors and leaders from 46 non-art colleges and universities in Liaoning Province.

**Table1** Frequency and percentage Result of Data Analysis for Questionnaire: Demographic Information

Demographic Information	Frequency	Percentage
Gender		
Male	129	37.3
Female	217	62.7
Age		
30 years old and under	15	4.3
31 – 40 years old	190	54.9
41 – 50 years old	122	35.3
More than 50 years old	19	5.5
Educational Level		
Master's degree or equivalent	188	54.3
Doctor's degree or equivalent	158	45.7
Work Experience in Art Design Education		
Less than 5 years	44	12.7
5 – 10 years	115	33.2
More than 10 years	187	54.0
Position		
Leaders	62	17.9
Instructors	284	82.1
School Type		
Non Fine Arts Colleges and Universities (such as music or comprehensive arts colleges and universities)	16	4.6
Comprehensive Colleges and Universities	330	95.4

The researchers analyzed the arithmetic mean ( $\bar{x}$ ) and Standard Deviation (S.D.) by comparing the derived arithmetic mean to the criteria based on Best's concepts (Best, J. W. 1977). It was found that overall, 84 questions the arithmetic mean ( $\bar{x}$ ) was between 3.77-4.00,

indicating that the respondents has an opinion on the level value of the variable by the arithmetic mean ( $\bar{x}$ ) from medium to high, standard deviation (S.D.) was between 0.648-0.848, indicating that there are some differences in respondents' opinions on the variable.

In addition, it was reviewed using test statistics, which hereby used variable statistical monitoring to be related based on KMO and Bartlett's Test values, with the Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) between 0-1, and Bartlett's Test of Sphericity, and test statistics testing variables to see if they were related.

**Table 2** Data Analysis Result of Questionnaire: Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.979
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	23723.447
	df	3486
	Sig.	.000

From Table 2, the KMO result of the data collected from the research was 0.979, and its Bartlett's Test of Sphericity at statistical significance was 0.000. The KMO value  $>0.9$  is very applicable to factor analysis. (Kaiser, H.F., & Rice, J., 1974) Testing the relationship between variables by statistical values, Bartlett's Test of Sphericity at statistical significance (sig.  $\leq 0.05$ ) of the data indicate that there was the correlation coefficient matrix of variables. Therefore, the resulting information was appropriate to conduct further factor analysis.

This phase of analysis used factor extraction by Principle Component Analysis (PCA) with orthogonal rotation et.al and varimax rotation. The used criterial for considering factors were as follows: (1) 0.4 or higher was a practically significant factor loading, (2) eigenvalues greater than 1 according to Kaiser's Criterion, and (3) there were more than 3 components (Hatcher). Based on the above criteria, the number of components and variance of each variable are shown in Table 3.

**Table 3** Data Analysis Result of Questionnaire: Eigenvalues, Percentage of Variance, Percentage of Cumulative Variance

Total Variance Explained							
Comp onent	Initial Eigenvalues	Extraction Squared Loadings	Sums of Loadings	Rotation Loadings	Sums of Loadings	Squared Loadings	

	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	41.04	48.86	48.86	41.04	48.86	48.86	19.63	23.36	23.369
2	4.216	5.019	53.883	4.216	5.019	53.883	14.742	17.550	40.919
3	2.585	3.077	56.960	2.585	3.077	56.960	7.087	8.436	49.355
4	2.013	2.396	59.357	2.013	2.396	59.357	6.250	7.440	56.795
5	1.434	1.708	61.064	1.434	1.708	61.064	3.586	4.269	61.064

Extraction Method: Principal Component Analysis.

In the process of factor analysis, principal component analysis method was used, and maximum variance orthogonal rotation method was used for factor rotation, so as to extract 5 components. It is generally believed that the cumulative variance contribution rate of extraction factors is greater than 60%, indicating that enough information has been extracted. This scale has good validity.

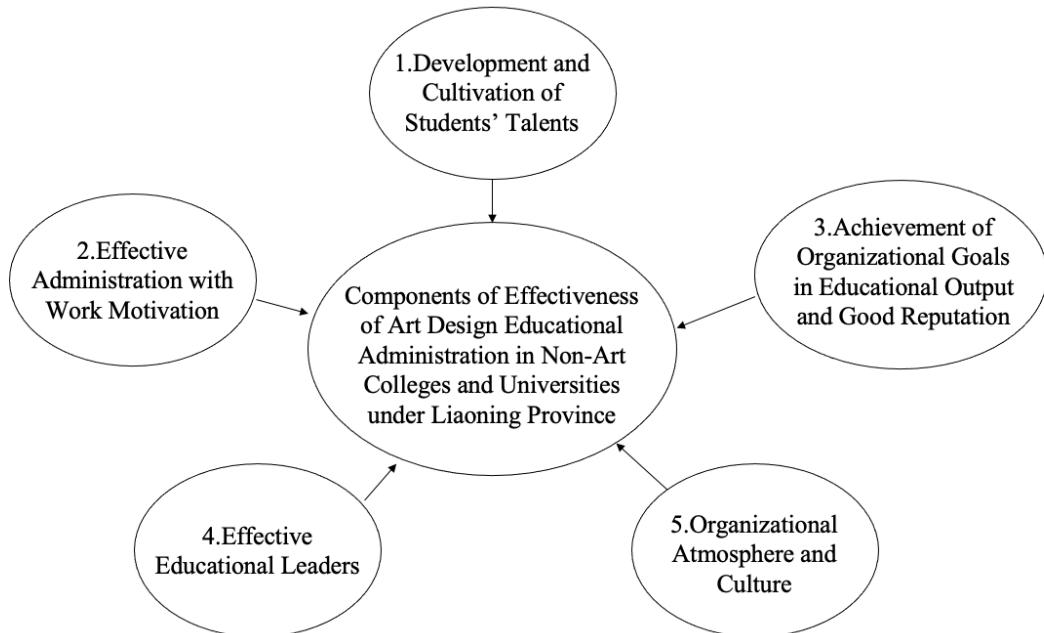
Through the factor loading, variables described in each of the main components after rotating the axis, it was summarized that the components of Effectiveness of Art Design Educational Administration in Non-Art Colleges and Universities under Liaoning Province were found to be based on the criteria for selecting components. There were 5 components. The researcher had summarized the components as shown in Table 4.

**Table 4** Data Analysis Result of Questionnaire: Components of Effectiveness of Art Design Educational Administration in Non-Art Colleges and Universities under Liaoning Province

Order	Components	Number of Variables	Factor Loading
1	Component 1	35	.780-.601
2	Component 2	23	.773-.604
3	Component 3	11	.747-.480
4	Component 4	9	.696-.560

5	Component 5	6	.658-.501
Total		84	.780-.480

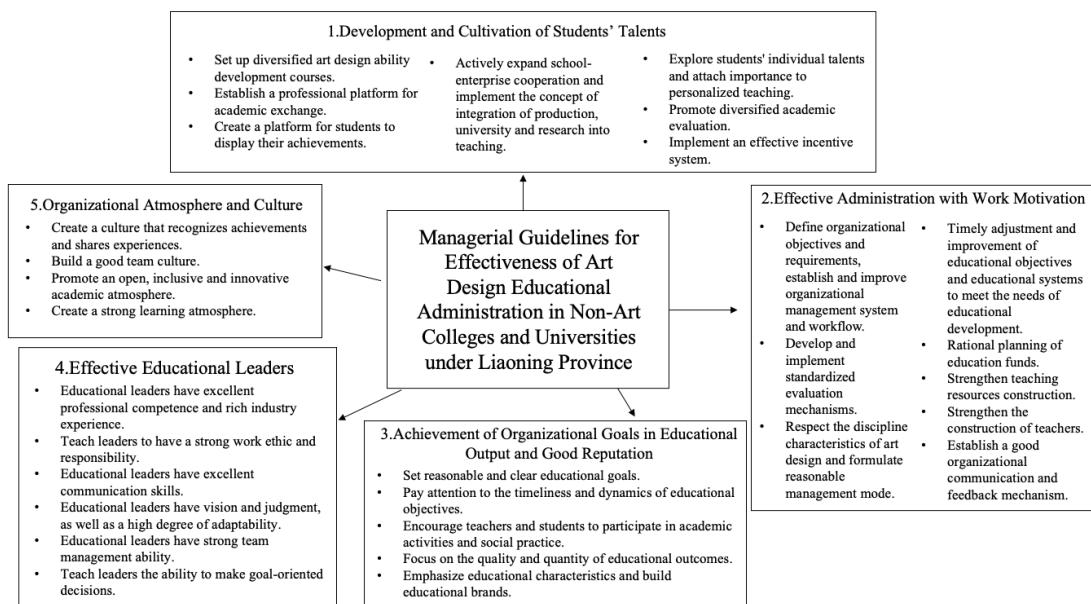
Based on Exploratory Factor Analysis, variables were extracted and the key component variables were analyzed. The researcher then summarized the components as shown in Figure 1.



**Figure 1** The Components of Effectiveness of Art Design Educational Administration in Non-Art Colleges and Universities under Liaoning Province

### 5.3 Section 3 Result of Data Analysis for Research Objective 2

In order to develop the managerial guideline for effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province, the researchers moderated a focus group of 9 key informants who were instructors, professors, dean or head department from three representative Non-Art Colleges and Universities with Art Design undergraduate education under Liaoning Province. The researchers collated and analyzed the discussions of 9 experts and came to the conclusions shown in Figure 2, which consisted of total 30 managerial guidelines for effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province.



**Figure 2** The Managerial Guidelines for Effectiveness of Art Design Educational Administration in Non-Art Colleges and Universities under Liaoning Province

## 6. Discussion

The discussion will be presented as follows:

### 6.1 Discussion about major findings of objective 1

The first objective of the study was to examine the components of effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province. There were five components of effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities Liaoning Province which consisted of Development and Cultivation of Students' Talents, Effective Administration with Work Motivation, Achievement of Organizational Goals in Educational Output and Good Reputation, Effective Educational Leaders and Organizational Atmosphere and Culture.

The main reason for such findings was that, first, the researcher has conducted a series of relatively rigorous and systematic qualitative research and quantitative research on effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province, and finally formed these five important components. Second, these five components also reveal that as a non-art college in Liaoning Province, if it wants to occupy a place in the field of art and design education, or if it wants to ensure or even improve its own educational effectiveness, it should pay attention to these five aspects in the implementation process of educational management.

It can be said that this research finding was in accordance with the theories or research of Reynolds & Teddley (2000), Reynolds, Teddley & Schaffer (2003), Tang, L. (2006), Cheng, J. (2008), et al. In their research, they all attempt to identify the traits or characteristics that a school should possess in order to achieve high educational efficiency. In a sense, it is also a way to explore the structural composition of educational efficiency. In particular, Cheng, Y. C. (1991) attempted to establish a structure of school effectiveness, stating that the overall structure of school effectiveness consists of two levels: the human level and the situational level. The former includes factors such as principal efficacy, teacher efficacy, and student efficacy; The latter included factors such as teaching context, learning context, and organizational context. At the same time, emphasizing the interaction between these factors, it is believed that if these factors cannot coordinate their effectiveness and role, school effectiveness cannot be improved.

## 6.2 Discussion about major findings of objective 2

The second objective of the study was to develop the managerial guideline for effectiveness of art design educational administration in non-art colleges and universities under Liaoning Province. Based on the opinions of experts through focus group discussions, the researchers have finally determined 30 guidelines for research objective 2. These 30 guidelines have constructive value and guiding significance for non art colleges in Liaoning Province to improve or even enhance the educational efficiency of their art and design majors.

For Component 1, the guidelines provided by experts mainly revolve around seven aspects: curriculum development, platform construction, school enterprise cooperation, personalized teaching, academic evaluation, and incentive system. The issues related to curriculum establishment in the guidelines derived from the results of this study are consistent with Cao, B. (2021), Tu, J. , Liu, L. & Wu, K. (2018), Hou, L. (2013), Shahi, S. (2013), Wang, S. (2011), Zhu, W. (2011) and others have consistent research directions. Their research is based on the professional education research of Chinese art and design disciplines, providing constructive suggestions for the curriculum design of art and design majors.

For Component 2, the guidelines provided by experts mainly revolve around eight aspects: organizational management, evaluation mechanism, subject characteristics, funding use, teaching resources, teacher development, and feedback mechanism. The guidelines derived from this study suggest that organizational goals should be clearly defined, which is consistent with the attention paid to organizational goals by Codianni & Wilbur (1983), Huang, Z. (1989), Ubben, G.D., Hughes, L.W.,& Noris C.J. (2004) and others in their research. Yuan, X. (2014) clarified the basic characteristics of art and design education in China from the perspective of the development process of Chinese

design education, and on this basis proposed ideas for the construction of art and design education in China from three aspects: "Sinicization of foreign experience, modern transformation of national cultural tradition and enrichment, renewal and optimization of curriculum structure". From this point of view, it coincides with the content of "respecting the disciplinary characteristics of art and design" in the guidelines of this study.

The guidelines in Component 3 focus on five areas: goal setting, dynamic management, social engagement, quality of results, and brand building. The guidelines in the results of this study focus on the issue of educational goals, and this research finding is similar to Cai, J. (2000), Chen, Q. (2001), Muijs, Campbell, Kyriakides & Robinson (2005), Wen, H. (2007), Sun, M. (2008) and others are consistent, they must focus to set education goals of education efficiency. Tang, L. (2006) also pointed out in his research that when schools improve their work and improve their effectiveness, they should look for key factors according to their own reality, which vary from school to school and change with time. From this perspective, it not only corresponds to the educational characteristics and educational brand of the guidelines, but also echoes the content emphasized in the guidelines of "paying attention to the timeliness and dynamic nature of educational goals".

Component 4 provides 6 guidelines for educational leaders, focusing on professional competence, industry experience, professional ethics, communication skills, judgment, adaptability, coordination and decision-making. The findings of this study are similar to those of Morrison, A. &McIntyre, D. (1972, p.76), Katz, R.L. (1974), Xu, S. (1975), Duke,D.L. (1992), Reynolds (1996), Deeboonmee,W.,& Ariratana,W. (2013), Aguila, C. (2016), Sofal, F. A. (2017), Timuçin. Ö., & Aytaç, T.,(2018) et al. pay the same attention to the effectiveness of managers. In their research, they all believe that managers play an important role in educational organizations, and the characteristics and abilities of managers also play a pivotal role in educational effectiveness. But Rowan,B. (1985), and Davis, G. A. & Thomas, M. A. (1989) all mentioned the content of strong leadership. However, the guidelines obtained in this study pay more attention to the ability of educational leaders to communicate, coordinate and make decisions in the organization, which is the difference between this study and the research results obtained by the above researchers.

The guideline of Component 5 gives four suggestions around the organizational atmosphere and culture. The school should have a cultural atmosphere of recognizing achievements and sharing experiences, the team should be harmonious, the academic atmosphere should be open, inclusive and innovative, and the learning atmosphere should be rich. The guidelines for organizational climate and culture derived from this study are consistent with those of Reynolds, D.& Teddlie, C. (2000), Reynolds, Teddlie & Schaffer (2003), Muijs,D., Campbell,J., Kyriakides,L., & Robinson,W. (2005)

et al studied the consistent influence of organizational climate and environment on educational effectiveness and organizational effectiveness. In addition, the guidelines for academic atmosphere in this study also emphasize that art and design majors need to have an international vision and strengthen international exchanges and cooperation, which is consistent with the research of He,R., Xiao, D., & Yuan, X. (2010), who pointed out that China's design education must be oriented towards an international competitive environment and cultivate design talents with international competitiveness. While focusing on improving students' comprehensive quality and innovative ability, the goal should be to develop international vision and build international competitiveness.

## 7. Recommendations

Based on the research findings, the following recommendations are proposed in three key aspects:

### 7.1 Recommendation for Policies Formulation

#### (1) Optimize student selection mechanism.

On the basis of the existing student selection mechanism, further optimization and perfection, and the formulation of a more scientific and reasonable student selection mechanism can provide a basic guarantee for the subsequent training and education of schools. The student selection mechanism can be divided into pre-admission selection and post-admission advantage evaluation. In addition to Liaoning Province's unified art entrance examination, colleges and universities can also set up independent entrance examination according to their own situation, in order to more effectively screen out more suitable and excellent students. The advantage assessment after admission can provide more reference value for the later teaching work.

#### (2) Improve the evaluation system and incentive mechanism.

For the student group, we should establish multiple evaluation criteria and multi-directional incentive policies, such as academic evaluation, social practice evaluation, financial incentive, publicity incentive, internship incentive, etc. For teachers, a sound evaluation system and incentive mechanism can make them more actively involved in education and teaching and create more educational value. In addition, the government should also establish a corresponding educational quality evaluation mechanism for colleges and universities, such as regular evaluation and ranking of art and design majors. Of course, the school itself should also establish a sound discipline evaluation mechanism and incentive mechanism, so as to more effectively support the education of art and design, and give more preferential policies to the places with advantages and policy support to the places with disadvantages.

(3) Increase investment in teacher construction.

All colleges and universities should provide a good working environment and treatment for art and design majors, and attract excellent teachers to stay in the school to teach; Strengthen teacher training and development mechanisms to provide professional development and promotion channels for teachers; Introduce excellent teachers and industry experts to provide students with high-level teaching resources and guidance.

(4) Strengthen the connection between professional education and society.

In the curriculum, we should pay attention to the combination of theory and practice, support professional education and cooperation with enterprises and industries, and provide practical platforms and employment opportunities for students. In addition, it can strengthen the development and utilization of alumni resources, which can not only provide students with more experiential learning, but also form a good alumni network and reputation.

(5) Strengthen the training and selection of educational administrators.

As the core leader of the professional development of art design in colleges and universities, educational administrators need to pay attention to the improvement of their own management ability and professional ability. At the same time, colleges and universities should select talents with art design education background and experience to conduct professional management, so as to better promote the development and progress of art design education in non-art colleges and universities.

## 7.2 Recommendation for Practical Application

(1) Implement student education and training management measures.

First of all, non-art colleges should make full use of their advantages different from art colleges to provide more distinctive professional education for students majoring in art and design. Secondly, we should pay attention to the cultivation of students' independent exploration and innovation ability. Thirdly, in terms of student evaluation, students can be evaluated in various ways. Finally, more academic exchanges and lectures should be organized.

(2) Implement flexible and effective teacher management policies.

First, to provide teachers with more flexible teaching management, give teachers greater autonomy in teaching and research. Second, adopt multiple evaluation of teachers, and ensure that the evaluation criteria, procedures and results are more open, just and fair. Third, to provide teachers with professional learning opportunities and financial support.

(3) Pay attention to the cultivation and improvement of educational leaders' management ability.

As an educational leader, we should pay attention to the cultivation and improvement of our own leadership and professional ability. Institutions should also provide educational leaders with good educational management training and professional development opportunities. At the same time, educational leaders are encouraged to participate in educational teaching reform and research, and promote the development of the art design profession.

(4) Focus on soft power.

For art design majors in non-art colleges and universities, internal management and external publicity should be strengthened to establish a good brand image and reputation, which is an important way to enhance the soft power of the discipline. The improvement of soft power can not only bring higher visibility and influence to the discipline, but also obtain more support from enterprise projects and funds, so as to further promote the development of art design education in non-art colleges and universities.

### 7.3 Recommendation for Further Research

(1) Further verify the scientificity and effectiveness of the effective components, guidelines, policy suggestions and practical application suggestions of the educational management effectiveness of non-art colleges and universities in Liaoning Province.

(2) The group and number of data collection samples can be further expanded, for example, the group of students and industry designers can be increased, so that school education can be more accurately linked with the actual situation of society.

(3) Further promote the relevant research on the educational effectiveness of non-art colleges in different provinces (cities), expand the research samples and objects, understand the factors affecting the educational effectiveness of non-art colleges in different regions, and investigate the characteristics and differences between them, so as to observe and grasp the educational effectiveness of non-art colleges in China and its influencing factors. In order to better guide the education management of non-art colleges in various regions, improve the efficiency of Chinese art design education.

### Bibliography

Best, J. W.(1977). **Research in Education**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc.

Cai, J. (2000). **Transformational Leadership and School Effectiveness**. Taipei: Shuyuan, Normal University.

Cao, B. (2021). **Integration and Reconstruction of Basic Design Courses: Taking the Teaching Experiment of Nanjing University of the Arts as an Example.** Nanjing University of the Arts, China Jiangsu Province, Doctoral Dissertation.

Cheng, J. (2008). **Analysis of factors affecting school management.** Education in Shanghai Scientific Research, (1),21-23

Chen, Q. (2001). **School Efficiency Theory.** Jiangxi Education Research, (6),25-26,34.

Cheng, Y. C. (1991). **Function and Effect of Education.** Hong Kong, China: Wide-angle lens Press.

Codianni, A., & Wilbur,G. (1983). **More Effective Schooling from Research to Practice.** New York: ERIC. Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED236299.pdf>

Davis, G. A. & Thomas, M. A. (1989). **Effective schools and effective teachers.** Boston, MA: Allyn and Bacon.

He, R., Xiao, D., & Yuan, X. (2010). **Preliminary Exploration on Practical Teaching of Design Major for Internationalization.** In Tong, H.(Ed.), New Opportunities for Industrial Design education: Collected Papers of 2010 the Pearl River International Industrial Design Education Forum (pp.31-36). Beijing Institute of Technology Press.

Hou, L. (2013). **Cultural Transformation and the Reform of Undergraduate Education Curriculum Design of Design Discipline in China Today.** Central Academy of Fine Arts, Doctoral Dissertation.

Huang, Z. (1989). **School Management and Performance.** Taipei: Shuyuan, Normal University.

Institute of Design Culture and Policy of School of Design of Central Academy of Fine Arts [IDCPSD of CAFA].(Ed.).(2013). **Design Education: 2007-2012 China's higher design education map.** Song Ya Feng That's Art, 3(16).

Izquierdo, I., Díaz,J.O.& Abad,F.J. (2014). **Exploratory factor analysis in validation studies: Uses and recommendations.** Psicothema,26(3):395-400.

Kaiser, H.F., & Rice, J. (1974) **Little Jiffy, Mark Iv.** Educational and Psychological Measurement, 34(1), 111-117.

Ministry of Education of the People's Republic of China (PRC).(2013, August 16). **The 2012 National Statistical Bulletin on The Development of Education.** Retrieved from: [http://www.moe.gov.cn/srcsite/A03/s180/moe\\_633/201308/t20130816\\_155798.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A03/s180/moe_633/201308/t20130816_155798.html)

Muijs,D., Campbell,J., Kyriakides,L., & Robinson,W.(2005). **Making the case for differentiated teacher effectiveness: An overview of research in four key areas.** School Effectiveness and School Improvement,(16), 51-70.

Research Group on Development Strategies of Chinese Art Design Education of Academy of Arts and Design of Tsinghua University[TUAAD].(Ed.). (2010). **Research on the Development Strategy of Art Design Education in China.** Beijing: Tsinghua University Press.

Reynolds, D.& Teddlie, C. (2000). **An Introduction to School Effectiveness Research.** NY: Falmer Press.

Reynolds, D., Teddlie, C. & Schaffer (2003). **World class schools' international perspectives on school effectiveness.** New York: Routledge Falmer.

Rowan,B. (1985). **The assessment of school effectiveness.** In Kyle(Ed.),**Reaching for excellence:An effective schools sourcebook(pp.99-116).**Wshington:U.S. Government Printing Office.

Shahi, S.(2013). **Business sensible design: Exploratory research on the importance of considering cost and profit for undergraduate industrial design students.** University of Cincinnati, United States – Ohio. Master Dissertation. Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/business-sensible-design-exploratory-research-on/docview/1469008079/se-2> .

Sun, M. (Ed.) (2008). **The Theory of Educational Effectiveness.** Commercial Press.

Tang, L. (2006). **School Factors of School Effectiveness.** Education in Shanghai Research, (8),30-34.

Tu, J.(2020, May 10). **General education Experiment course and virtual simulation experiment construction based on college students' Core Competence Training under the background of new liberal arts,A report delivered at the Conference about the Development and Construction of Virtual Simulation Experiment Teaching of National Comprehensive Experimental Teaching Demonstration Center under the Background of New Liberal Arts, The General Literature Group joins The National Experimental Teaching Demonstration Center and Liaoning University, Network Conference.**

Tu, J., Liu, L.,& Wu, K.(2018). **Study on the Learning Effectiveness of Stanford Design Thinking in Integrated Design Education.** Sustainability, 10(8), 26-49. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/study-on-learning-effectiveness-stanford-design/docview/2110057243/se-2> .

Ubben,G.D., Hughes,L.W.,& Noris C.J. (2004). **The Principal: Creative Leadership for Effective Schools.** Chongqing University Press.

Wang, S. (2011). **Comparison and Innovation of Design Curriculum Contents in Chinese and British Art Colleges.** Harbin Normal University, Master's Dissertation.

Wen, H. (2007). **Exploring the Basic Theoretical Issues of School Effectiveness.** Education Research, (2), 57-159.

Yuan, X. (2014). *Research on the Development of Modern Design education in China*. Southeast University Press.

Zhu, W. (2011). *Talking about Innovative Thinking and Research on College Art Design Curriculum from the Innovation Studio*. Shenyang Normal University, Master's Dissertation.

## FACTORS OF KINDERGARTEN PRINCIPALS' LEADERSHIP AFFECTING ADMINISTRATION

## EFFECTIVENESS OF KINDERGARTEN IN CHAOYANG CITY IN LIAONING PROVINCE

Wang Guanfu

Pornthep Muangman

Peerapong Tipanark

Educational Administration, Faculty of Education, Bangkokthonburi University

Email: wangguanfu209.@126.com

Received : 12 September 2023

Revised : 4 June 2025

Accepted : 4 June 2025

### ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) To study the factors of kindergarten principals' leadership and the components of administration effectiveness of kindergarten in Chaoyang City in Liaoning Province. (2) To examine factors of kindergarten principals' leadership affecting administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province. (3) To propose the guidelines for improving principals' leadership of kindergarten in Chaoyang City in Liaoning Province.

This research was a mixed method research, including quantitative research and qualitative research. The population consisted of 2924 kindergarten principals' and kindergarten teachers from 84 kindergartens in Chaoyang City in Liaoning Province. The sample size was determined by G\* Power program obtained through stratified random sampling technique. There were 257 administrators and teachers in total. The instrument used for collecting data was a five-point rating scale questionnaire. Descriptive statistics and the Exploratory Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Model were used to perform data analysis using statistical software.

The research findings revealed that; 1) There were 5 factors of kindergarten principals' leadership affecting administration effectiveness of kindergarten in Chaoyang City in Liaoning Province. 1. Optimize the internal administration 2. Protection and education 3. Curriculum guidance and development 4. Suit the internal and external environment 5. Harmonious and equal employment environment. 2) The factors of kindergarten principals' leadership affecting

administration effectiveness the data analysis results: the factor loading value of optimize the internal administration was 1.00, the factor loading value of Protection and education was 0.86, the factor loading value of Curriculum guidance and development was 0.98, the factor loading value of Suit the internal and external environment was 1.02, the factor loading value of Harmonious and equal employment environment was 1.00, indicated that there was a significant positive impact . 3) There are 33 guidelines for improving principals' leadership of kindergarten in Chaoyang City in Liaoning Province, including 14 principles for ability to optimize the internal administration, seven principles for the ability of protection and education, five principles for the curriculum guidance and development, and six principles for the ability of transfer ability to suit the internal and external environment, one principle for ability to harmonious and equal employment environment.

**Keywords:** Kindergarten principals' leadership, Administration effectiveness,

Kindergarten in Chaoyang City

## 1. Introduction

With the rapid development of the new era, people pay more and more attention to the value and quality of preschool education. Kindergarten is the main implementation part of the reform, improvement and development of preschool education. The leadership ability of kindergarten leaders can directly affect the administration efficiency and affect the quality of kindergarten training. In the review of literature, we found that there are few studies on the impact of kindergarten principals 'leadership on efficiency in China. Due to the differences in Chinese policies, economy, environment and local customs, it is difficult to use a set of objective quantitative indicators to measure the factors affecting the administrative effect of kindergarten principals. Therefore, according to the social habits and economic conditions of Chaoyang city, the factors affecting the influence of the administration effect are investigated, and the guidelines are formulated to solve the difficulties in the administration process, and promote the reform and development of preschool education.

Chaoyang City, also known as "Dragon City", located in the west of Liaoning Province. Located in the western Liaoning mountains and hilly area. The city covers a total area of 19,700 square kilometers, with a permanent resident population of 2.8729 million in 2022. The long history of Chaoyang can be traced back to the Paleolithic Age more than 100,000

years ago. The discovery of the large altar, temple and tomb sites of Hongshan culture in Chaoyang proves that the Chinese ancestors had entered the ancient civilization society more than 5,000 years ago, thus making Chaoyang area one of the birthplaces of Chinese civilization.

## 2. Research questions

2.1 What are the factors of kindergarten principals' leadership and the components of administration effectiveness of kindergarten in Chaoyang City in Liaoning Province?

2.2 How factors of kindergarten principals' leadership affecting administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province?

2.3 What are the guidelines for improving principals' leadership of kindergarten in Chaoyang City in Liaoning Province?

## 3. Research objectives

3.1 To study the factors of kindergarten principals' leadership and the components of administration effectiveness of kindergarten in Chaoyang City in Liaoning Province.

3.2 To examine factors of kindergarten principals' leadership affecting administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province.

3.3 To propose the guidelines for improving principals' leadership of kindergarten in Chaoyang City in Liaoning Province.

## 4. Research Methodology

### 4.1 Research Design

This dissertation mainly adopts the mixed research methods of quantitative research and qualitative research. The phase 1 is Qualitative research: The researchers studied the concepts, principles and theories of the components of kindergarten principal leadership and those of kindergarten administration effectiveness, and conducted in-depth interviews with 9 educational administration experts. The phase 2 is Quantitative research: The researchers selected the factors of the kindergarten principal and the variables of the kindergarten administration efficiency from step (1) to prepare a questionnaire as an instrument to collect data from samples in order to Examining the factors. The phase 3 is qualitative research use the interview by 9 experts. verify the new guidelines for improving principals' leadership of kindergarten in Chaoyang City in Liaoning Province. whether to play a positive role.

## 4.2 Population and Sample

The phase 1 Qualitative research: In-depth interviews with 9 key informants, including 4 education administrators (department directors and dean) and teaching preschool education administration courses. The phase 2 population included principals' and teachers in Chaoyang city. Choose total of 84 kindergarten in the city, totally 2924 faculty members. The sample group will be selected by using proportional stratified random sampling from G \* Power program totally 257 principals and teachers.

## 4.3 Research Instruments

**Phase1:** Collect the relevant literature on the leadership of the kindergarten principle using data record sheets, and semi-structured interview forms. **Phase 2:** the instrument for this phase is questionnaire which consists of two parts, the first part is a question about the respondents' basic information, such as gender, age, education level, position, work experience. The second part is the rating scale questionnaire to investigate the factors of kindergarten principals' leadership affecting administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province. **Phase 3:** To propose the guideline for improving principals' leadership of kindergarten in Chaoyang City in Liaoning Province using interviewing and make conclude to be the guidelines. The instrument used in this phase was interview form.

## 4.4 Data Collection

**Phase 1:** Data collection was performed by the researcher, Through the text books of 24 documents and the interview of 9 experts. **Phase 2:** The questionnaires were sent by online, mail and researcher. Information on the factors of kindergarten principal's leadership affecting administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province was collected by filling in the questionnaire of 257 people involved in the questionnaire. **Phase 3:** Checklist will be sent to the panel of experts by mail, online and researcher. the data collected in this stage mainly consisted of interviews and surveys conducted by 9 experts.

#### 4.5 Data analysis

**Phase 1:** The collected data was analyzed by Content Analysis statistics using frequency and percentage.

**Phase 2:** Data for demographic variables were analyzed by frequency and percentage. Descriptive statistics were used to analyze the variables of the factors of kindergarten principal leadership affecting administration effectiveness; mean, standard deviation (S.D.). For interpretation criteria about classifying mean score. The factors of kindergarten principal's leadership affecting administration effectiveness was analyzed by Exploratory Factor Analysis (EFA). In the analysis process, the Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling was required to be greater than 0.90 and the significance value was less than 0.05. Components of the factors of kindergarten principals' leadership affecting administration effectiveness were analyzed to reduce unrelated variables. Confirmatory factor analysis (CFA) was used to examine the construct validity. Structural equation model (SEM) was used to Analysis of the effect of individual indicators on the population and the relationship between individual indicators.

**Phase 3:** The data was analyzed by content analysis.

### 5. Research Results

#### 5.1 Demographic Information

The respondents in this studied 247 persons (96.00%) were female and 10 persons (4.00%) were males. When classified by age, the majority were over the age of 41-50 years, with 83 people or 32.30 percent and 31-40 years, with 72 people or 28.01 percent .51-60 years, with 59 people or 22.96 percent .21-30 years, with 43 people or 16.73 percent. By qualification It was found that with 182 persons (70.81%) were at collages degrees level and 75 persons (29.19%) were Bachelor degree, don't have master degrees level and doctoral degrees level. According to the position of job, the kindergarten principal 69 persons (25.19%), the Vice President of Kindergarten 14 persons (5.45%), Middle managers of the kindergarten 9 persons (3.52%), the kindergarten teachers 165 persons (65.76%). For position time with 1-10 years of experience, the total number of 157 persons (61.09%), 11-20 year of experience, there were 67 persons (26.07%) , the 21-30 year of experience, there were 25 persons (9.34%) , the 31-40 year of experience, there were 9 persons (3.5%)

## 5.2 Reliability analysis of initial measurement

For reliability of questionnaire is a way of assessing the quality of the measurement procedure used to collect data. The researcher has sent out 30 questionnaires to collect data from non-samples in order to consider a result of reliability. Cronbach's alpha coefficient on or above 0.80 means adequate reliability to determines the internal consistency or average correlation of items in a survey instrument to gauge reliability of the questionnaire. As a result, Cronbach's alpha coefficient was at 0.986 which can be used to describe the reliability of questionnaire.

## 5.3 Exploratory factor analysis (EFA)

Through comprehensive analysis of the KMO value, variance interpretation rate, and factor load coefficients, etc., to verify the validity level of the data. Among them, the KMO value is used to evaluate the effectiveness of the data, and the variance interpretation rate value is used to illustrate the level of information extraction. The results of KMO value is 0.943, which indicates that the sample's adaptability is very good. Another test is the Bartlett's Test, which can be used to detect the independence between variables, and whether the correlation between variables is suitable for factor analysis. As a result, the approximate card value inspected by the Bartlett's Test, is 43977.439, the degree of freedom is 7140, and the significant level is 0.000. This result shows that the correlation between variables is significant.

**Table 1** Showed Eigenvalues, Percentage of Variance, Percentage of Cumulative Variance

Factors	Extracted Sums of Squares Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Eigenvalues	Percentage of Variance	Percentage of Cumulative	Eigenvalues	Percentage of Variance	Percentage of Cumulative
1	66.516	55.430	59.502	22.326	18.605	35.037
2	3.918	3.265	62.767	18.433	15.361	50.397
3	2.704	2.254	65.021	14.995	12.496	62.893
4	2.400	2.000	67.021	4.538	3.782	66.675
5	2.139	1.782	68.803	2.396	1.997	68.671
6	1.661	1.385	70.188	1.820	1.516	70.188
Extraction Method: Principal Component Analysis						

In this form, we can see that 6 main components (factor) are extracted, and each main factors have a corresponding extraction load square and rotating load square. It can be seen that the extraction load of the first main factor is 66.516, which accounts for 55.430% of the

total difference, and the accumulated total difference is explained to 55.430%. For the second main ingredient, its extraction load square and 3.918, accounting for 3.265% of the total difference, and the accumulated total difference was explained to 59.502%. Based on this, each main ingredient has a corresponding extraction load square. The accumulated total difference is interpreted as 70.188%. Factor analysis and principal component analysis were used to analyze the influencing factors. the rotation adopts the maximum variance orthogonal rotation method, with a total of 6 factors extracted fixedly. It is generally believed that the total variance interpretation Factor extraction rate is greater than 60%, indicating sufficient information Has been extracted. The validity of the scale is considered to be good. It shows the factor loading and variables described in each of the main variables. Components behind the rotating shaft.

**Table 2** the factors of kindergarten principal's leadership affecting administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province

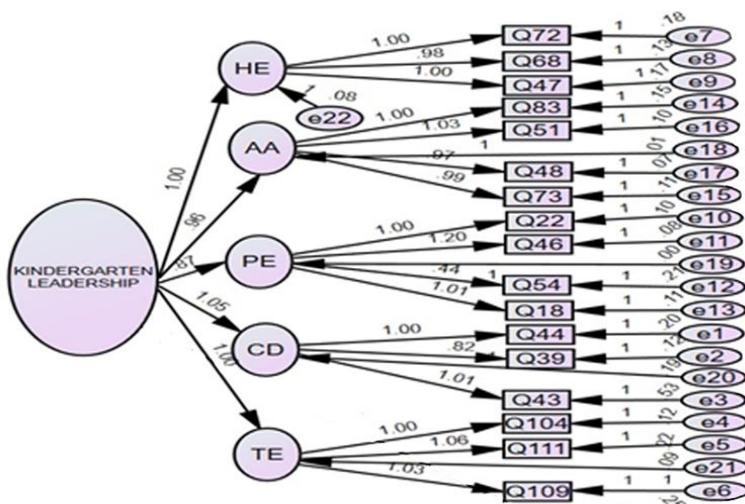
Order	Assembly	Number of variables	Factor Loading
1	Factor 1	32	0.511-0.819
2	Factor 2	28	0.501-0.732
3	Factor 3	24	0.500-0.773
4	Factor 4	20	0.502-0.677
5	Factor 5	5	0.501-0.764
6	Factor 6	5	0.775-0.500
All		114	

According to table 4.2, there are 6 qualified components as follows; Component 1 contains 32 variables that describe the component, the coefficient load of the component is between 0.511-0.819; Component 2 with 28variables that describe the component, the coefficient load of the component is between 0.501-0.732; Component 3 with 24 variables that describing the components, the coefficient load of the component is between 0.500-0.773; Component 4 with 20variables that describing the components, the coefficient load of the component is between 0.502-0.677;Component 5 with 5variables that describing the components, the coefficient load of the component is between 0.501-0.764. Component 6 with 5variables that describing the components, the coefficient load of the component is

between 0.500-0.775. The total number of variables describing these five variables is 114 variables, and the factor load is between 0.500-0.819.

#### 5.4 Select the indicators that appropriate for the measurement model of each component

Data analysis by using SPSS with the AMOS program, it was found that the appropriate indicators in each factor. Result of ability to optimize the internal administration which was analyzed by AMOS, this measurement result consisted of the 4 indicators namely Q83, Q51, Q48 and Q73(factors loading =1.00,0.97,0.96 and 0.89 respectively). The measurement result of Institution and Mechanism effectiveness which consisted of the 4 indicators namely Q22, Q54, Q46 and Q18(factors loading =1.00,1.35,0.91 and 1.00 respectively). The measurement result of curriculum guidance and development consisted of the 4 indicators namely Q43, Q44, Q39(factors loading =1.17,1.00,0.74 respectively). the measurement result of transfer ability to suit the internal and external environment which consisted of the 4 indicators namely Q104, Q111, Q109(factors loading=1.17,1.00,0.74 respectively). The measurement result of harmonious and equal employment environment which consisted of the 4 indicators namely Q72, Q68, Q47 and Q51(factors loading=1.00,0.95,0.83 respectively).



Chi-square=123.3, df=87; p=.000 GFI=.933 AGFI=.902, TLI=.978, RMSEA=.047

**Figure 1:** Appropriate indicators of measurement model of kindergarten principals' leadership

**Table 3** The confirmatory factors of kindergarten principals' leadership analysis of the fitting indicator

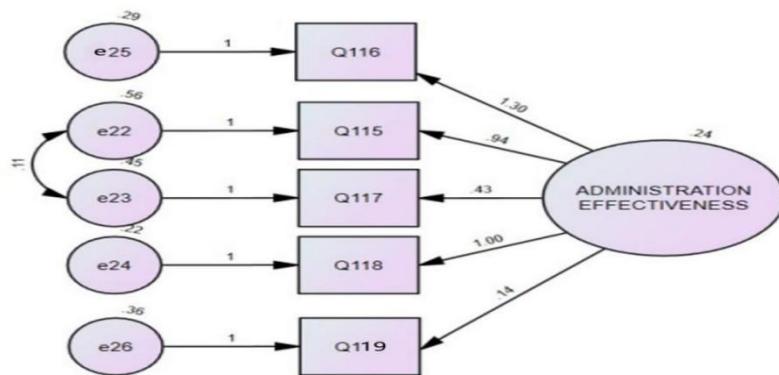
Fit index	$\chi^2$	DF	$\chi^2/DF$	RMSEA	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI
value	123.3	87	1.417	0.047	0.933	0.955	0.983	0.978	0.983

From figure 4.3 and table 4.20 showed the model fit with the empirical data, the RMSEA value of 0.047 indicated an acceptable fit (Fabrigar L. R., 1994). The GFI value is 0.933, indicated acceptable model fit (Baumgartner, H., & Hombur, C., 1996). The CFI value was close to 0.983, which showed a relatively good fit (Bentler P. M., 1990). The other fit indices, NFI value was 0.955 and TLI value was 0.950 indicated a good model fit (Bentler P. M., 1990). IFI value was 0.983, which was over 0.9 for a good fit (Bollens, 1989). The fitting index of the measurement model of the factors of kindergarten principals' leadership reached the standard value, and the construct validity of the measurement model of factors of kindergarten principals' leadership met the statistical standard.

**Table 4** Confirmatory factor analysis parameter of measurement model for factors of kindergarten principals' leadership

No.	Standardized	S.E.	C.R.	P	Factor	R2	CR	AVE
CD	0.763	0.118	9.007	***	1.05	0.19	0.501	0.697
PF	1.016	0.069	15.653	***	0.87	0.00		
AA	0.989	0.067	15.286	***	0.96	0.01		
HE	0.855				1.00	0.08		
TF	0.837	0.08	12.816	***	1.00	0.09		
O10	0.742	0.078	13.244	***	1.03	0.25		
O46	0.843				1.20	0.08		
O51	0.83				1.03	0.10		
O68	0.836				0.98	0.13		
O47	0.799	0.063	16.173	***	1.00	0.17		
O11	0.759	0.077	13.592	***	1.06	0.22		
O10	0.857				1.00	0.12		
O83	0.771				1.03	0.15		
O48	0.876	0.047	20.277	***	0.97	0.07		
O73	0.823	0.05	19.681	***	0.99	0.11		
O72	0.789				1.00	0.18		
O22	0.945	0.284	-0.723	0.47	1.00	0.10		
O54	0.744	0.065	16.183	***	0.64	0.21		
O18	0.809	0.058	14.937	***	1.01	0.11		
O39	0.973	0.071	10.842	***	0.82	0.12		
O44	0.787	0.087	11.464	***	1.00	0.20		
O43	0.634				1.01	0.53		

\*\*\* p-value <0.01



From table 4, Factor loading of Q22 to Q111 were between 0.64-1.20, according to Awang. Z et al. (2015), Factor loading of 0.6 and above for each item indicated a high convergent validity. P-value<0.01, showed that the study was statistically significant.

The AVE corresponding to the CD, PE, AA, HE and TE were 0.697. According to Fornell and Larcker (1981), AVE  $\geq 0.5$  confirms the convergent validity and it can be seen that all the AVE in table 4.24 were greater 0.5.

The convergent validity is established when composite reliability (CR) is  $\geq 0.5$ . The CR for CD, PE, AA, HE and TE were 0.501 respectively, it evidenced the internal consistency in scale items according to Fornell and Larcker (1981). Therefore, all indicators of measurement model for administration effectiveness have good combination reliability and convergent validity.

**Chi-square=6.2, DF=4, p=.184, GFI=.990, AGFI=.964, TLI=.969, RMSEA=.046**

**Figure 2:** Appropriate indicators of measurement model of administration effectiveness

**Table 5** Appropriate indicators of measurement model of administration effectiveness

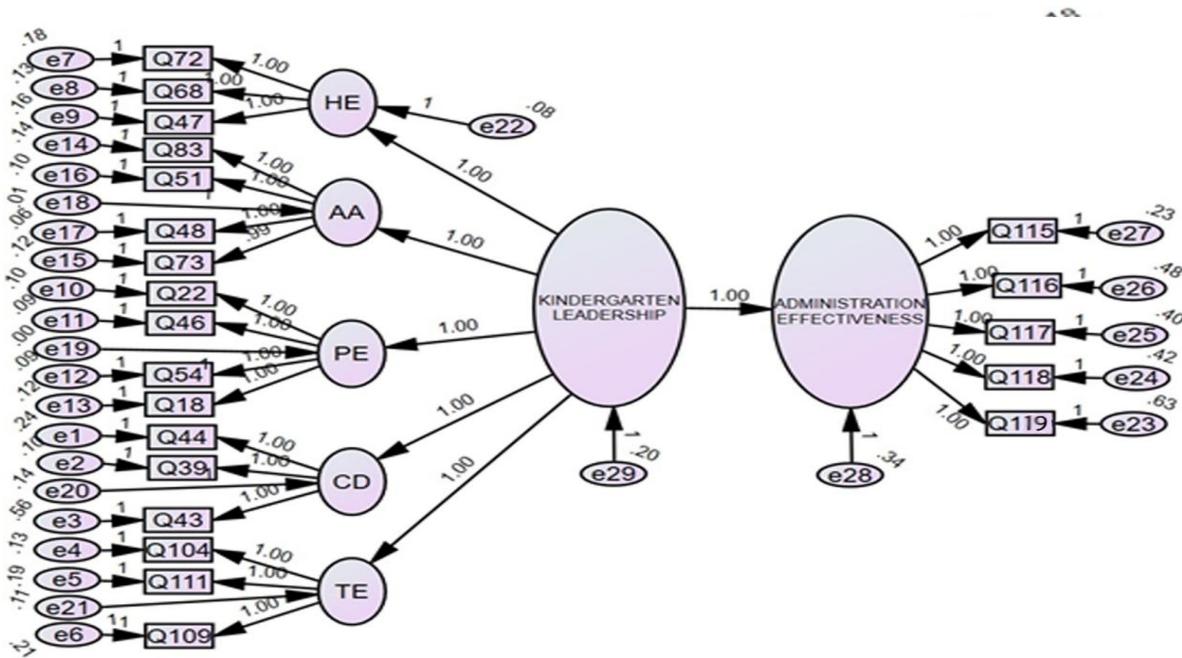
Fit index	$\chi^2$	DF	$\chi^2/DF$	RMSEA	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI
value	6.2	4	1.550	0.046	0.990	0.967	0.988	0.969	0.988

From figure 4.8 and table 4.22 showed the model fit with the empirical data, the RMSEA value of 0.046 indicated an acceptable fit (Fabrigar L. R.,1994). The GFI value is 0.990, indicated acceptable model fit (Baumgartner, H., & Hombur, C. ,1996). The CFI value was close to 0.988, which showed a relatively good fit (Bentler P. M.,1990). The other fit indices, NFI value was 0.967 and TLI value was 0.950 indicated a good model fit (Bentler P. M.,1990). IFI value was 0.988, which was over 0.9 for a good fit (Bollens, 1989). The fitting index of the measurement model of the factors of kindergarten principals' leadership reached the standard value, and the construct validity of the measurement model of factors of kindergarten principals' leadership met the statistical standard.

**Table 6** Confirmatory factor analysis parameter of measurement model for administration effectiveness

No.	Standardized regression weight	S.E.	C.R.	P	Factor loading	R2	CR	AVE
Q11	0.720				1.00	0.22	0.6 80	0.593
Q11	0.295	0.1	3.86	***	0.63	0.45		
Q11	0.520	0.1	6.44	***	0.94	0.56		
Q11	0.761	0.1	6.74	***	1.30	0.29		
Q11	0.114	0.0	1.56	***	0.14	0.36		

\*\*\* p-value <0.01



From table 6, Factor loading of Q115 to Q1195 were between 0.63-1.30, according to Awang. Z et al. (2015), Factor loading of 0.6 and above for each item indicated a high convergent validity. P-value<0.01, showed that the study was statistically significant.

The AVE corresponding to the Capability, Organization, Work effectiveness, Supervision and Performance appraisal indicators was 0.593. According to Fornell and Larcker (1981), AVE  $\geq 0.5$  confirms the convergent validity and it can be seen that all the AVE in table 4.10 were greater 0.5.

The convergent validity is established when composite reliability (CR) is  $\geq 0.5$ . The CR for indicators Capability, Organization, Work effectiveness, Supervision and Performance appraisal were 0.680 respectively, it evidenced the internal consistency in scale items according to Fornell and Larcker (1981). Therefore, all indicators of measurement model for administration effectiveness have good combination reliability and convergent validity.

### 5.5 Develop the structural equation model

Chi-square=209.7, DF=175, p=.037, GFI=.932 AGFI=.902, TLI=.987, RMSEA=.028

**Figure 3:** Structural equation model of the factors of kindergarten principals' leadership affecting administration effectiveness.

**Table 7** Confirmatory factor analysis fit index of the factors of kindergarten principals' leadership affecting administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province.

Fit index	$\chi^2$	DF	$\chi^2/DF$	RMSEA	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI
value	209.7	175	1.198	0.028	0.932	0.946	0.991	0.987	0.991

From figure 3 and table 7, the RMSEA value of 0.028, GFI value was 0.932, indicating acceptable model fit (Baumgartner, H., & Hombur, C., 1996), CFI value was close to 0.991, which showed a relatively good fit (Bentler P. M., 1990), NFI value was 0.946, TLI value was 0.984 indicating a good model fit (Bentler P. M., 1990). IFI value was 0.991, which is over 0.9 for a good fit (Bollen's, 1989). Based on these indices, the structural equation model fitting index of administration ethical leaderships effects on administration reached the standard value, and the fitting degree of the structural equation model was good.

**Table 4.25** Statistics value of the full SEM model the effect of administration ethical leadership on the administration effectiveness

Components and Indicators			Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P	Factor load ing	$R^2$
The factors of Leadership	<---	Ability to optimize the internal administration	0.999	0.079	12.588	***	1.00	0.27
The factors of Leadership	<---	Protection and education	0.862	0.070	12.230	***	0.86	
The factors of Leadership	<---	Curriculum guidance and development	0.983	0.100	9.827	***	0.98	

Components and Indicators		Standar dized Regressi on Weights	S.E.	C.R.	P	Fact or load ing	R <sup>2</sup>
The factors of Leadership	<---	Transfer ability to suit the internal and external environment	1.024	0.870	11.791	***	1.02
The factors of Leadership	<---	Harmonious and equal employment environment	1.000				1.00
Q83	<---	Ability to optimize the internal administration	1.000				1.00 0.15
Q73	<---	Ability to optimize the internal administration	0.972	0.050	19.569	***	0.97 0.11
Q51	<---	Ability to optimize the internal administration	1.000				1.00 0.10
Q48	<---	Ability to optimize the internal administration	0.949	0.094	13.283	***	0.95 0.07
Q22	<---	Protection and education.	1.000				1.00 0.09
Q46	<---	Protection and education.	1.237	0.073	17.066	***	1.24 0.08
Q54	<---	Protection and education.	1.244	0.094	13.283	***	1.24 0.10
Q18	<---	Protection and education.	1.000				1.00 0.11
Q44	<---	Curriculum guidance and development	1.000				1.00 0.23
Q39	<---	Curriculum guidance and development	1.000				1.00 0.15
Q43	<---	Curriculum guidance and development	1.084	0.93	11.701	***	1.08 0.53
Q104	<---	Transfer ability to suit the internal and external environment.	1.000				1.04 0.11

Components and Indicators			Standar dized Regressi on Weights	S.E.	C.R.	P	Fact or load ing	R <sup>2</sup>
Q111	<---	Transfer ability to suit the internal and external environment.	1.045	0.076	13.707	***	1.04	0.22
Q109	<---	Transfer ability to suit the internal and external environment.	1.024	0.077	13.264	***	1.02	0.25
Q72	<---	Harmonious and equal employment environment	1.000				1.00	0.18
Q68	<---	Harmonious and equal employment environment	0.984	0.070	14.072	***	0.98	0.13
Q47	<---	Harmonious and equal employment environment	1.001	0.074	13.519	***	0.08	0.16
Q115	<---	Administration effectiveness	1.000				1.00	0.22
Q116	<---	Administration effectiveness	1.018	0.192	5.290	***	1.02	0.44
Q117	<---	Administration effectiveness	0.481	0.396	1.216	***	0.48	0.39
Q118	<---	Administration effectiveness	1.311	0.185	7.072	***	1.31	0.28
Q119	<---	Administration effectiveness	0.911	0.138	6.606	***	0.91	0.57

\*\*\*P-value < 0.01

Focus at the data analysis results in table 4.25, it was found that:

1) The factor loading value of ability to optimize the internal administration was 1.00 and P-value<0.01, the factor loading value of Protection and education was 0.86 and P-value<0.01, the factor loading value of Curriculum guidance and development was 0.98 and P-value<0.01, the factor loading value of Transfer ability to suit the internal and external environment was 1.02 and P-value<0.01, the factor loading value of Harmonious and equal employment environment was 1.00 and P-value<0.01, indicated that there was a significant positive impact.

2) Ability to optimize the internal administration to Q83, Q73, Q51, Protection and education to Q22, Q46, Q54, Q18, Curriculum guidance and development to Q44, Q39, Q43, Transfer ability to suit the internal and external environment to Q104, Q111, Q109, Harmonious and equal employment environment to Q72, Q68, Q47, Administration effectiveness to Q115, Q116, Q117, Q118, Q119 were all indicated a high convergent validity. All the p-value<0.01, showed that the study was statistically significant.

**Table 8** Summary of results from hypothesis testing

Hypotheses	Result
1. Ability to optimize the internal administration directly effects on the administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province	Accepted
2. Protection and education ability directly effects on the administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province	Accepted
3. Curriculum guidance and development ability directly effects on the administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province	Accepted
4. Transfer ability to suit the internal and external environment directly effects on the administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province	Accepted
5. Harmonious and equal employment environment directly effects on the administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province	Accepted

As can be seen from table 4.26, the 5 hypotheses in this study had a direct impact on each other. The hypotheses that have been proven affecting the kindergarten administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province.

From the above conclusions, it can be concluded that the factors of kindergarten principals' leadership had significant affecting administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province.

## 5.6 Research to find out the guidelines

There are 33 guiding principles for the factors of kindergarten principals' leadership affecting administration effectiveness in Chaoyang City in Liaoning Province:

### 1) Ability to optimize the internal administration

1. Master the national laws, regulations and policy requirements for kindergarten administration 2. Instant the advanced experience of kindergarten administration at home and abroad. 3. Establish a sound kindergarten safety administration standard, establish and improve the kindergarten emergency mechanism and corresponding plans 4. Establish a reasonable kindergarten organization, so that each department has clear responsibilities, division of labor and cooperation, so that the kindergarten administration is standardized and scientific. 5. Make the financial situation of kindergartens open and transparent, and establish a reasonable financial resource system and accountability mechanism. 6. Implement scientific administration and democratic administration, respect and protect the democratic right of the staff to participate in the kindergarten administration. 7. Establish a administration system with moral and humanized characteristics 8. Instant the needs of kindergarten teachers in their professional development 9. Cultivate excellent teacher ethics, stimulate the sense of responsibility of preschool teachers, make them love children and early childhood education career, create an objective and fair employment environment 10. Emphasize the importance of teamwork in the work, advocate mutual respect and mutual help among employees 11. Fully realize that the family is an important partner of the kindergarten 12. Pay attention to the positive role of leadership demonstration in administrative administration 13. Actively respond to work setbacks 14. Foresee and skillfully deal with various conflicts in the kindergarten, coordinate the relationship among relevant stakeholders, and have strong communication and coordination skills.

### 2) The ability of protection and education

15. Abide by the relevant provisions of preschool education, abide by the party's principles and policies 16. Respecting and taking care of teachers and children, reflecting personal dignity, and feeling harmony and happiness are the core of the construction of kindergarten education and culture 17. Master children's physical and mental development characteristics, respect and protect children's curiosity 18. Pay attention to the safety and health of children 19. Brave to accept new knowledge, examine and improve rationally, and reflect on yourself 20. Clarify the rights and obligations of kindergarten teachers, respect, trust,

unite and appreciate every teacher 21. Strive to build a team that encourages teachers to conduct on-the-job training, and strive to become a learning organization

3) Curriculum guidance and development

22. Fully instant the problems and challenges faced by the school development, organize experts, school members, parents, community personnel and other forces to participate in the formulation and development goals of the kindergarten development plan

23. Be good at sharing and spreading the development vision of the school 24. Encourage employees to conduct on-the-job training, actively carry out foreign academic exchanges and development 25. Hold regular seminars, establish and improve the evaluation system of lectures and course evaluation 26. Establish and improve the kindergarten teaching and research system

4) Debug external environmental factors

27. Carefully use the relevant laws and procedures 28. Coordinate the relationship between the relevant stakeholders, and have a strong communication and coordination ability

29. To guide the parents' committee and relevant social personages to participate in kindergarten education and administration 30. Attach importance to the utilization of natural environment and social (community) educational resources and maintain a good relationship with leaders at all levels 31. Establish a foreign cooperation and communication mechanism for kindergartens 32. The instructor uses information media and other ways to realize multi-channel family communication and instant the basic situation of children's family education.

5) Lead the curriculum development ability

33. The principal can respect, trust, unite and appreciate every staff member, pay attention to the physical and mental health of preschool teachers, and create an objective and fair employment environment

## 6. Discussion

Based on the research objectives, the discussion will be presented as follows:

**Component 1: Optimize the internal administration capability;** This study is in line with formulates a reasonable internal system, makes the kindergarten according to law, and trains the staff by law, and fundamentally ensures the teachers' teaching administration ability of the kindergarten in accordance with the concept of Li Sheng (2020:48-49) and Zhao xiqing (2019:38-42). Pay attention to the positive role of leadership demonstration in administrative administration, be honest and trustworthy, become the principal that makes the employees

fully trust, pay attention to the affinity, attraction, good at communication, and can get the support of different people in the kindergarten. Perfect administration, make administration standardized and scientific and consistent with Liu Linfang., (2015:46-65). The principal needs to constantly learn self-improvement and consistent with Luo Li, Hong Xumin., (2015:8), Li Sheng (2020:48-49), Shi Kangjie (2016:56). The principal should provide appropriate conditions to help teachers achieve professional growth, formulate appropriate professional development plans for teachers at different levels, and meet the needs of teachers at different career stages, consistent with the views of Liu Linfang., (2015:46-65) and liu Guohua (2009:60). Improve the democratic administration decision-making process and the incentive mechanism needed to develop teachers. and consistent with Li Ying (2021: 45) , Xiang Xiaoying (47-48) .

**Component 2: The ability of protection and education ;** Zhao xiqing (2019:38-42) emphasizes the persistence, children-based protection and education. Peter. San ji (1998:3) In the Fifth Practice-The Art and Practice of Learning Organization, the so-called learning organization refers to the organization that can try to make all levels of people invest wholeheartedly and have the ability to keep learning, which is consistent with the view of strengthening team building and learning organization. Chinese scholars Luo Li, Hong Xumin (2015:25-28), Xiang Xiaoying (2007:47-60) also put forward the same view.

**Component 3: Curriculum guidance and development;** Zhao xiqing (2019:38-42) according to the kindergarten concept set development goals, please social experts, parents to participate in the development of the kindergarten, build characteristic campus culture. Shi Kangjie (2016:56) As the leader of the kindergarten, I shoulder the task of grasping the overall development direction of the kindergarten. Li Ying (2021:45-56) carry out solid training work, adopt flexible and diverse training forms are consistent. Liu Linfang., (2015:46-65) It is pointed out that the curriculum teaching leadership of principals' is mainly reflected in the planning of kindergarten curriculum development and the guidance and monitoring of curriculum implementation. The principal should organize and coordinate various factors, provide resources for curriculum development and implementation, instant and meet the needs of teachers in the teaching process, often carry out lectures and class evaluation activities, and provide professional guidance for teachers' teaching.

**Component 4: Transfer ability to suit the internal and external environment.**

Zhao xiqing (2019:38-42) do a good job in home communication, through questionnaires, symposiums, regular parents' meetings and other activities, to create a harmonious communication environment. Coordinate the development of external resources and seek cooperation. Take children to visit the subway, museums, etc., to experience the learning. Shi Kangjie (2016:56) The principal should open the kindergarten to the outside world, make use of their own advantages, feed back to the society, and set up family guidance and community services. Xu Jin (2016:51-53) is mainly employees, the ability to affect parents is weak. Consistent with the principal should have the ability to debug external environmental factors.

**Component 5: Harmonious and equal employment environment.** Liu Linfang (2015:46-65) pointed out that the principal should create a fair just environment, and the teachers should respect, trust, unite and appreciate every employee. Xiang Xiaoying (2020:47-60) also proposed to timely pay attention to the physical and mental health of preschool teachers, to help teachers to solve problems, to create a warm employment environment.

## 7. Recommendations

### 7.1 Recommendations for Policy Formulation

1) The education department of Chaoyang City can use guidelines for factors of kindergarten principals' leadership affecting administration effectiveness in Chaoyang City to plan and develop the leadership skills of kindergarten principals' through this research. Let the kindergarten managers develop into professional administrators with leadership skills.

2) Ministry of Education and Office of the Education Commission take the guidelines for factors of kindergarten principals' leadership affecting administration effectiveness in Chaoyang City for kindergarten administrators as a result of this research, as a result of this research, to be a policy to develop school administrators to have knowledge and instant of the value of leadership in themselves.

3) Office of the guidelines for the factors of kindergarten principals' leadership affecting administration effectiveness in Chaoyang City for kindergarten administrators as a result of this research, it is a guideline for determining standard indicators. School administrator (deputy director, director, deputy kindergarten principal, kindergarten principal) before being promoted to school administration. This annotation can be used as an indicator of the entry inspection criteria.

## 7.2 Recommendation for practical application

Key components should be given priority, first, the key components of improve the internal administration ability, then protect and educate ability, Planning and development ability, debug external environmental factors, lead the curriculum development, respectively the key components of improve the internal administration ability should focus on the following sub-components: Improve the administration system, Administration of teacher selves administration. Key components: protect and educate ability focus on the following components .Concept of educational value 、 Conservation and education 、 Team of teachers 。 The key component of Planning and development ability should be given to this sub-component. Develop development plans and goals、 External resources to promote development、 Improve teachers and administration system to ensure development。 The key components of debug external environmental factors should be concentrated in the following sub-components: Information exchange and sharing 、 External supervision、 Attract external resources 。 The key components of lead the curriculum development should be concentrated in the following sub-components: Curricular development, Subject study, and Expert guidance.

## Bibliography

Avolio B J, Zhu W, Koh W, et al (2004). **transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance.** Journal of Organizational Behavior, Wiley Online Library, 25(8): 951–968.

Bass B M, Avolio B J. (1994). **Developing transformational Leadership: 1992 and Beyond.** Journal of European Industrial Training, MCB UP Ltd, 14(5).

Bommer W H, Rubin R S, Baldwin T T. (2004). **Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior.** The Leadership Quarterly, 15(2): 195–210

Carson J B, TESLUK P E, MARRONE J A. (2007). **Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance.** Academy of administration Journal, Academy of administration, 50(5): 1217–1234

DenHartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz Quintanilla, S.A. Dorfman, P.W. (1999). **Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?** *Leadership Quarterly*. 10(2), 219-256.

Feng Wei. (2017). **Enhance the principal's leadership in action** Education Guide. (9),15-17.

Heifetz R A, Linsky M. (2017). **Leadership on the line staying alive through the dangers of change**.

Jiang Jun. (2014). **Strengthen the subject research and improve the leadership of principal good parents.** (2): 11-12.

Jillian Rodd, translated by Guo Liang Jing, Liu Ronghui, Zhuang Shuxin. (2007). **Leadership in Early Education (Third Edition)**. Shanghai: East China Normal University Press,58.

Keegan A E, Den Hartog D N. (2014). **transformation leadership in a project-Hussain Ali: Role of Leadership in Project administration: An Empirical Study of Information System Development Projects in Pakistan based environment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line managers.** International Journal of Project administration, 22(8),609–617.

Lin Ling. (2016). **Study on leadership development of Z Principal of X Private Kindergarten in Haikou city.** (Master degree) Haikou: Hainan Normal University, Online research access <https://kns.cnki.net/kcms/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=1016273980..nh&uniplatform=NZKPT&v=AHG94NDvRnXh8KJ1n2japOpArCXPlRF1oPx-A-AG65tiWn3ZvUAeeOQpegq9h3lhe>, 25.

Macit M. (2016). **Leadership and Bass Transactional and transformational Leadership Theory.** Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 3(5), 86–114

Pan Bingru. (2017). **Analysis of influencing factors of kindergarten principal leadership and improvement countermeasures.** Social science in Guang xi.09,249-252

Spector B A. Carlyle, Freud., (2016). **Great Man Theory more fully considered.** Leadership, SAGE Publications, 12(2), 250–260.

Tam A C. (2019). **Conceptualizing Distributed Leadership: Diverse Voices of Positional Leaders in Early Childhood Education.** Leadership and Policy in Schools,18(4):701-718.

Wolfgang Tietze,Susanne Viernickel. (2018). **Construction and development of education quality in day care institutions for children aged 0-6 years —— Basic methods**

and practice guidance of the German National Standards Manual. Jinan: Shandong Science and Technology Press, 275-284.

IDEOLOGICAL AND POLITICAL EDUCATION MANAGEMENT MODEL FOR ART DESIGN  
MAJORS IN COLLEGES AND UNIVERSITIES UNDER LIAONING PROVINCE

Zhuang Zi

Chuanchom Chinatangkul

Kamolmal Chaisirithanya

Educational Administration, Faculty of Education, Bangkokthonburi University

Email: 702321058@qq.com

Received : 21 April 2023

Revised : 4 June 2025

Accepted : 4 June 2025

## ABSTRACT

The objectives of this research were: (1)to determine the components and indicators of ideological and political education management for art design majors in colleges and universities under Liaoning Province;(2)to propose the ideological and political education management model of art design majors in colleges and universities under Liaoning Province;and(3)to develop implementation guidelines for ideological and political education management of art design majors in colleges and universities under Liaoning Province.

The research was a mixed methodology research, including qualitative research and quantitative research. The population were 911 art design teachers and ideological and political education administrators in 14 colleges and universities in Liaoning Province. The sample size was determined by the Krejcie and Morgan table (1970), it was 278. The sample was obtained by stratified random sampling. The tools used for data collection were semi-structured interviews form and five-level rating scale questionnaire as well as focus group discussions form. Descriptive statistics content analysis and confirmatory factor analysis were used for data analysis.The research findings revealed that: (1) The components and indicators of ideological and political education management of art design majors in colleges and universities under Liaoning province consisted of seven components and 62 indicators; (2) The ideological and political education management model of art design major in colleges and universities in Liaoning province was fit with the empirical data model; and (3) The

implementation guidelines for ideological and political education management of art design majors in colleges and universities under Liaoning Province were 26 guidelines.

Keywords: Ideological and Political Education, Management Model, Art Design Majors

## 1. Introduction

Ideological and political education in colleges and universities refers to the systematic process of carrying out education according to the needs of college students, following the law of the formation of college students' moral character, and achieving the all-round development of morality, intelligence, body, Beauty and labor in the interaction of college students' conscious and active participation. (Zhou H Y,2020). Ideological and political education management is the needs of the development of The Times, which could enable ideological and political education to be reflected in all aspects of education and management. From daily study and life, ideological and political education for students is implemented, and students' ideological and political stance is firmly established. Only to benefit the country and its people (Lin M D,2021). Ideological and political education management is not unique to China. From its meaning, we could understand that countries and regions with relatively perfect education systems will carry out educational management of students in the aspects of politics, ideology, character and psychology. Ideological and political education is a phased education concept and education system, including primary schools, middle schools, universities, masters and even doctors. Therefore, the management of ideological and political education also needs to carry out research for each stage of education. The education stage studied in this research is undergraduate or above, specifically art design colleges and universities. According to the research results of Peng Juan (Peng J,2019), Zhou Xiangning (Zhou X N,2020) and others, the ideological and political education management in higher education has the characteristics of international, forward-looking, normative and oriented. As a special group in the higher education system, art design students in colleges and universities were influenced more deeply by the nature of art majors than ordinary college students or non-art students. How to grasp the ideological characteristics of such students and effectively carry out ideological and political education management is the most important task for the ideological and political workers of art design major in colleges and universities.

Nowadays, with the rapid advancement of information technology, colleges and universities with art design majors are faced with new problems and challenges such as the

continuous expansion of education scale, more complex training structure, large gap in education team, and more diversified management. As a teacher of university party affairs and ideological and political management, the researcher researches the ideological and political education management of art design colleges in Liaoning Province, and explores the ideological and political education management model of art design majors in colleges and universities in Liaoning Province, in order to solve these problems and challenges.

The management of ideological and political education in colleges and universities is the basis for the orderly promotion of ideological and political education and its management. Only by managing the main body well and making the management of the main body standardized and scientific, could we ensure the improvement and development of educational work. To clarify and reflect on the problems and reasons existing in the management process of the subject, and to further explore and innovate the management path of the subject, is of great significance for strengthening ideological and political education and management work in colleges and universities, and improving the effectiveness of management.

## 2. Research Questions

- (1) What are the components and indicators of the ideological and political education management for art design majors in colleges and universities under Liaoning Province?
- (2) Does the ideological and political education management model of art design majors in colleges and universities under Liaoning Province fit well with empirical data?
- (3) What are the implementation guidelines for ideological and political education management of art design majors in colleges and universities under Liaoning Province?

## 3. Research Objectives

- (1) To determine the components and indicators of ideological and political education management for art design majors in colleges and universities under Liaoning Province.
- (2) To propose the ideological and political education management model of art design majors in colleges and universities under Liaoning Province.
- (3) To develop implementation guidelines for ideological and political education management of art design majors in colleges and universities under Liaoning Province.

#### 4. Research Hypothesis

The ideological and political education management model of art design majors in colleges and universities under Liaoning Province was fit with empirical data.

#### 5. Research Method

This research adopted a mixed research method combining qualitative research and quantitative research.

The population of this research were 829 art and design teachers and 82 ideological and political education administrators from 14 universities in Liaoning Province, with a total of 911 people. The sample size was 278.

The main research instrument used in this research were semi-structured interviews, five-level rating scale questionnaires and focus group discussions.

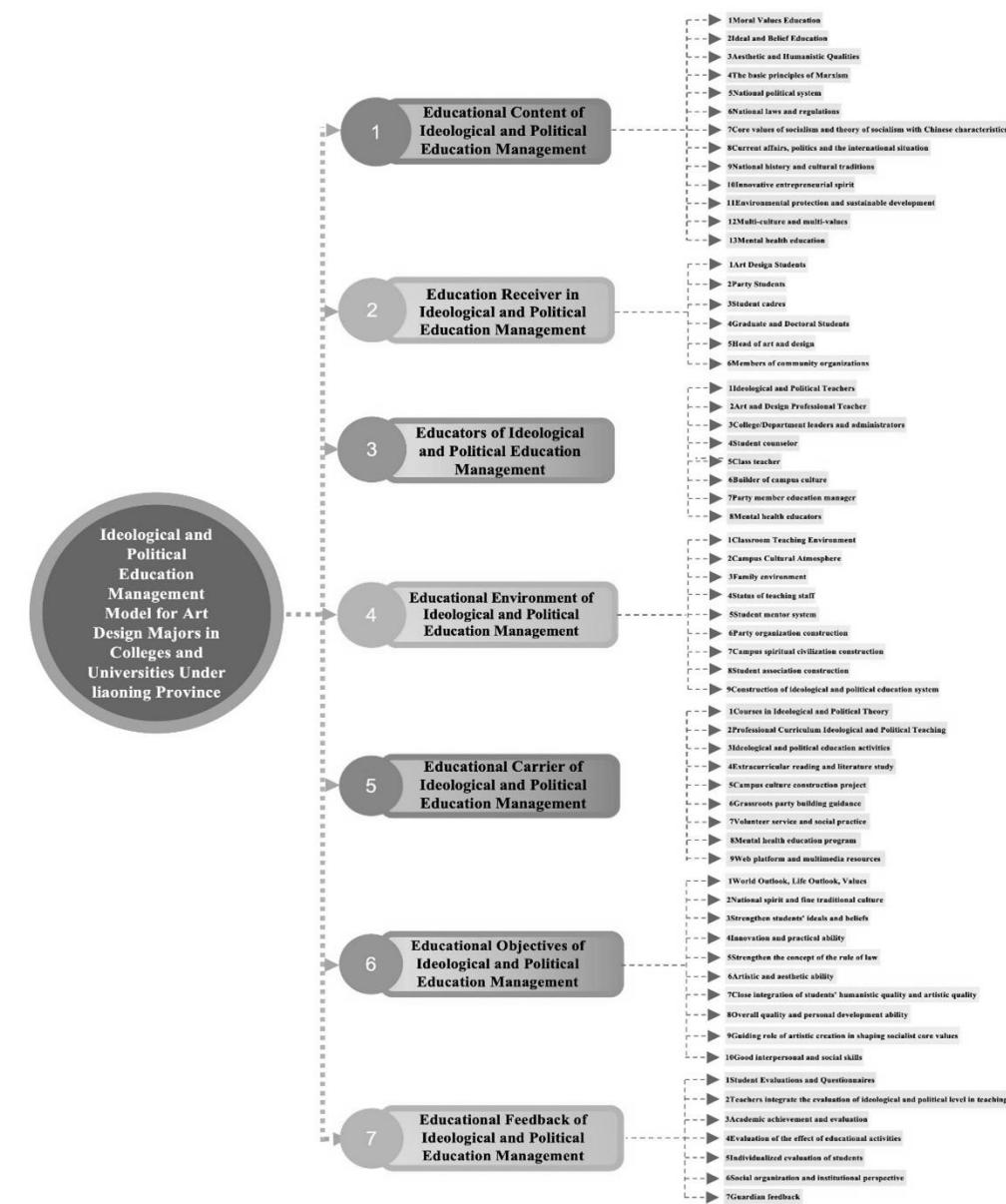
The collection of research data were completed by distributing survey questionnaires to the sample through Questionnaire Stars (stratified random sampling), with a total of 278 samples collected.

Data analysis mainly consisted of descriptive statistics, content analysis, and confirmatory factor analysis.

### 6. Research Results

#### 6.1 Research findings of objective 1

To explore objective 1, The aim was to determine the components and indicators of ideological and political education management of art design major in Liaoning Province, and establish a preliminary database for the ideological and political education management of art design major in Liaoning Province. The researcher examined the literature on concepts, principles and theories, relevant research on the management of ideological and political education, and semi-structured interviews with key informants. Based on in-depth interview data and content analysis, through processing, merging and purifying the original indicators, it was concluded that the ideological and political education management of art design major in colleges and universities in Liaoning Province consisted of 7 components and 62 indicators.

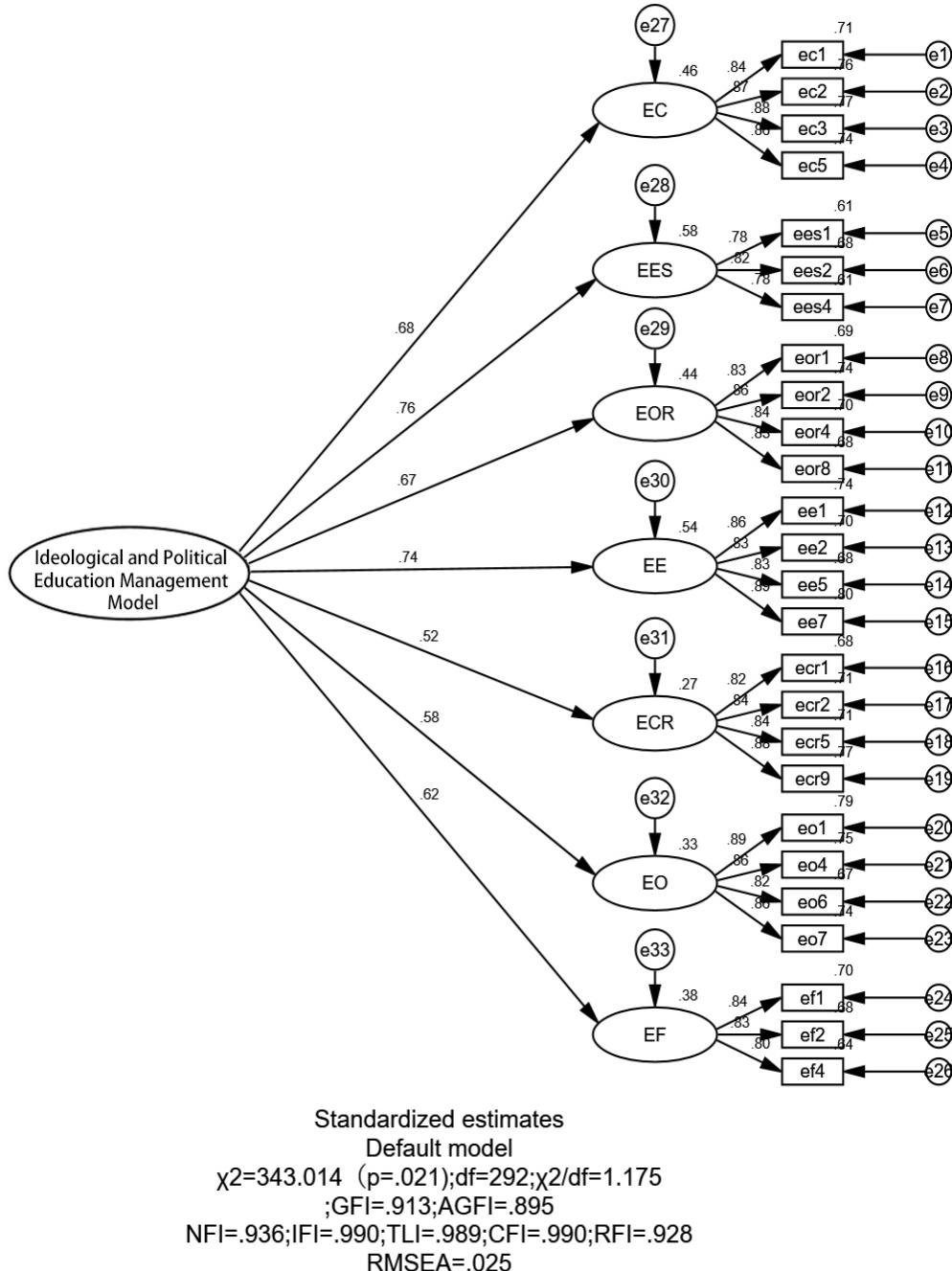


**Figure1** Ideological and political education management of art design major in colleges and universities in Liaoning Province consists of 7 components and 62 indicators

## 6.2 Research findings of objective 2

The Ideological and Political Education Management Model for Art Design Majors in Colleges and Universities under Liaoning Province found in this research was fit with empirical data. The value of  $X^2/df = 1.175$ , GFI = 0.913, AGFI=0.895, TLI = 0.989, RMSEA =0.025, all in line with specified criteria. The standardized factor load of each measurement index of the questionnaire all reached the general standard of 0.5, and all reached the significant level. The CR value of the combination reliability was also above 0.7, and the AVE value was also greater than 0.5, which showed that the combination reliability and convergence validity of each variable dimension and measurement items of the questionnaire set in this study met

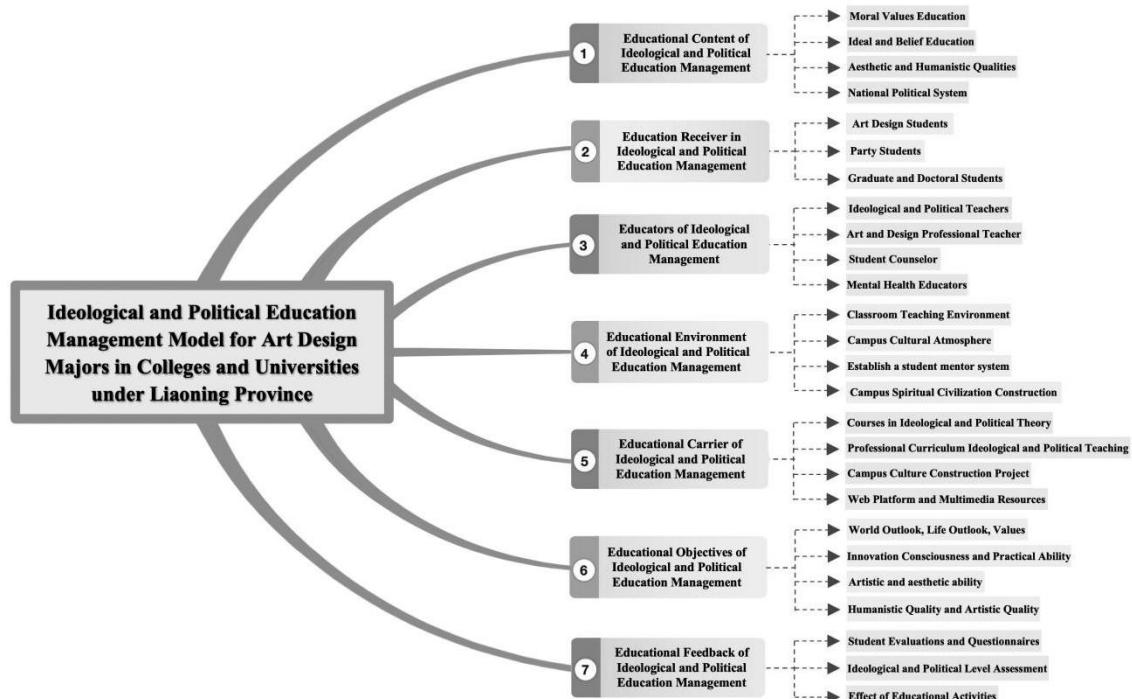
the theoretical requirements. Both consistency and effectiveness were ideal. Therefore, the ideological and political education management mode of art design major in colleges and universities in Liaoning Province has been recognized as effective and reasonable by CFA. As shown in the figure below:



**Figure2** Ideological and political education management model for art design majors in colleges and universities under Liaoning Province

### 6.3 Research findings of objective 3

In this stage, through focus group discussion, the guidelines for the implementation of ideological and political education management of art design majors in colleges and universities in Liaoning Province were formulated, including 26 guidelines. As shown in the figure below:



**Figure3** Implementation guidelines for ideological and political education management of art design majors in colleges and universities under Liaoning Province

## 7. Discussion

### 7.1 Discussion about Major Findings of Objective 1

There were seven components and 62 indicators of Ideological and Political Education Management Model for Art Design Majors in Colleges and Universities under Liaoning Province which consisted of Educational content, Education receiver, Educators, Educational environment, Educational carrier, Educational feedback.

The first part is the educational content of ideological and political education management. The educational content of ideological and political education management is a basic element of the process of ideological and political education, and it is the embodiment of the goal and task of ideological and political education, which is directly related to the completion of the purpose and task of ideological and political education. Strengthen the construction of educational content, so as to promote the improvement and development of

the teaching system of art and design majors, and train more art and design professionals. This research findings and authors Hu X F(2014), Yao Q F,et.al.(2023) were consistent, and the construction of educational content should be strengthened.

The second part is the educatees in the management of ideological and political education. The educatees in the management of ideological and political education, that is, the student group, are not only the support for students to carry out ideological and political education activities, but also the direct embodiment of the effect of ideological and political education. This finding is consistent with the research of the authors Zhang Y J(2009), Jiao Y,et.al.(2022).The educatee is the direct embodiment of the effect of ideological and political education.

The third part is the ideological and political education management workers. The ideological and political education management educators are individuals or groups who carry out ideological and political education to students in the process of college students' ideological and political education. Educators play a leading role in ideological and political education. This research finding is closely related to the authors Fu J (2023), Li F,et.al. (2015). Educators play a leading role in ideological and political education.

The fourth part is the educational environment of ideological and political education management. The educational environment of ideological and political education management is the general term of the external social, economic and cultural environment faced by ideological and political education. The environment has an important influence on ideological and political education of college students. This research finding and authors Xie W L(2022), Sun J,et.al. (2020) were consistent. Educational environment has an important influence on ideological and political education of college students.

The fifth part is the educational carrier of ideological and political education management. The educational carrier of ideological and political education management is the form and means of carrying and transmitting educational content or information. In the process of students' ideological and political education, students' ideological and political educators pass on ideological concepts, political views and moral norms that meet the requirements of social development to students through certain forms and means, so that they have the ideological and political moral character required by society. This research finding is closely related to the authors Ju Y X,et.al. (2023) were consistent. The educational carrier of ideological and political education management carries and transmits the educational content.

The sixth part is the educational goal of ideological and political education management. The educational goal of ideological and political education management refers to the state or expected result that ideological and political educators expect students to achieve in enhancing ideological morality, strengthening political accomplishment, and forming good psychological quality and behavior habits after carrying out ideological and political education activities. This research finding is closely related to the authors Hou K (2022), Fu J,et.al. (2023) agree that the educational goal of ideological and political education management is the desired state or expected result.

The seventh part is the educational feedback of ideological and political education management. The educational feedback of ideological and political education management is the process in which ideological and political educators carry out ideological and political education to the educatees, the educatees respond to the educatees and the educatees collect and implement the reaction information. This research finding is consistent with the authors Ma Y T,et.al (2017) were consistent, which are information transmission and response information for educators and educatees.

## 7.2 Discussion about Major Findings of Objective 2

Through confirmatory factor analysis (CFA), there are abundant empirical data on ideological and political education management mode of art design major in colleges and universities in Liaoning province. The ideological and political education management mode of art design major in colleges and universities in Liaoning province provides help for the scientific development of art design major and is conducive to the realization of ideological and political education goals in colleges and universities. Strengthen the standardized and scientific management of professional students to ensure the improvement and development of education. It is of great significance to strengthen the ideological and political education and its management in colleges and universities, and to enhance the effectiveness of management. (1)Hu X F(2014) pointed out that art majors should provide ideological guidance to students, cultivate correct moral concepts and norms of behavior, and emphasize social responsibility and civic consciousness. (2) Zhang Y J(2009) pointed out that ideological and political education in colleges and universities is aimed at guiding students majoring in art and design to establish a correct world outlook, outlook on life and values, and improve their ideological and moral quality in the process of cultivating creative thinking. (3) Fu J(2023) pointed out that Art and design professional teachers should integrate ideological and political education content into art and design professional courses to make them have the quality of

all-round development. (4)Yao Q F(2023) points out that in the classroom teaching of art design majors, we should create a classroom teaching environment for ideological and political education, select appropriate curriculum entry points, inspire the soul, give students spiritual nutrition for life, and help them find the direction of development. (5)Ju Y X(2023) pointed out that Courses in ideological and political theory include basic principles of Marxism, outline of modern and contemporary Chinese history, ideological and moral cultivation, legal basis and other theoretical courses. It is an important foundation of ideological and political education. (6) Hou K (2022) pointed out that Improve students' artistic and aesthetic ability: cultivate students' ability to discover natural beauty, life beauty and spiritual beauty. Give full play to aesthetic education thinking and flexibly use effective carriers to create beautiful scenes and environments for ideological and political education. (7) Zhu H(2018) pointed out that the effect of ideological and political education activities should be evaluated so as to know the teaching situation.

### **7.3 Discussion about Major Findings of Objective 3**

There was a implementation guideline contained 26 items used for Ideological and Political Education Management Model for Art Design Majors in Colleges and Universities under Liaoning Province. The research results are consistent with Zhang H Y (2014) study on creating a new model of ideological and political education based on majors and Yu CH(2023) study on the management model of ideological and political education based on educating people. According to the specialty characteristic, open up the network ideological and political education position; Combined with professional practice, build a new platform for social practice; Make use of professional resources to exert the educational function of the second classroom; Extend professional education and promote the vigorous development of student activities. At the same time, the research results are consistent with the research direction of Fu Jia (2020) in his article “An Exploration on the Cultivation of Art and Design Professionals Based on Ideological and Political Education”.

## **8. Recommendation for policy formulation**

### **8.1 Recommendation for Policies Formulation**

Recommendation for policies formulation contained:Formulate a special ideological and political education management system for art and design majors, strengthen ideological and political education and management for educatees, do a good job in the management of ideological and political education workers, build an educational environment suitable for

ideological and political education management, strengthen the construction of ideological and political education management education carriers, and formulate special ideological and political education management education objectives and targets for art and design majors. Formulate the educational feedback mechanism of ideological and political education management.

### **8.2 Recommendation for Practical Application**

Recommendation for practical application contained: Administrators of colleges and universities should strengthen the system construction of ideological and political education management of art and design majors, and ideological and political teachers should carry out the classroom teaching of ideological and political education management in colleges and universities and art and design teachers through the main channel of classroom teaching of ideological and political theory courses. Form a synergistic effect, college counselors are the main channel for students to upload and transmit work, to work with the school student work department, the Youth League Committee and other departments to carry out a good college ideological and political education management, mental health educators to solve the psychological problems of college students through psychological counseling.

### **Bibliography**

Fu,J. (2020). **Research on talent training for art and design professionals based on Ideological and Political education.** Comparative Research on Cultural Innovation (14),169-170.

Hu,X,F. (2014). **Research on the Mechanism of Ideological and Political Education for College Students.** Ph. D. Dissertation, Northeast Normal University.

Hou,K. (2022). **On the Value of Aesthetic Education in Ideological and Political Education in Colleges and Universities.** Ph. D. Dissertation, Harbin Normal University.

Ju,Y,X. (2023). **The development law and experience summary of Ideological and political theory curriculum construction in Chinese universities.** Chengcai (07),34-36.

Jiao,Y. (2022). **Research on Cultivating National Feelings of College Students in the New Era.** Ph. D. Dissertation, Guangxi Normal University.

Lin,M,D. (2021). **Thinking on the integration path of Student Education Management and Ideological and Political education in colleges and universities.** Theoretical Research and Practice of innovation and Entrepreneurship ,(21),138-140.

Li,F&Liu,Z,X. (2015). **Research on Innovative Mode of Ideological and Political Education for Master students majoring in Art Design in higher art colleges.** Brand (Second Half),(05),229-230.

Ma,Y,T. (2017). **University archives publicity strategy in the "Internet +" era.** World (15), 61-63.

Peng,J. (2019). **Construction and research of professional self-confidence building mechanism for college students.** Horizon of science and technology,(07),121-122.

Sun,J. (2020). **Comprehensive Art Design Education Research.** Doctoral Dissertation, Nanjing University of the Arts.

Xie,W,L. (2022). **Research on the Application of Cultural Edification Methods in Ideological and Political Education of College Students.** Master Degree Thesis, Southwest University.

Yu C,H & Cheng,M,P. (2023). **Management Model of Ideological and political education Based on Educating people.** Journal of Heilongjiang Teacher Development College (07),134-137.

Yao,Q,F. (2023). **Research on Ideological and political construction of college Art design courses.** Art Education (03),261-264.

Zhang H Y. (2014). **Building a New model of Ideological and Political education based on majors -- A case study of College of Art and Design of Beijing Forestry University.** Beijing Education (Moral Education)(11),36-37.

Zhou,H,Y. (2020). **Doctoral Dissertation on Fine Management of College Students' Ideological and Political Education.** Wuhan University.

Zhu,H & Wu,X,Y. (2018). **Research on ways to Improve the effectiveness of Ideological and Political education for art students in Independent colleges.** Journal of jilin institute of education (09), 32-34.

Zhang,Y,J&Wang,Y,F. (2009). **Thoughts on ideological and political education for art and design students.** Enterprise Technology Development (06),179+55.

Zhou,X,N. (2020). **University Ideological and Political Education Management Research in the New Media Era.** Master's thesis. Zhongnan University of Economics and Law.

**EFFECT OF INCENTIVE FACTORS ON SCIENTIFIC RESEARCH ENTHUSIASM OF DESIGN  
INSTRUCTORS IN PUBLIC UNIVERSITIES UNDER LIAONING PROVINCE**

Yan Ruyu

Chuanchom Chinatangkul

Kamolmal Chaisirithanya

Educational Administration, Faculty of Education, Bangkokthonburi University

Email: 987349479@qq.com

Received : 21 April 2023

Revised : 4 June 2025

Accepted : 4 June 2025

**ABSTRACT**

The objectives of this research were: (1)to determine the incentive factors for scientific research of design instructors in public universities under Liaoning Province; (2) to explore the components of scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province; and (3) to investigate the effects of incentive factors on the scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province.

The research was mixed methodology research between qualitative research and quantitative research. Population was all design instructors in public universities under Liaoning Province, totaling 1,084. The sample was obtained by stratified random sampling technique, totaling 284. The key informants who had outstanding scientific research achievements and high enthusiasm for scientific research, as well as current managers of the scientific research departments of universities. Among them, there were three professors from Dalian University of Technology, Lu Xun Academy of Fine Arts, and Dalian Polytechnic University, which were rated A-level in design majors. (publishing more than 2 core journal papers, more than 2 annual scientific research results, and more than 5 annual results) with scientific research results and more than 5 years of teaching management experience; 2 associate professors (publishing more than 1 paper in core journals, publishing more than 2 scientific research results per year on average, and having more than 5 years of teaching management experience); 2 directors of the scientific research department (having more than 5 years of

scientific research management experience). All of them, obtained by purposive sampling method. The instruments used for data collection were semi-structured interview form, and a five-point rating scale questionnaire. The statistics used for data analysis were descriptive statistics, Exploratory Factor Analysis, and Multiple Regression Analysis.

The research findings revealed that: (1) there were 5 incentive factors for scientific research , which were Scientific Research Cognitive, Scientific Research Feelings, Job Characteristics, Organizational Incentives, and Social Situation Motivation; (2) there were 4 components of design instructors' scientific research enthusiasm, which consisted of Academic Research Enthusiasm, Social Contribution Enthusiasm, Teaching Research Enthusiasm, and Personal Character; and (3) incentive factors had a significant effect on scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province. The scientific research cognitive, scientific research feelings, job characteristics, organizational incentives, and social situation motivation of incentive factors had a significant effect on scientific research enthusiasm. Except for scientific research cognitive, organizational Incentives, and social situation motivation , which had no significant impact on enthusiasm for teaching scientific research.

**Keywords:** Incentive factors, Scientific Research Enthusiasm, Public Universities

## 1. Introduction

At this stage, facing the new trends of global economic integration and information network development, the level of scientific research had become one of the basis for measuring the comprehensive strength of universities. Yang Zhuang (2022), a postdoctoral fellow in the Metabolic Biology Laboratory of Hainan University, believed that universities were an important part of the country's scientific research strength and were also the last stop in the passive education stage. As one of the three social functions of higher education teaching, research and service, scientific research had been paid more and more attention by colleges and universities.

In recent years, China had continued to deepen relevant system reforms to reduce the burden on scientific researchers and stimulate their innovation vitality. In 2018, the Ministry of Science and Technology and other departments jointly issued and implemented seven actions to reduce the burden on scientific researcher (referred to as "Burden Reduction Action 1.0"); on May 21, 2021, General Secretary Xi Jinping emphasized at the 19th meeting of the Central Committee for Comprehensive Deepening Reforms that stimulate the enthusiasm of

scientific and technological personnel; the 2021 government work report pointed out that extend the performance evaluation cycle of scientific researcher , effectively reducing the burden on scientific researcher. For universities, this reform measured further illustrate the importance and necessity of stimulating teachers' enthusiasm for scientific research.

The development history of colleges and universities showed that the key to whether colleges and universities could achieve scientific research innovation, made continuous progress in scientific research work, and then improved the school's comprehensive strength lay in whether they could use correct scientific research incentives.

At present, there are still a certain gap between the scientific research strength of Chinese universities and foreign countries. CNKI's visual paper analysis showed that the number of published papers on environmental design had been declining year by year since 2018. It could be seen that in recent years, university design teachers had made few scientific research achievements, their scientific research enthusiasm was not high, and there was a trend.

In addition, most of the existing research on factors affecting motivation used quantitative methods such as questionnaires to explore the impact of one or a few factors on the motivation of employees or entrepreneurs. However, scientific research on teachers' enthusiasm for scientific research was very limited. As one of the main forces undertaking scientific research tasks, university teachers were unique compared with corporate knowledge workers or entrepreneurs (Liu Yun, Wang Gangbo & Bai Xu. 2018). "Passion" was a complex psychological phenomenon. Different scenes and different people had different reasons for enthusiasm. Existing research results on the influencing factors of workplace enthusiasm and entrepreneurial enthusiasm were not fully applicable to college teachers. Therefore, little was known about the issue of "what factors influence the scientific research enthusiasm of university design instructors".

## 2. Research Questions

1. What are the incentive factors for scientific research of design instructors in public universities under Liaoning Province?
2. What are the components of scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province?
3. What are the effect of incentive factors on the scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province?

### 3. Research Objectives

1. To determine the incentive factors for scientific research of design instructors in public universities under Liaoning Province.
2. To explore the components of scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province.
3. To investigate the effects of incentive factors on the scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province.

### 4. Research Hypothesis

Incentive factors affecting the scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province.

### 5. Research Method

Step1: Determining the incentive factors for scientific research of design instructors in public universities under Liaoning Province. It was obtained through document content analysis and semi-structured interviews, which was a qualitative research. From the perspective of data and incentive theory, the concept, composition, indicators, etc. of the scientific research motivation factors of design instructors in universities in Liaoning Province was understood.

Step2: Exploring the components of scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province. It was a quantitative research. A questionnaire was compiled as a tool for collecting sample data. The sample was performed using the Krejcie and Morgan table, and the sample size was determined to be 284 people. Invite 5 experts to conduct Item Objective Congruence (IOC) inspection of the questionnaire content. The item value was  $\geq 0.60$ . For the reliability, it was analyzed by Cronbach alpha at .969, the total validity of the questionnaire was .978. The data of demographic variables were analyzed by descriptive statistics, frequency, and percentage. The variables of the effect of incentive factors on scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province were analyzed by Descriptive Statistics, Mean Value, Standard Deviation (S.D.). The components of instructors' scientific research enthusiasm were analyzed by Exploratory Factor Analysis (EFA) to reduce irrelevant variables.

Step3: Investigating the effects of incentive factors on the scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province. Through Multiple Regression Analysis to investigate the effect of incentive factors on scientific research

enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province. The researcher used components of instructors' scientific research enthusiasm from step2 to investigate the effect of incentive factors on scientific research enthusiasm.

## 6. Research Results

### 6.1 Research findings of objective 1

There were five incentive factors for scientific research , which were Scientific Research Cognitive,Scientific Research Feelings, Job Characteristics, Organizational Incentives, and Social Situation Motivation.

### 6.2 Research findings of objective 2

There were four components of instructors' scientific research enthusiasm, which consisted of Academic Research Enthusiasm, Social Contribution Enthusiasm, Teaching Research Enthusiasm, and Personal Character. As shown Figure 1.

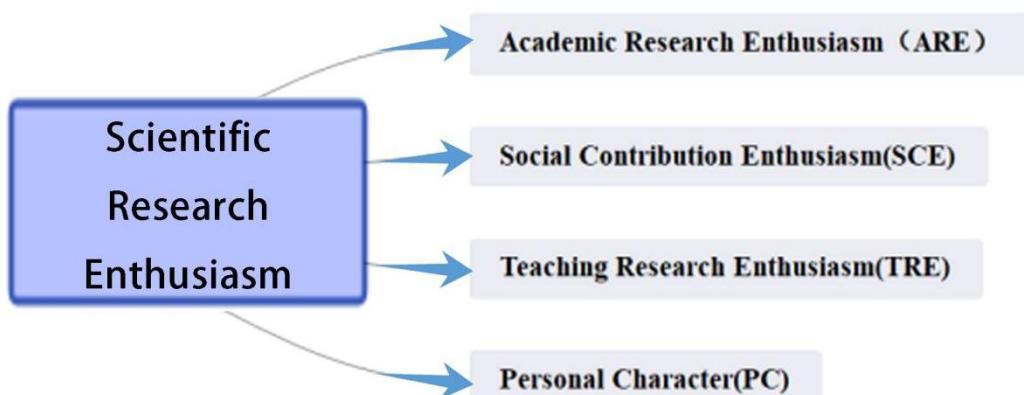


Figure 1 Components of Scientific Research Enthusiasm.

### 6.3 Research findings of objective 3

The effect of this research indicated that :

(1) Incentive factors had a significant effect on scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province. The regression coefficient of Incentive Factors force was 0.929.

(2) The components Scientific Research Cognitive had a significant effect on scientific research enthusiasm. Scientific Research Feelings had a significant effect on scientific research enthusiasm, Job Characteristics had a significant effect on scientific research enthusiasm. Organizational Incentives had a significant effect on scientific research enthusiasm. Social

Situation Motivation of incentive factors had a significant effect on scientific research enthusiasm.,

(3) The effect of various components of incentive factors on scientific research enthusiasm was mainly manifested as follows:

Scientific Research Cognitive had a significant effect on Academic Research Enthusiasm, Social Contribution Enthusiasm, and Personal Character. But had no significant effect on Teaching Research Enthusiasm.

Scientific Research Feelings had a significant effect on Academic Research Enthusiasm, Social Contribution Enthusiasm, Teaching Research Enthusiasm, and Personal Character.

Job Characteristics had a significant effect on Academic Research Enthusiasm, Social Contribution Enthusiasm, Teaching Research Enthusiasm, and Personal Character.

Organizational Incentives had a significant effect on Academic Research Enthusiasm, Social Contribution Enthusiasm, and Personal Character. But had no significant effect on Teaching Research Enthusiasm.

Social Situation Motivation had a significant effect on Academic Research Enthusiasm, Social Contribution Enthusiasm, and Personal Character. But had no significant effect on Teaching Research Enthusiasm.

## 7. Discussion

### 7.1 Discussion about Major Findings of Objective 1

The empirical results of this research indicated that: There were five incentive factors for scientific research of design instructors in public universities under Liaoning Province, which were Scientific Research Cognitive, Scientific Research Feelings, Job Characteristics, Organizational Incentives, and Social Situation Motivation.

Scientific research cognition was the fundamental cognition and attitude of design instructors towards the purpose, significance and value of scientific research activities based on their own understanding and environmental influences. This research result was consistent with the theory or research of Kong.(2016) and Murnieks et al.(2020).

Scientific research feelings was an internal incentive factor for scientific research. The positive emotional tendency of design mentors towards scientific research activities could encourage scientific researchers to actively understand and explore the joy of scientific research and continue to participate in scientific research activities, thereby promoting the

formation of scientific research enthusiasm. This was consistent with the research results of Vallerand et al. (2003) and Cardon et al.(2013).

Job characteristics were external incentive factors for university design instructors to do scientific research. Among them, one of their own jobs was to engage in scientific research activities. They had already clarified their work tasks when they chose the career of design tutors, and also recognized their work to a considerable extent, thus promoting the formation of scientific research enthusiasm.

The organizational incentives were external organizational factors that trigger the scientific research enthusiasm of design instructors. This was consistent with the research of Zhou Mohan et al.'s (2019), which found that organizational emotional support and information support had a significant positive impact on the scientific research progress satisfaction of returned university teachers.

social situation motivation were external social factors that triggered the scientific research enthusiasm of university researchers. The recognition and affirmation of scientific research activities and achievements by family, teachers, peers and society could stimulate enthusiasm for scientific research.

## 7.2 Discussion about Major Findings of Objective 2

The empirical results of this research indicated that: There were four components of scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province, which consisted of academic research enthusiasm, teaching research Enthusiasm, social contribution enthusiasm, and personal character.

At present, the status of academic research in universities was very high. Therefore, university administrators also regarded improving the level of academic research and increasing the enthusiasm for academic research of instructors as important tasks for the development of universities. This research result was consistent with the research of Xie Yuhua (2014).

The primary goal of running a university was to cultivate talents, and the fundamental way of cultivating talents was teaching. Therefore, teaching research enthusiasm of university instructors was also an integral part of the scientific research enthusiasm. This research finding was in accordance with the research of Xiao Chuan (1999).

The social functions of universities and the development of higher education were cause and effect and promote each other. Therefore, social contribution was one of the important functions of universities and had gradually become an important driving force for

social development. This research finding was in accordance with the research of Huang Rui (2015).

The personal characters of instructors were also part of scientific research enthusiasm. Strong innovation ability, the courage to challenge traditional concepts, the courage to propose new ideas and new theories, good teamwork spirit and communication skills, rigorous attitude and tenacity were all symptoms of a university instructor's enthusiasm for scientific research. This research finding was in accordance with the research of Fu Jing&Yang Xiaoping(2005).

### 7.3 Discussion about Major Findings of Objective 3

(1) incentive factors had a significant effect on scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province. This research further confirms the impact of incentive factors on scientific research enthusiasm and enriched the research on incentive factors. Scientific research incentives were management systems that provide various management systems that could meet the work and life needs of scientific researcher and establish corresponding scientific research mechanisms to mobilize the enthusiasm of scientific researchers in the management of scientific research organizations (Liu Shangyu, 2016). This research finding was in accordance with the research of Ji Xiaolei (2013) ,Du Zhenzhen (2014) ,Xia Qing, Yan Shumin, &Zhang Yuliang. (2022) etc.

(2) The components Scientific Research Cognitive, Scientific Research Feelings, Job Characteristics, Organizational Incentives and Social Situation Motivation of incentive factors had a significant effect on scientific research enthusiasm of design instructors in public universities under Liaoning Province. This discovery pointed out the direction for improving the administration methods and abilities of administrators of public universities under Liaoning Province. This research finding was basically in accordance with the theories or research of Yu Huajun (2016) and Xia Qing, et al. (2022), which was found that the five components of incentive factors had a significant predictive effect on instructors' scientific research enthusiasm.

(3) Scientific Research Cognitive had a significant effect on Academic Research Enthusiasm, Social Contribution Enthusiasm, and Personal Character. But had no significant effect on Teaching Research Enthusiasm. The major findings were revealed as such because when people have a deep understanding of scientific research, they would love scientific research more and be willing to contribute to society, which was consistent with the indoctrination of Hu Jian & Mo Yan (2004).

Scientific Research Feelings had a significant effect on Academic Research Enthusiasm, Social Contribution Enthusiasm, Teaching Research Enthusiasm, and Personal Character. The major findings were revealed as such because scientific research sentiment could inspire teachers to pursue and explore knowledge, making them full of passion for academic research. Teachers might be attracted by their own research directions and eager to achieve breakthrough results in this field, so they invest more time and energy in in-depth research work. This research finding was consistent with the research of Du Zhenzhen (2014).

Job Characteristics had a significant effect on Academic Research Enthusiasm, Social Contribution Enthusiasm, Teaching Research Enthusiasm, and Personal Character. The major findings were revealed as such because the job characteristics of design instructors were full of challenges and innovations, a challenging and innovative teaching and research environment may stimulate teachers' enthusiasm for academic research and keep them interested in the exploration and discovery of knowledge. This research finding was consistent with the research of Zhao Cong (2021).

Organizational Incentives had a significant effect on Academic Research Enthusiasm, Social Contribution Enthusiasm, and Personal Character. But had no significant effect on Teaching Research Enthusiasm. The reason was that in public University, Academic research may be seen as more important and a priority, while teaching research may be of lower importance. In this case, organizational incentives may be designed more toward academic research and thus had less impact on teaching research. The organizational incentives were not sufficiently matched with the goals and needs of teaching research, and teachers will not be motivated to devote more time and energy to teaching and research activities. At the same time, while teachers were responsible for teaching, they also need to handle a large number of assessment tasks, student affairs, etc. They may have limited time and energy, making it difficult to invest in in-depth teaching research. This research finding was consistent with the research of Wei Guanfeng & He Jing (2009)

Social Situation Motivation had a significant effect on Academic Research Enthusiasm, Social Contribution Enthusiasm, and Personal Character. But had no significant effect on Teaching Research Enthusiasm. The major findings were revealed as such because factors such as academic expectations, competitive pressure, and academic reputation in the external social situation can stimulate individuals' enthusiasm for academic research. This research finding was consistent with the research of Ji Xiaolei (2013).

## 8. Recommendation for policy formulation

### 8.1 Recommendation for Policies Formulation

Recommendation for policies formulation contained: conduct scientific and reasonable scientific research evaluations of design instructors; improve the scientific research training system; establish and improve the scientific research funds management system, clarify the scope of fund use, approval process and reimbursement standards; Establish a scientific research reward system; Strengthen the protection of scientific research results.

### 8.2 Recommendation for Practical Application

Recommendation for practical application contained: Strengthen interdisciplinary and cross-field scientific research cooperation; Strengthen academic exchanges and broaden academic horizons; Create a good scientific research atmosphere; Stimulate scientific research interest; Provide emotional care.

## Bibliography

Cardon M S, Gregoire D A, Stevens C E, et al. (2013). **Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation.** Journal of Business Venturing,28(3):373-396.

Chen, K. Y., & Wang, Z. H. (2011). **Advanced Statistical Analysis using SPSS and AMOS.** Second Edition.P369,P372,P377.

Du, Zhenzhen. (2014). **Research on the scientific research incentive mechanism for young teachers in local universities.** Unpublished Master's dissertation. Shaanxi Normal University,Shaanxi,Xi'an.

Du, Zhenzhen. (2014). **Research on the scientific research incentive mechanism for young teachers in local universities.** Unpublished Master's dissertation. Shaanxi Normal University,Shaanxi,Xi'an.

Fu, Jing, Yang, Xiaoping.(2005). **Application of moral incentives in human resources performance management in colleges and universities.** Journal of Southwest University for Nationalities (Humanities and Social Sciences Edition), 2005(2):190-192.

Hu, Jian, Mo, Yan. (2004). **Empirical analysis of the relationship between college teachers' work values and task performance.** Science and Science and Technology Management, 2004(12):114-117.

Huang, Rui.(2015).**The development and implementation form of social service functions in universities.** Business and Management, 2015(10):144-146.

Ji, Xiaolei. (2013). **Research on the scientific research incentive mechanism of university teachers based on human nature assumption.** Unpublished Master's dissertation. Qingdao University, Shandong, Qingdao.

Ji, Xiaolei. (2013). **Research on the scientific research incentive mechanism of university teachers based on human nature assumption.** Unpublished Master's dissertation. Qingdao University, Shandong, Qingdao.

Kong.D.T.(2016).**The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness.** Personality and Individual Differences,93:86-91.

Liu, Shangyu. (2016). **Research on the scientific research incentive mechanism for young teachers in universities—taking X University as an example.**Unpublished Master's dissertation.Southwest University. Chongqing.

Liu, Y, Wang, G B, & Bai, X. (2018). **Investigation and evaluation of current state of China's scientific research teams.** Science Research Management, 39(6), 159-168.

Murnieks C Y, Cardon M S, Haynie J M. (2020). **Fueling the fire: Examining identity centrality, affective interpersonal commitment and gender as drivers of entrepreneurial passion.** Journal of Business Venturing,35(1):1-17.

Nasreen, S., Jessani, Akshara, Valmeekanathan, Carly, M., Babcock, & Brenton Ling. (2020). **Academic incentives for enhancing faculty engagement with decision-makers—considerations and recommendations from one School of Public Health.** Humanities and Social Sciences Communications, 7(148), 1-13.

Vallerand R J, Blanchard C, Mageau G A, et al. (2003). **Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion.** Journal of Personality and Social Psychology,85(4):756-767.

Wei, Guanfeng, He, Jing.(2009). **An empirical study on the effectiveness of the incentive system for teaching and scientific researchers.** Human Resources Management, 2009 (21) 70-76.

Xia, Qing, Yan, Shumin, &Zhang, Yuliang. (2022). **Research on the influencing factors of scientific research passion of university researchers-an exploration based on grounded theory method.** Science and Science and Technology Management, 43(6),123-144.

Xiao, Chuan.(1999).**Goals and characteristics of effective teaching in colleges and universities.** Higher Education Research, 1999(3):56-60.

Xie, Yuhua, Mao, Banban, Zhang, Xinyan.(2014).**An empirical study on the scientific research motivation of university teachers.** Exploration in Higher Education, 2014(4):156-160.

Yu, Huajun. (2016). **Research on motivating factors and performance impact of college teachers based on group characteristics.** Unpublished Doctoral dissertation. East China Normal University,Shanghai.

Zhao, Cong, Zhao, Yanhong.(2021).**Research on Social Responsibility Issues of College Teachers in the New Era.** Heilongjiang Researches on Higher Education.2021 (2) :89-97 .

Zhou, M H, Zhu J N, Wu H. (2019). **An empirical study of organizational support on the satisfaction of scientific research progress among returning scholars at university in Shanghai.** Higher Education Exploration,12:101-107.

Zou, Xiaoguang & Ren, Menglin. (2023). **Analysis of factors affecting scientific research enthusiasm in the field of humanities and social sciences in universities.** Hua Zhang (09), 104-106. doi:CNKI:SUN:HAZH.0.2023-09-034.

## ORGANIZATIONAL CLIMATE UNDER DIGITAL TRANSFORMATION OF CHINESE PAINTING ART EDUCATION IN UNIVERSITIES UNDER LIAONING PROVINCE

Liu Yanan

Kamolmal Chaisirithanya

Chuanchom Chinatangkul

Educational Administration, Faculty of Education, Bangkokthonburi University

Email: cloth.ok@163.com

Received : 27 August 2023

Revised : 4 June 2025

Accepted : 4 June 2025

### ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to propose the organizational climate under digital transformation of Chinese painting art education in universities under Liaoning Province; and (2) to develop future wheels for organizational climate under digital transformation of Chinese painting art education in universities under Liaoning Province.

The research is qualitative research using Delphi technique and future wheel research. The key informants consisted of 18 experts for Delphi technique and 8 experts for Future wheel research. They were highly experienced academic administrators and education experts, and they were obtained by purposive sampling method. The instruments used for data collection were researcher, from open-ended interview form, and five-point rating scale questionnaire. The statistics used for data analysis were Median, Mode, and Inter Quartile Range.

The research results showed that: (1) the organizational climate of the digital transformation of Chinese painting art education in Universities under Liaoning Province had 10 dimensions and 60 variables (global trends within 3 years), including: innovation support, work support, work structure, work autonomy, leadership style, work commitment, social emotional support, management efficiency, technical support, and academic exchanges; and (2) the organizational climate of the digital transformation of Chinese painting art education in Universities under Liaoning Province had 16 dimensions (global trends in the after 3-6 years) ,

including: technological progress, strategic changes, employee abilities, employee skills, organizational culture, social changes, employee needs, market changes, public opinion, policy changes, organizational support, task design, employee autonomy, employee engagement, management practices, knowledge and collaboration; and (3) the future wheels of organizational climate of the digital transformation of Chinese painting art education in Universities under Liaoning Province had 5 dimensions (future 6- 9-year global trends), including: the emergence of new technologies, the improvement of education levels, the global economic environment, changes in social values, competition and cooperation.

**Keywords:** Digital Transformation, Organizational Climate, Chinese Painting Art Education

## 1. Introduction

The research background and significance lie within the context of the rapid digitalization sweeping through various sectors, including education. In line with the 20th National Congress of the Communist Party of China's goal of digitalizing education, this research delves into the critical juncture where educational and digital advancements intersect. The expansion of cloud, network, and terminal education systems has led to lowered costs, increased digital content, enriched forms, and smarter applications, pushing educational digitalization into a comprehensive phase.

National strategies, such as the "Belt and Road" initiative, cultural self-confidence, and educational modernization, underscore the importance of digital transformation. This transformative era necessitates educational institutions to adapt to digital management models, while simultaneously enhancing teacher enthusiasm and efficiency. The interactions between leaders and teachers, and among teachers themselves, play crucial roles in establishing harmonious climates that promote innovation and educational excellence.

The research practical significance becomes evident in its potential to enhance education quality and efficacy. By dissecting the organizational climate in Chinese painting art education, it unveils factors impacting teaching and research, thus enabling tailored improvement strategies. This not only fosters the development of outstanding talents but also aligns education with social needs and deepens its digitalization.

Furthermore, this research holds the key to understanding teachers' needs within the digital landscape, thereby informing performance management strategies that boost work enthusiasm and institutions' core competitiveness. Exploring organizational climate change

also unveils the application potential of digital methods in education, driving the field's innovation and development. Amidst these shifts, the research maintains a focus on preserving the essence of Chinese painting art education and exploring innovative paths that bridge traditional artistry with contemporary digital instruments.

Considering the existing research gaps, especially in the realm of Chinese painting art education, this research offers a vital exploration of the interplay between education and digital transformation. The research sheds light on the organizational climate dimensions, structure, and characteristics, revealing their implications on teachers' and students' attitudes, behaviors, and learning outcomes. The anticipated outcome aims to provide recommendations for optimizing educational management and teaching practices within the digital landscape. By aligning institutions with the digital age's educational requirements, the research can bolster education quality, elevate learning outcomes, and inspire creativity.

In conclusion, this research strives to bridge the gap between Chinese painting art education and the digital transformation era. By offering insights into the organizational climate, the research aspires to refine education management strategies, enhance the quality of education, and contribute to the evolution of Chinese painting art education, thus reflecting the evolving digital age's educational landscape.

## 2. Research Questions

(1) What are the components of organizational climate under digital transformation of Chinese painting art education in universities under Liaoning Province?

(2) What are the future wheels for components of organizational climate under digital transformation of Chinese painting art education in universities under Liaoning Province?

## 3. Research objectives

1.to propose the organizational climates under digital transformation of Chinese painting art education in universities under Liaoning Province.

2.to develop future wheels for organizational climates under digital transformation of Chinese painting art education in universities under Liaoning Province.

## 4. Methodology

### 4.1 Research Design

This research adopts Delphi method and future wheel method for qualitative research.

Literature research: The researcher collected data from literature related to the organizational climate under digital transformation of Chinese painting art education in universities under Liaoning Province, and further obtained concepts and dimensions.

Delphi Technique Research: Interviews with educational experts using a semi-structured open-ended interview questionnaire based on Delphi techniques. Collect data from the interview results for statistics and screening until the results tend to be consistent. Obtain the components of the organizational climate under digital transformation of Chinese painting art education in universities under Liaoning Province.

Research using the Future wheel: The researcher used the Future wheel and organized an expert meeting to discuss and predict the global trend of the organizational climate under digital transformation of Chinese painting art education in universities under Liaoning Province. Global trends are analyzed and summarized into future wheels within three time intervals of 3 years, 3-6 years, and 6-9 years.

### 4.2 Key informants

This report analyzed the basic information of a group of 18 experts, including gender, age, educational background, position, work experience, and the nature of the universities they are affiliated with. In terms of gender, male experts (12 individuals) outnumbered female experts (6 individuals) with a ratio of approximately 2:1, possibly reflecting the gender distribution in the field. The age distribution showed that the majority of experts were aged 50 and above, followed by the age group of 40-49, while those aged 30-39 were the fewest, indicating that the group primarily consisted of middle-aged and older experts.

### 4.3 Research Instruments

The main instruments used in this research were: (1) Researcher; (2) Open-ended interview form; (3) five-point rating scale questionnaire.

#### 4.4 Data Collection

The literatures in this research were mainly collected through libraries, the Internet, and personal collections. In order to ensure the accuracy and timeliness of the research results, researcher set the time range of recent literature in the past ten years (2003 to 2023).

The interview forms and questionnaires were distributed and collected in 3 rounds through face-to-face interviews and WeChat, which were sent by researcher to the interviewed experts. In order to arrive at the newer research data, the time range of interviews and communication with key informants when conducting interviews, surveys using the Delphi technique was within 2023.

Focus group discussion using the Future wheel research were conducted in an online discussion in which researcher and a group of key informants worked together to produce and record content. In order to arrive at the newer research data, the time range of communication with key informants when conducting interviews, surveys using the Future wheel research is within 2023.

#### 4.5 Data Analysis

The researcher performed a content analysis of the collected data. The researchers used Delphi techniques. The Delphi method is based on a systematic procedure using anonymous opinions. Experts are not allowed to discuss with each other, only to establish contact with investigators. Through the investigation and analysis of the opinions of experts, the IQR of the two variables are both greater than or equal to 1.5, indicating that the opinions of the experts on the three variables have not tended to be unified. After repeated consultations with experts, the consensus of experts was finally reached. Finally, the researchers initiated a group discussion using the Future Wheels research, and concluded the global trend of research on the organizational climate of Chinese painting art education in colleges and universities in Liaoning Province under the digital transformation environment Future Wheels.

### 5. Research Results

The research procedures involved three sections.

Section 1: Result of Content Analysis of the organizational climate under digital transformation of Chinese painting art education in universities under Liaoning Province based

on relevant literature and related research. The researcher initially summarized eight key dimensions from the literature review through qualitative research methods.

Section 2: Result of opinions from expert interviews and questionnaires of Delphi technique on organizational climate under digital transformation of Chinese painting art education in universities under Liaoning Province for research objective 1. Researcher sent open-ended interview forms and 5-point scoring questionnaires to 18 experts for Delphi technique. Data collection was conducted through face-to-face interviews and WeChat. Through the survey of expert opinions, researcher analyzed that the IQR of the 3 variables is greater than or equal to 1.5, which indicates that the experts' opinions on the 3 variables do not tend to be unified.

After repeated consultations with experts, an expert consensus was finally reached on the 10 dimensions and 60 variables as follows:

- (1) Innovation Support: there were 6 variables.
- (2) Work Support: there were 6 variables.
- (3) Work Structure: there were 6 variables.
- (4) Work Autonomy: there were 6 variables.
- (5) Leadership Style: there were 6 variables.
- (6) Work Commitment: there were 6 variables.
- (7) Social Emotional Support: there were 6 variables.
- (8) Management Efficiency: there were 6 variables.
- (9) Technical Support: there were 6 variables.
- (10) Academic Exchange: there were 6 variables.

Section 3: Future wheels of global trends for organizational climate under digital transformation of Chinese painting art education in universities under Liaoning Province for research objective 2.



First order: within three years



Second Order: 3-6 years



Third Stage : 6-10 years



**Figure 1** The Future Wheels of Global Trends for Organizational Climate Under Digital Transformation of Chinese Painting Art Education in Universities Under Liaoning Province

In conclusion, these dimensions interplay and influence each other, collectively molding the current and future trajectory of the global socio-economic landscape. Addressing the challenges and leveraging the opportunities within these dimensions necessitate global collaboration, adaptive flexibility, and responsible decision-making.

## 6. Discussion

The discussion will be presented as follows:

### 6.1 Discussion about major findings of objective 1

The ten dimensions of organizational climate include socio-emotional support, work structure, motivation, autonomy, work support, management efficiency, work goals, innovation

support, work engagement and communication. The research finding were found as such because of extensive data collection on the organizational climate under digital transformation of Chinese painting art education in universities under Liaoning Province, and after the researcher categorized and sorted out the data, this research was completed after adjustments were made through Delphi technology by asking for the opinions and suggestions of experienced academic administrators and experts.

The research results are consistent with the findings of Ren Gaopeng's researcher "Research on the Reform of Art Design Teaching in the Era of Internet+" (2020). The integration of digital technology had brought more flexible and diverse teaching methods to Chinese painting art education. Through online courses, virtual studios, and other methods, students can learn and create across time and space, cultivating innovative spirit and practical abilities.

Yan Yu, Zhou Ji, and Jiang Wexuan in their research "Innovative Model of Professional Teacher Training in Art Education in the Digital Age" (2018) emphasize the increasing role of teachers in the digital transformation.

Liu Xue's researcher "Research on the Current Situation and Countermeasures of Art and Design Education in Chinese Universities" (2016) suggests that the impact of digital transformation on higher art education is not limited to Chinese painting art. Globally, digital technology had been widely used in art education. Moreover, digital education had also led to changes in teaching assessment and feedback methods, which help guide student learning in a more personalized way.

Li Qingnv in her researcher "Research on the Problems and Countermeasures of Public Art Education in Universities in the New Era" (2022) believes that digital transformation also brings some challenges. Additionally, the uneven distribution of educational resources is a problem; some regions may not fully utilize the advantages of digital technology. These issues require efforts from policymakers, educational institutions, and researcher to resolve.

In conclusion, the current research findings resonate strongly with existing scholarship in the field, emphasizing the transformative impact of digital technology on art education. This wave of change has opened up new vistas of learning and creativity, while also necessitating proactive efforts to address associated challenges and inequalities. As we navigate this evolving landscape, the collaborative efforts of all stakeholders are crucial in shaping a thriving and balanced future for art education in the digital era.

## 6.2 Discussion about major findings of objective 2

In 1972, Jerome Glem introduced the concept of the "Future Wheel," which can be applied as a predictive tool for researching the future trends in the organizational climate of Chinese traditional painting art education in universities within Liaoning Province under the climate of digital transformation. This Future Wheel provides art and design administrators with a forward-thinking perspective and aids in collaborative ideation. Employing Delphi data analysis, ten dimensions and twenty-one variables have been identified to facilitate the analysis for predicting future trends.

Future wheels to provide organizational strategy. Combining literature research, Delphi technique research and future wheel technique research, researcher developed future wheels of global trends for the organizational climate under digital transformation of Chinese painting art education in universities under Liaoning Province. There were 3 orders:

The first order had 10 dimensions (global trends within 3 years): innovation support, work support, work structure, work autonomy, leadership style, work commitment, social emotional support, management efficiency, technical support, academic exchange.

The second order had 16 dimensions (global trends after 3-6 years): technological progress, strategic changes, employee abilities, employee skills, organizational culture, social changes, employee needs, market changes, public opinion, policy changes, organizational support, task design, employee autonomy, employee engagement, management practices, knowledge and collaboration.

The third order had 5 dimensions (global trends after 6-9 years): Emergence of New Technologies, Improvement of Education Levels, Global Economic Environment, Transformation of Social Values, Competition and cooperation.

The findings of the research were identified as a result of the use of a combination of research methods such as literature research, expert interviews and Delphi technique, with the findings identifying multifaceted trends through a future wheel approach. This robust methodology ensures that the identified dimensions are based on a thorough analysis of existing knowledge and expert opinion, resulting in a comprehensive and accurate reflection of the changing organizational climate. The findings thus provide a strategic roadmap to address the evolving landscape of digital transformation in Chinese painting art education, thus ensuring its adaptability and continued relevance.

These findings are consistent with Qu Fei's (2021) perspectives on blended learning ecosystems, personalized learning experiences, and interactive and immersive creation.

Numerous studies echo and reinforce these future-oriented viewpoints:

Chen Jiaxin and Liang Dapeng's (2019) research "Digital Innovation and Chinese Painting Art Education" underscores the potential of digital technology in enriching art education and cultivating new artistic forms.

He Xin's (2021) researcher "Integration of VR Technology and Art Design Teaching" highlights the revolutionary impact of VR technology in enhancing interactive and experiential aspects of art education.

Xu Jing's (2022) research "Exploration and Practice of VR Technology in Chinese Painting Education" demonstrates the successful integration of VR technology into Chinese painting education, offering immersive learning experiences and creative exploration.

Overall, the findings of the research are of great guiding significance to educational policy makers and art education practitioners, helping them to effectively respond to the opportunities and challenges brought about by digital transformation and to promote the continuous innovation and development of Chinese painting art education.

## 7. Recommendations

### 7.1 Recommendation for Policies Formulation

Faculty Training and Digital Literacy: Conduct regular faculty training to enhance educators' digital proficiency and teaching methods. Encourage teachers to acquire new skills to provide creative and interactive educational experiences for students.

Equitable Distribution of Digital Educational Resources: Ensure equitable distribution of digital educational resources among different regions and institutions to bridge the digital divide. Support remote areas in accessing high-quality education through digital means.

Privacy Protection and Security Measures: Prioritize student and teacher privacy protection during digital transformation, ensuring information security on digital education platforms. Develop regulations and policies to govern the collection, use, and storage of digital education data.

### 7.2 Recommendation for Practical Application

Innovative Teaching Methods: Encourage universities to adopt innovative digital instruments and methods, such as virtual reality and augmented reality, to enhance student engagement and learning experiences.

International Collaboration and Exchange: Foster international collaboration and exchange in digital education, drawing insights from other countries' experiences and best practices to enrich local education content and methods.

Interdisciplinary Integration: Promote interdisciplinary integration, merging digital technology with traditional art education to nurture more creative and adaptable artistic talents.

Ongoing Research and Evaluation: Support continuous research and evaluation of the application of digital transformation in art education. Understand its real-world impact to continually refine policies and practices.

### **7.3 Recommendation for Further Research**

Building upon Jerome Glen's "Future Wheel" concept and the identified phases and dimensions, further research can provide a deeper understanding of the future development of traditional Chinese painting art education in Liaoning Province's universities within the context of digital transformation. The following are additional research suggestions:

In-Depth Dimensional Analysis: Undertake deeper analyses of each phase's dimensions to explore their specific applications and impacts on art education. Examine how innovation support drives innovation in educational content and methods and how emerging technologies lead educational change.

Case Studies: Select universities in Liaoning Province as case studies for each phase. Investigate their practical experiences and achievements in digital transformation to provide concrete demonstrations of future trends.

Cross-Disciplinary Impact: Investigate how digital transformation promotes cross-disciplinary collaboration between art education and fields like technology and creative design, exploring the effects on students' innovation capabilities.

Sustainability: Analyze the opportunities and challenges for art education arising from digital transformation's sustainability. Develop strategies to ensure that digital transformation supports long-term educational quality and innovation.

Educational Policies: Examine the influence of digital transformation on art education policies. Formulate policies that support educational institutions in achieving successful digital transformations at different phases.

**Student Participation and Feedback:** Conduct comprehensive research on student engagement and feedback during digital transformation. Understand their perspectives on new teaching methods and instruments and assess the impact on their learning experiences.

In conclusion, further research can offer a more comprehensive and in-depth understanding of the future development of traditional Chinese painting art education in the context of digital transformation through case studies, in-depth analyses, and integrated approaches. Such research can provide educators, policymakers, and educational practitioners with more specific guidance and decision-making instruments.

## Bibliography

Ba Ying. (2017). **Research on the Reform of University Art Education under the Background of Quality Education.** Shenzhou, (19), 1.

Chen Xin. (2019). **Research on the Reform of Public Art Education Curriculum in Higher Education under the New Media Environment.** New Education Era Electronic Magazine (Teacher's Edition), 000(003), 179,181.

Huang Yili. (2013). **Research on Modern Polychrome Painting Creation Teaching in University Chinese Painting Education.** Art Baijia, (05), 225-227.

Ju Yu. (2019). **Research on the Current Situation of University Public Art Education under Educational Informatization 2.0—Based on the Analysis of Annual Art Education Reports of Six Universities in Shanghai.** Mass Literature and Art: Academic Edition, (22), 2.

Kong Lingyan. (2020). **Optimization of University Art and Design Education in the New Media Environment.** Shanhajing: Education Frontier, 000(015), P.1-1.

Lai Haiqiang. (2018). **Research on Art Education in Higher Institutions in the Context of "Double Innovation."** Home of Drama, (29), 2.

Lan Tingting. (2020). **Networked Trends and Countermeasures in Music Art Education in General Universities.** Visual Horizon, 000(017), P.1-1.

Li Qingnū. (2022). **Research on the Problems and Countermeasures of Public Art Education in Higher Education under the New Era.** Chinese Education Worker, (10), 2.

Liu Yanxia. (2012). **Research on Public Art Education Curriculum in University under the General Education Concept.** (Doctoral dissertation, Hunan Normal University).

Qu Fei. (2021). **Research on the Trend of Higher Education Reform in the Information Age.** Educational Informatization Forum, 5(5), 2.

Ren Gaopeng. (2020). **Research on the Reform of Art and Design Teaching in Higher Education in the "Internet+" Era.** Women's Zone (New Era Education), 000(003), P.1-2.

Shu Xiaping. (2012). **Research on the Innovative Development of Art Education in Universities Based on the Cultural and Creative Industries.** Journal of Anhui Agricultural University: Social Science Edition, 21(6), 6.

Wang Chanyuan. (Doctoral dissertation, Bohai University). **Research on the Reform of News Education in Liaoning Province under the Integrated Media Era.**

Wang Danling. (2011). **Expansion of University Art Education Course Resources in the Online Environment—Taking Northwestern Historical Artifacts as an Example.** E-Education Research, (3), 4.

Wu Hao, Chen Yushu, & Xu Wei. (2022). **Research on the Development of University Fine Arts Education in the Digital Context.** Studies in Art Education, (19), 3.

Wu Qiang. (2020). **Innovative Exploration of Traditional Chinese Painting Art Education in the "Internet+" Environment—Review of "Research on Chinese Painting Perspective."** Chinese Journal of Education, (4), 1.

Yan Yu, Zhou Ji, & Jiang Wenxuan. (2018). **Research on Innovative Training Models for University Art Education Professional Teachers in the Digital Era.** China Youth, (3), 1.

Yang Dongrun. (2013). **Research on University Art Education in the Context of New Media Technology.** Modern Educational Technology, 23(11), 75-78.

Zhang Di. (2021). **Research on the Reform of University Public Art Education from the Perspective of Aesthetic Education.** Jiangsu Higher Education, 000(011), 86-89.

Zhou Jieru. (2020). **Research on the Practical Teaching Reform of University Design Art Courses with the Involvement of New Media.** Educational Informatization Forum, 000(010), P.39-41.

INFLUENCES OF TRANSCENDENTAL LEADERSHIP ON POTENTIAL DEVELOPMENT IN  
PRIVATE COLLEGES AND UNIVERSITIES IN SHENYANG CITY UNDER LIAONING PROVINCE

Zhang Bo

Kamolmal Chaisirithanya

Chuanchom Chinatangkul

Educational Administration, Faculty of Education, Bangkokthonburi University

Email: 6363202017@bkthon.ac.th

Received : 27 August 2023

Revised : 4 June 2025

Accepted : 4 June 2025

## ABSTRACT

The objectives of research were: (1) To explore the components of potential development in private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province; (2) To investigate the transcendental leadership affecting potential development in private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province; (3) To develop guidelines for improving transcendental leadership in private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province.

This research methodology was a mixed-methods, including both quantitative and qualitative research. A stratified sampling method was used to collect data 356 from 3842 individuals who came from 6 outstanding private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province. The population of the research consisted, lecturers from the 6 schools. The sample size was determined by Krejcie and Morgan's Table (1970). The key informants consisted of 10 key informants who obtained by purposive sampling method, they have the rich management and teaching experience. The instruments used for data collection were In-Depth interview, 5-Points Likert Scale and Focus group discussion. Statistical method was used data analysis, including Exploratory Factor Analysis (EFA) and Multiple Regression Analysis.

The results finding reveal that: (1) There were 5 components of potential development in private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province which consisted

of education and talent development; business and discipline benefits; financial resources; human resources and discipline team building, and innovation and scientific research. (2) There were total 30 managerial guidelines of potential development of private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province which consisted of 6 managerial guidelines for component of education and talent development; 6 managerial guidelines for component of business and discipline benefits; 6 managerial guidelines for component of financial resources; 6 managerial guidelines for component of human resources and discipline, and 6 managerial guidelines for component of innovation and scientific research.

**Keywords:** Transcendental Leadership, Potential Development, Private Colleges and Universities

## 1. Introduction

The development of private higher education in China has a rich history dating back to the Spring and Autumn Period, when "private schools" began to emerge as separate from "official schools." With the emergence of various schools of thought like Confucianism, Mohism, Legalism, and Taoism, a theoretical and ideological framework for feudal leadership and governance was formed, undergoing continuous adjustments and optimizations during China's long period of feudal rule (Cheng et al., 2014; Liu & Yan, 2018; Sun et al., 2020; Liu & Liang, 2021).

In the 1980s, lots of private colleges and universities were established, it went through the whole process of germination, exploration, development, and maturity of China's private higher education system (Zhou, 1988). This period saw the emergence of distinguished education leaders like Cai Yuanpei, Mei Yiqi, and Zhu Kezhen (Xi, 1953; Cheng, 2009; Rao, 2013; Ren, 2019).

With the 21st century, China faced new demands for comprehensive reforms in ideological, managerial, and educational systems due to the development of technologies such as artificial intelligence, data, and blockchain. Leadership of education has become more and more complex. Through leadership development in higher education, enhancing personal charisma, diversifying leadership styles, integrating information technology with professional development, and improving the quality of education, colleges and universities can realize their developmental vision. However, private colleges and universities still face challenges compared to public institutions. Factors such as lack of experience, inadequate professional training, imperfect selection mechanisms, cultural and systemic constraints, and limited

resources might hinder leaders in making suitable decisions in complex environments. Ambiguity in leadership qualities, external pressures, competition, and unoptimized management structures can also impact leadership development of high education. Addressing these issues requires an effective approach, including training, optimizing selection mechanisms, fostering an innovative culture, and increasing resource allocation. This will enhance the leadership quality of private institutions, enabling them to adapt effectively to changes and development. Additionally, the higher societal expectations further reinforce barriers to entry in higher education, to some extent constraining the developmental potential of private colleges (Xu, 2013; Chen, 2011; Zheng, 2014).

Leaders of private colleges and universities play a crucial role in shaping positive work atmospheres and inspiring faculty commitment and innovation through emotional influence, transcendental behavior, personal development focus, effective communication, trust, and long-term strategic vision. On the other hand, existing research also believe that the lack of leadership was one of the important factors leading to the problems of private colleges and universities. Hence, leaders of private colleges need to reevaluate and understand the station of high education, fostering positive work atmospheres to unlock the potential of their staff and drive organizational success. Additionally, this research can delve into the interaction between transcendental leadership and developmental potential, effectively addressing the challenges of private colleges and offering guidance for meaningful organizational behavior, thus significantly contributing to enhancing their developmental potential.

## 2. Research Questions

1. What are the components of potential development in private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province?
2. How the transcendental leadership influence on the potential development in private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province?
3. What are the guidelines for improving transcendental leadership in private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province?

## 3. Research Objectives

1. To explore the components of potential development in private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province.

2. To investigate the transcendental leadership affecting potential development in private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province.

3. To develop guidelines for improving transcendental leadership in private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province.

#### **4. Research Hypothesis**

Transcendental leadership affecting potential development in private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province.

#### **5. Research Method**

##### **(1) Research Design**

This research employed a mixed research methodology, incorporating both qualitative and quantitative research methods. The researcher identified research variables through reviewing relevant literature and expert interviews. A questionnaire was developed and distributed to collect data from the samples. Building on the foundation of expert discussions regarding the components of potential development in private colleges and universities in Shenyang city, Liaoning Province, the researcher conducted quantitative research and analysis on the basic characteristics of the survey data, including frequency, mean, trends in the data set, data dispersion, and distribution.

Exploratory Factor Analysis (EFA) was employed to uncover the components of influences of transcendental leadership on potential development in private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province. Based on this, the researcher utilized Multiple Regression Analysis (MRA) to analyze the data. By establishing linear mathematical models between various variables, the researcher examined the influence relationship between the potential development of private colleges and universities and transcendental leadership. The analysis results were used to develop guidelines for improving the transcendental leadership in private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province.

##### **(2) Population and Sample**

The members of the expert group were selected using purposive sampling method. The survey questionnaire samples were drawn from lecturers and administrators of 6 outstanding private colleges and universities in Shenyang. The sample size was determined based on the total population of 3,842 individuals from these 6 outstanding private colleges

and universities in Shenyang, Liaoning Province. The sample size of 356 was determined using Krejcie and Morgan's Table (1970) as a reference. The 6 outstanding private colleges and universities in Shenyang include Shenyang Urban Construction University, Liaoning University of Traditional Chinese Medicine Xinglin Hospital, Shenyang Urban College, etc.

### **(3) Research Instruments**

The research instrument encompassed Note-taking and questionnaires. The questionnaires consisted of 3 sections: personal information, variables-related questions, and suggestions and additional comments. The questionnaires were built on a 5-points Likert Scale and were composed of statements. Data was collected based on respondents' personal attitudes, generating different scores. Using this sample as the foundation, exploratory factor analysis (EFA) and Multiple Regression Analysis(MRA) were conducted.

### **(4) Data Collection**

In this research, the researcher obtained expert interview data through note-taking. The collection of questionnaire-related data was achieved through a combination of online and offline surveys. By establishing a multiple regression model, the analysis results were obtained to examine the relationships between variables.

### **(5) Data Analysis**

By conducting content analysis with expert group interviews and analyzing data of the survey questionnaire, the relevant components of the development potential of private colleges and universities were identified with EFA. Subsequently, Multiple Regression Analysis was employed to ascertain the interrelationships between the components of transcendental leadership and the development potential of private colleges and universities.

## **6. Research Results**

The research was conducted in 3 phases:(1) Exploring the components of potential development in private colleges and universities in Shenyang city under Liaoning Province. This phase involved qualitative research. The researcher examined relevant concepts, principles, theories, and literature related around the research. In-Depth interviews were conducted with 5 experts from 3 outstanding private colleges in Shenyang, including: Shenyang Urban College, Liaoning Media College, and Shenyang University of Science and Technology. The expert panel was selected with purposive sampling. Focus group interviews were carried out by the researcher for data collection and analysis. (2) Reviewing of components of the potential development of private colleges and universities in Shenyang,

Liaoning Province: This phase focused on reviewing the components related to the potential development of private colleges and universities. (3) Examining of influence of transcendental leadership on potential development of private colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province: This phase utilized a mixed research approach, incorporating both quantitative and qualitative research methods.

The Researcher developed a questionnaire based on the variables related to the potential development of private colleges and universities and transcendental leadership, as identified in step (1). There are 356 samples, including administrators and lecturers, selected through stratified sampling from a total of 3482 respondents from 6 outstanding private colleges and universities in Shenyang. The sample size was established by Krejcie and Morgan's table (1970).

The questionnaire consisted of 3 sections:

The first section covered demographic variables with a total of 6 items.

The second section included variables related to the potential development of private colleges and universities (independent variables, 87 items) and transcendental leadership variables (dependent variables, 23 items). Strategic Vision, Leader Faith and Confidence and Leader Humanitarian and Moral components were developed by Fry (2005), while Spiritual Development component was developed by Liu (2008). These scales are recognized and accepted by experts in the field.

The third section was dedicated to suggestions and additional comments.

Kaiser and Rice studied the Kaiser-Meyer-Olkin Sampling Adequacy Measure (KMO) to assess the suitability of the data and determine whether factor analysis should be used. They concluded that if the KMO value is  $\geq 0.8$ , then the dataset is suitable for factor analysis. On the other hand, when the p-value of the sphericity test is  $< 0.05$ , it indicates that there is sufficient correlation between variables. Therefore, the KMO test result for the data collected in this research was 0.973, and the Bartlett's Test of Sphericity (1950) showed a  $\text{Sig} < 0.01$ , demonstrating the presence of correlations between variables. Based on these findings, it can be confirmed that this research was suitable for factor analysis. The details as follows Table 1:

**Table 1:** Shows KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's Test ( $n = 356$ )

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.973
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	29951.767

	df	3741
	Sig.	.000

The quality of the survey questionnaire was assessed in terms of reliability and validity. Content validity was ensured through review by 5 expert interviewees. Item Consistency Analysis (ICO) was analyzed, and items scoring above 0.6 were retained. Reliability was required to be greater than 0.7 (following Hair et al., 2010), and validity standards were based on recommendations from Hair, Anderson, Tatham, Black (1998), Nunnally and Bernstein (1994), Fornell and Larcker (1981), and Chin, W.W (1998). Criteria included Composite Reliability (CR)  $> 0.6$ , Average Variance Extracted (AVE)  $> 0.5$ , and Standardized Factor Loading  $> 0.5$ .

The questionnaire's Cronbach's  $\alpha$  coefficient was calculated as 0.985, and AVE values exceeded 0.35 for all components. The square root values for each component exceeded the correlations with other factors, indicating strong reliability and validity of the questionnaire through these established tests. The details as follows Table 2, Table 3, Table 4:

**Table 2:** Correlation coefficient of components of the transcendental leadership in Private Colleges and Universities in Shenyang City under Liaoning Province

	AVE	Strategic Vision and Consciousness	Leader Faith and Confidence	Leader Humanitarian and Moral	Spiritual Development
Strategic Vision and Consciousness	0.681	0.825			
Leader Faith and Confidence	0.665	0.452**	0.815		
Leader Humanitarian and Moral	0.697	0.464**	0.385**	0.835	
Spiritual Development	0.705	0.328**	0.419**	0.326**	0.840

**Table 3:** Correlation coefficient of components of the transcendental leadership in Private Colleges and Universities in Shenyang City under Liaoning Province

	AVE	Strategic Vision and Consciousness	Leader Faith and Confidence	Leader Humanitarian and Moral	Spiritual Development
Strategic Vision and Consciousness	0.681	0.825			
Leader Faith and Confidence	0.665	0.452**	0.815		
Leader Humanitarian and Moral	0.697	0.464**	0.385**	0.835	
Spiritual Development	0.705	0.328**	0.419**	0.326**	0.840

**Table 4:** Correlation coefficient of components of the Potential Development in Private Colleges and Universities in Shenyang City under Liaoning Province

	AVE	Education and Talent Development	Business and Discipline Benefits	Financial Resources	Human Resources and Discipline Team Building	Innovation and Scientific Research
Education and Talent Development	0.533	0.730				
Business and Discipline Benefits	0.529	0.582**	0.727			
Financial Resources	0.467	0.687**	0.577**	0.683		
Human Resources and Discipline Team Building	0.490	0.584**	0.584**	0.568**	0.700	
Innovation and Scientific Research	0.499	0.578**	0.563**	0.607**	0.601**	0.706

The potential development components of private colleges and universities in Shenyang were examined through Exploratory Factor Analysis (EFA), followed by expert group

discussions and analysis of the variables' reliability and validity. Researcher used the components and items obtained in step (2) for discussion and careful review. This was followed by correlation analysis and multiple regression analysis.

The results indicate that the 4 components of transcendental leadership have an impact on the potential development of private colleges and universities in Shenyang. The specific findings are as follows:

Component 1: Education and Talent Development (Y1)

Three components of transcendental leadership have an impact on Education and Talent Development: Strategic Vision and Consciousness (X1), Leader Faith and Confidence (X2), and Spiritual Development (X4).

Component 2: Business and Discipline Benefits (Y2)

Two components of transcendental leadership impact Business and Discipline Benefits: Leader Faith and Confidence (X2) and Spiritual Development (X4).

Component 3: Financial Resources (Y3)

Three components of transcendental leadership impact Financial Resources: Strategic Vision and Consciousness (X1), Leader Faith and Confidence (X2), and Spiritual Development (X4).

Component 4: Human Resources and Discipline Team Building (Y4)

Two components of transcendental leadership impact Human Resources and Discipline Team Building: Leader Faith and Confidence (X2) and Leader Humanitarian and Moral (X3).

Component 5: Innovation and Scientific Research (Y5)

Two components of transcendental leadership impact Innovation and Scientific Research: Leader Faith and Confidence (X2) and Leader Humanitarian and Moral (X3).

The regression equations for each component are as follows:

$$\hat{Y}_1 = 2.316 + 0.101*(X1) + 0.106*(X2) + 0.096*(X3) + 0.108*(X4).$$

$$\hat{Y}_2 = 2.471 - 0.008*(X1) + 0.211*(X2) + 0.054*(X3) + 0.110*(X4)$$

$$\hat{Y}_3 = 2.030 + 0.161*(X1) + 0.130*(X2) + 0.079*(X3) + 0.117*(X4)$$

$$\hat{Y}_4 = 2.558 + 0.058*(X1) + 0.156*(X2) + 0.105*(X3) + 0.037*(X4)$$

$$\hat{Y}_5 = 2.449 + 0.079*(X1) + 0.157*(X2) + 0.104*(X3) + 0.032*(X4)$$

These findings highlight the components of transcendental leadership that influence each component of the potential development in private colleges and universities in Shenyang. The regression equations provide a quantitative understanding of the relationships

between the components of transcendental leadership and the different aspects of development potential.

Additionally, the research developed 30 guidelines. The details were as follows:

(1) Education and Talent Development: 6 guiding principles; (2) Business and Discipline Benefits: 6 guiding principles (3) Financial Resources: 6 guiding principles, (4) Human Resources and Discipline Team Building: 6 guiding principles (5) Innovation and Scientific Research: 6 guiding principles

These findings provide a comprehensive overview of the factors contributing to the potential development of private colleges and universities in Shenyang City. The identified guiding principles within each constituent element serve as actionable recommendations for administrators to enhance transcendental leadership and drive the institutions' growth and progress.

This research's results offer valuable insights into the dynamic relationship between administrators' transcendental leadership and the development potential of private higher education institutions in Shenyang, contributing to the broader understanding of effective strategies for promoting growth and excellence in the educational landscape.

## 7. Discussion

### 7.1 Discussion about major findings of objective 1

Research found that the development potential of private colleges had five constituent parts, including Education and Talent Development (Y1), Business and Discipline Benefits (Y2), Financial Resources (Y3), Human Resources and Discipline Team Building (Y4), Innovation and Scientific Research (Y5). Therefore, in the process of practical implementation, these underlying reasons for private college administrators stemmed from the fact that they represented key elements of university development: Education and Talent Development (Y1), Business and Discipline Benefits (Y2), Financial Resources (Y3), Human Resources and Discipline Team Building (Y4), Innovation and Scientific Research (Y5). These five constituent elements interacted with and influenced each other. High-quality education and talent cultivation, disciplinary and professional advantages, ample financial resources, excellent faculty, research capability, and innovative capacity jointly determined the developmental potential of universities. The combined effect of these factors aided universities in enhancing their overall competitiveness and propelling sustained development. Simultaneously, the

content of these five constituent elements could provide accurate measurements for further research in higher education management.

It is evident that through advanced scientific research, promotion of disciplinary innovation, active exploration of educational and teaching models, and various other aspects, continuing progress of private colleges and maintaining competitiveness in the academic field is the core approach. These five elements collectively provide support and possibilities for the developmental potential of universities.

## 7.2 Discussion about major findings of objective 2

Based on the research, it is evident that different dimensions of transcendent leadership have an impact on the developmental potential of private colleges in Shenyang, Liaoning Province. The specifics are as follows:

Component 1: Education and Talent Development (Y1): Three dimensions of transcendent leadership have an influence on the developmental potential of private colleges in Shenyang, Liaoning Province. Strategic Vision and Consciousness (X1), Leader Faith and Confidence (X2), and Spiritual Development (X4) impact Education and Talent Development (Y1).

Component 2: Business and Discipline Benefits (Y2): Two dimensions of transcendent leadership elements affect this aspect. Leader Faith and Confidence (X2) and Spiritual Development (X4).

Component 3: Financial Resources (Y3): Three dimensions of transcendent leadership have an impact here. Consciousness (X1), Leader Faith and Confidence (X2), and Spiritual Development (X4).

Component 4: Human Resources and Discipline Team Building (Y4): Two dimensions of transcendent leadership dimensions influence this aspect. Leader Faith and Confidence (X2) and Leader Humanitarian and Moral (X3).

Component 5: Innovation and Scientific Research (Y5): Two dimensions of transcendent leadership dimensions have an impact. Leader Faith and Confidence (X2) and Leader Humanitarian and Moral (X3).

Through Multiple Regression Analysis (MRA), it was determined that different components of transcendental leadership had affecting the development potential of private colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province. Among these components, the 4 components of developing transcendental leadership had a positive influence on the development potential of private colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province.

The primary findings of the research were as follows: By providing high-quality education, curriculum planning, supporting student development, establishing connections with industries, and closely collaborating with businesses, the integration of academic programs with market demands was achieved. This resulted in the development of knowledge transfer capabilities, internships, and research opportunities, attracting funding, empowering businesses, and enhancing the overall development and sustainability of the institutions, thereby creating value and contribution for society. Furthermore, adequate financial resources played a critical role in unleashing the development potential of private colleges and universities in Shenyang. Upgrading infrastructure and facilities, recruiting and nurturing talent were undertaken by these private institutions. Through sensible human resource management and development, a solid foundation was laid for achieving strategic objectives and visions of the universities. Additionally, fostering an environment that encourages innovative breakthroughs among teachers and students, and promoting innovation, could attract research funding, collaborative partners, and industry cooperation, further driving the development and reputation enhancement of the institutions.

In conclusion, Education and Talent Development (Y1) Business and Discipline Benefits (Y2) Financial Resources (Y3) Human Resources and Discipline Team Building (Y4) Innovation and Scientific Research (Y5) These aspects play a crucial role in shaping the development potential of private colleges and universities in Shenyang City. By effectively and strategically addressing these facets, these institutions can thrive, contributing to the educational landscape and socio-economic development of the region.

### **7.3 Section 3 Discussion about major findings of objective 3**

Building upon this foundation, the research proposes 30 guiding principles for the development potential of private colleges and universities in Shenyang. The details as follows:

#### **Component1: Education and Talent Development**

These findings align with Mohammad A. Ashraf (2016) and Gazi Mahabubul Alam et al. (2017) on teaching quality and teacher service levels, encompassing qualifications, experience, communication skills, and friendliness. Improving teaching incentives, including income, enhances both teaching capabilities and methods. General teaching facilities also play a pivotal role (Ashraf et al., 2016; Alam et al., 2017; Abu, 2016).

Furthermore, the discussion on high-quality teaching criteria resonates with Calleb O Gudo. Building on employee incentives, Erik Canton (2010) stresses economic assistance's

influence on student development. Li Juan (2003) highlights strategic formulation, teaching supervision, assurance management, and policies' importance for private colleges' educational potential. Abu Naser (2016) underscores vision and strategic implementation's relevance for educational development potential.

#### Component2: Business and Discipline Benefits

The research aligns with previous studies on universities needing to adapt to market trends. This involves understanding market expectations, strategic positioning, and differentiation to resist risks (Shapiro, 1988; Kohli & Jaworski, 1990). Lee et al. (2020) emphasize how strong business service quality enhances satisfaction and performance in higher education.

The conclusion that universities require solid business resources and integration capabilities resonates with Marja Hayrinen-Alestalo et al. (2006) and Jorge Niosi (2006), who suggest anticipating the market while nurturing culture, human capital, and social capital. Brian Greenwell (2017) also discusses resource utilization and returns in universities, similar to our focus on "return on investment of resources." Greenwell (2017) highlights effective internal and external operations for steady development, echoed by Andy Lockett (2005) and Lee D. Parker (2013) who explore business conversion methods for better returns, underlining the speed of return conversion (Stalk & Hout, 1990).

The research also emphasizes market operational capabilities, resonating with Peter Anabila (2019) and expanding on human resources, systems, and technology to meet emerging market demands and regulations.

#### Component3: Financial Resources(Y3)

Brian Greenwell's study (2017) supports maintaining sound financial conditions and stability. Universities, like Yuyao, anticipate future financial situations, emphasizing efficiency, cost control, and revenue generation to achieve income-expenditure balance (Clower, 1965; Clower & Howitt, 1978; Kornai, 1986; Holian & Ross, 2010; Strauss & Curry, 2002; Tolbert, 1985; Laktionova O, et al. 2021). Similarly, Darren Deering (2014) highlights tuition fees, government support, and financial reserves' importance for university potential. This aligns with our study's emphasis on diversified funding and financial stability. It also aligns with research by Darren Deering (2014) and Giovanna Lucianelli (2017) on financial sustainability, government support, and regional economics. Regional economic development fosters resource attraction and university advancement. Effective management and policies ensure fund sustainability, financial management, and comprehensive cost development. Zhong Yuping and Lu Genshu's

discussion (1997) on allocating financial resources aligns with our focus on "enhancing fund efficiency." Rational distribution and relevant policies lead to optimal fund utilization. Daniel Ceballos-García et al. (2020) emphasize financial transparency's role in sustainable development, goals, and social impact of private universities, aligning with our conclusion on "Financial transparency and school compliance."

#### Component 4: Human Resources and Discipline Team Building(Y4)

This section is similar to the research findings of Muhammad Ramaditya (2023). Private universities, when facing changes and challenges, need to achieve internal and external development through methods including career development, guidance and counseling, retraining and skills enhancement, collaboration, and staff mobility. By enhancing the quality and level of human resources, they ensure high-quality higher education services. Additionally, Sahni & Jain (2015) and Alwiya Allui (2016) also mention the alignment between human resources and university development goals and missions. Furthermore, in terms of staff training and development, the alignment of Wang Wei (2022) and Alwiya Allui (2016) with the content of this study is consistent. Alwiya Allui (2016) further emphasizes the connection between the long-term career development potential and relevant training of university staff with the institution's strategic plans, and the establishment of exemplary staff to enhance the efficiency and level of human resources management. Wang Yuanzhang (2005) also highlights the importance of the personnel composition structure in human resources management, aligning with the content of this research. The discussion on human resources management capability and level is similar to the research content of Zhang Yu (2005).

#### Component 5: Innovation and Scientific Research(Y5)

This section's emphasis on increased school investment parallels Lin Baokun's (1983) and Wu Yang's (2018) research. Higher resource investment can effectively elevate universities' research capabilities. The discussion about technological support and output aligns with Chen Donglin and Zhang Jingjing's (2015) findings. Initiatives like science and technology parks can integrate commercial benefits, advancing university innovation. Like Pan Yong and He Limei's (2004) conclusions on research team building, the learning organization concept enhances research teams. Universities should enhance teachers' research capabilities and researchers' project acquisition skills, echoing Dai Ruihua's (1998) findings. Combining teaching and research synergistically, along with evaluation, achieves mutual advancement. Strengthening academic influence and resource integration enhances researchers' project acquisition, boosting research in private colleges and universities, as discussed by Han Yufang and Gui Mei (2007).

In general, this research provides a series of important guidelines regarding the development potential of private colleges and universities, which can offer more comprehensive and effective management support for their administration. Additionally, these findings resonate with existing research to a certain extent, indicating that this research holds a certain reference value in the field of higher education management.

## 8. Recommendations

### 8.1 Recommendation for Policies Formulation

In relation to the management policies for the development potential of private colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province, and drawing upon the transcendental leadership theory along with the actual situation of higher education institutions in Shenyang, this paper proposes the following recommendations:

Education and Talent Development to enhance the quality of talent output. Specific actions include: (1) Establishing a comprehensive quality education system to elevate students' overall qualities ; (2) Maintaining the dynamic nature of teaching evaluation and establishing a well-defined system of high-quality teaching evaluation indicators. (3) Enhancing graduates' employability to bridge individual value with societal contribution. (4) Prioritizing the development of teaching infrastructure and providing diverse teaching methods and resources. (5) Elevating teaching quality and service levels to comprehensively enhance students' learning outcomes. (6) Formulating long-term educational development strategies to achieve the university's vision and mission.

Business and Discipline Benefits to enhance the revenue-generating capacity of academic disciplines. (1) Establish high-level business resources to support business development. (2) Develop an efficient market operation capability to enhance the university's competitive advantage. (3) Address market demands with the capacity to provide differentiated products. (4) Improve the integration of collaborative resources to optimize resource allocation. (5) Focus on resource input-output ratios for maximized output efficiency. (6) Enhance the efficiency of utilizing business resources.

Financial Resources for universities and increase the level of financial backing. (1) Promote diverse sources of funding to reduce fiscal risks. (2) Ensure stable financial conditions to facilitate continuous university development. (3) Utilize regional economic conditions to expand opportunities for resource acquisition. (4) Maintain financial transparency and compliance to improve the scientific and effective nature of financial decisions. (5) Establish

a high-level quality management system and implementation level for effective financial policy. (6) Universities should enhance the efficiency of fund utilization.

Human Resources and Discipline Team Building. Specific actions include: (1) Enhance faculty management and construction, optimizing faculty structure. (2) Strengthen and cultivate high-level management talents for private colleges and universities. (3) Develop high-level performance management and compensation systems. (4) Increase opportunities for teacher training, comprehensively enhancing teacher capabilities and qualities. (5) Set examples, leveraging outstanding employees for guidance and demonstration. (6) Focus on cultivating and developing the long-term career potential of employees for sustainable and long-term development.

Innovation and Scientific Research to enhance research output levels. (1) Prioritize technological support and output levels, driving academic innovation and research application. (2) Strengthen research management, emphasizing the aggregation and integration of research resources. (3) Focus on research personnel's ability to secure projects, generally elevating research standards. (4) Enhance research impact, elevating academic collaborative projects. (5) Provide high-level investments to improve research efficiency and quality. (6) Emphasize research team collaboration capabilities to enhance problem-solving skills.

## **8.2 Recommendation for Practical Application**

Based on the above analysis, transcendental leadership was found to have an impact on the development potential of private colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province. This provides important insights for the effective formulation of future policies. Policy makers need to leverage transcendental leadership through various approaches such as leadership cultivation, feedback learning, and motivation stimulation. The focus should be on enhancing and improving the following aspects to further promote the development and advancement of private higher education:

- (1) Emphasizing teaching quality and elevating teachers' sense of professional identity and mission to further enhance the level of talent output.
- (2) Prioritizing business and disciplinary benefits to enhance the capabilities of academic disciplines in generating returns and supporting teaching, leading to mutual growth.
- (3) Increasing the level of financial support for institutions, refining the fiscal support system, strengthening financial management, and maximizing the efficiency of fund utilization.
- (4) Optimizing the faculty structure by cultivating high-quality management talents, establishing performance management and compensation systems, intensifying teacher

training to set examples, prioritizing employees' long-term development, and building a high-quality disciplinary team.

(5) Strengthening technical support, optimizing management, enhancing the ability to secure projects, expanding collaborations, allocating adequate resources, fostering collaboration, and elevating the level of research output.

### **8.3 Recommendation for Further Research**

Building upon this research, further research was needed.

(1) This research was conducted in six outstanding private colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province, which was limited by the characteristics of the sample to some extent. In the upcoming research, the sample size could be expanded to obtain more comprehensive and diverse data, thus providing richer research results and findings. Additionally, opinions and viewpoints from universities of different backgrounds, sizes, and types could be collected. This would assist us in better understanding both the commonalities and specificities of university teachers' perceptions of institutional development potential. This further understanding of how university teachers view institutional development potential was sought.

(2) The present research only surveyed and analyzed samples from Shenyang, Liaoning Province. Therefore, its generalizability might be restricted. By broadening the sample scope to cover a wider range of regions and participants with diverse backgrounds, a better representation of characteristics and traits of the entire population could be achieved. This would help validate the generality of research results and provide broader reference and practical value.

(3) Future research could delve into the differences and similarities among various regions, exploring potential regional peculiarities. This not only holds significance for the theoretical development in this research field but also offers support for decision-makers in formulating region-specific and customized policies. By delving into regional disparities, we could more accurately grasp the impact of various factors about the research, thereby providing targeted recommendations for practices and improvements in different regions.

### **Bibliography**

Boas S, Robert J.H, Michael B.A. (1993). **The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory.** Organization Science, 577-594.

Cardona P. (2000). **Transcendental leadership.** Leadership & Organization Development Journal, 201-207.

Dealtry R. (2000). **Establish a methodology for appraising the strategic potential of the corporate university.** Journal of Workplace Learning.99-111.

Pounder J S. (2001). **New leadership and university organizational effectiveness exploring the relationship.** Leadership & Organization Development Journal, 281-290.

Sporn B. (2001). **Building adaptive universities: Emerging organisational forms based on experiences of European and us universities.** Tertiary Education and Management, 121-134.

Brown L M. (2001). **Leadership development in universities.** management inquiry, 312-323.

Fry L W. (2003). **Toward a theory of spiritual leadership.** The Leadership Quarterly, 693-727.

Joseph E. Sanders III, Willie E. Hopkins, Gary D. Geroy (2003). **From transactional to transcendental Toward an integrated theory of leadership.** Journal of leadership and organizational studies. 21-31.

Fry L. (2005). **Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-being, and Corporate Social Responsibility through Spiritual Leadership.** The Leadership Quarterly. 835-862.

Kirby D A. (2006). **Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice.** The Journal of Technology Transfer, 599-603.

Oshea R P, Chugh H, Allen T J. (2007). **Determinants and consequences of university spinoff activity: a conceptual framework.** The Journal of Technology Transfer, 653-666.

Rothaermel F T, Agung S D, Jiang L. (2007). **University entrepreneurship: a taxonomy of the literature.** Industrial and Corporate Change, 691-791.

Caroline H. (2007). **Transactional, Transformational, Transcendental Leadership Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership.** Leading the future of the public sector: The third transatlantic dialogue (2007): 1-26.

INNOVATIVE LEADERSHIP FACTORS AFFECTING ADMINISTRATION EFFECTIVENESS  
OF HIGHER ART COLLEGES IN HEILONGJIANG PROVINCE

Zhao Yingting

Pornthep Muangman

Peerapong Tipanark

Educational Administration, Faculty of Education, Bangkokthonburi University

Email: 6363200020@bkkthon.ac.th

Received : 25 August 2023

Revised : 4 June 2025

Accepted : 4 June 2025

## ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) To study the factors of Innovative Leadership Administrators and the components of administration effectiveness. (2) To explore factors of Innovative Leadership Administrators affecting Administration effectiveness of higher art Colleges in Heilongjiang Province and (3) To propose the guideline for improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province.

The research was a mixed method between quantitative research and qualitative research. Population consisted of 1,889 administrators, teachers and staff from 17 public higher art colleges in Heilongjiang Province, the People's Republic of China. obtained by stratified sampling method, totaling 330 samples. The key informants were 9 administrators from 17 public higher art colleges, obtained through a purposive sampling method. The expert for Focus Group Discussion were comprised of seven experts to confirm model. The instruments used for data collection included a five-point rating scale questionnaire and validation checklist. The statistics used for data analysis were frequency, percentage three managerial guidelines for component of Innovative thinkingmean, Standard Deviation (EFA) , and Confirmatory Factor Analysis. Both in depth interviews and Focus Group Discussion were analyzed by content analysis.

The research findings revealed that; (1) There were six factors of Innovative Leadership Administrators, as follows: Innovative thinking, Innovation ability, Leadership style, Innovation management, Organizational innovation, Innovation environment, and six components of

administration effectiveness, and Institutional system, Performance appraisal, Teaching staff, Talent training, Education innovation, social value. (2) The six have an impact factor of Innovative Leadership Administrators affecting Administration effectiveness of higher art Colleges in Heilongjiang Province. as follows: Innovative thinking, Innovation ability, Leadership style, Innovation management, Organizational innovation, Innovation environment, (3) The developed implementation guideline contained 21 items used for improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province.

**Keywords:** Innovative Leadership Administrators, Administration effectiveness,

Higher art Colleges, Heilongjiang Province

## 1. Introduction

Innovation is one of the few topics that may not die out around the globe, due to its paramount significance for leaders, communities, nations, and ultimately all of humanity (Bloch & Bugge, 2013). Higher education institutes (HEIs) are learning organizations with great potential to be sources for sustainable visions, skilled leaders, and viable solutions to existing problems and emerging challenges (McNamara, K.H.2010). Universities are major drivers for innovation and growth through their essential roles in transforming societies through human capital development and serving as sources of hope for a better future for their nations (Ernst & Young, 2012). Therefore, it is concluded that the innovative development of the university is not only an extension of teaching and research, but all the factors are interrelated. Although each university's innovation has multiple factors that influence each other, they also permeate the characteristics of this innovation, making the whole university an innovative institution. More specifically, for innovative development to succeed, factors need to interact with each other.

China is committed to making innovation the primary driving force for development. The Ministry of Education held a press conference Statistics show that in the past 10 years, more than 40 percent of academicians in China and China and nearly 70 percent of recipients of the National Outstanding Young Scientist Fund are gathered in universities and colleges (Bao& Xie, 2022). Colleges and universities as an important part of national innovation system, basic research, and interdisciplinary integration advantage into building national strategic strength the important driving force of science and technology, accelerate the high-level technology free-standing self-improvement, in the construction of the new journey of science and technology power to make new contributions to.

In terms of education, forming the innovation consciousness of discipline integration and creating the environment needed to train innovative talents are the most critical elements in the implementation process of college administrators (Ren, 2020). When university administrators grasp the innovative leadership, they will grasp the core of leadership, maintain the vitality of the profession, and maintain the motivation of career development.

Heilongjiang Provincial Department of Education has adopted a series of measures to stimulate the innovation vitality of colleges and universities and promote the transformation of scientific and technological achievements (Cai, 2018). In the new era, Improve the national spirit, cultivate new people of the times we, should take the initiative to connect the actual development of cultural undertakings and cultural industries (Guan, 2019). Heilongjiang Province implements the whole process of education, strives to cultivate high-quality and professional artistic talents, to create a cradle for the cultivation of artistic talents. make art colleges and universities better and better, to create a new way for public art colleges and universities set up independently in northeast China.

In conclusion, find the innovative leadership factors of university administrators, and innovate in the management of art colleges, to meet the development needs of the new era. Propose feasible concrete measures and supporting measures in the future through feasible innovative leadership techniques and strategies, inject a fresh stream of innovation into higher education, and lead the continuous progress and innovation of higher education, to promote the quality of higher education and the sustainable development of colleges.

## 2. Research Objectives

- (1) To study the factors of Innovative Leadership Administrators and the components of administration effectiveness.
- (2) To explore factors of Innovative Leadership Administrators affecting Administration effectiveness of higher art Colleges in Heilongjiang Province.
- (3) To propose the guideline for improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province.

## 3. Research Method

### (1) Research Design

The research design of this research was mixed method which are mixed between quantitative research and qualitative research. To study the factors of innovative leadership

administrators affecting administration effectiveness of higher art colleges, Heilongjiang province. Phase1: This phase design by using the qualitative research method from 21 documents related to the factors of innovative leadership and interview the 9 educational experts. And an exploratory research design will be employed. Phase2: A quantitative research methods will be used, and an explanatory research design will be employed. Using the key factors of innovative leadership that resulted from phase 1 studied. Phase 3: This phase design by using the qualitative research method to collect suggestion from the educational experts to filter it, it's appropriate process for proposing the guideline for improving innovative leadership administrators.

### **(2) Population and Sample**

The research was a mixed method between quantitative research and qualitative research. The key informants were 9 administrators from 17 public higher art colleges, obtained through a purposive sampling method. The five Experts for verification Item-Objective Congruence (IOC). Population consisted of 1,889 administrators, teachers and staff from 17 public higher art colleges in Heilongjiang Province, obtained by stratified sampling method, totaling 330 samples. The expert for Focus Group Discussion were comprised of seven experts to confirm model.

### **(3) Research Instruments**

The main instruments used in this research was a 5-level rating scale questionnaire that the researcher created from the review of literature and the validity checked by 5 experts, included the reliability the Cronbach's Alpha coefficient was 0.967. The exploratory factor analysis process in was mainly to obtain variables through the initial questionnaire, and then used the SPSS software to test whether the KMO and significance values of the data met the requirements for further operation of exploratory factor analysis (EFA). Finally, the AMOS path is used to analyze the factors that affect the management effectiveness of innovative leaders.

### **(4) Data Collection**

The steps for data collection will be as follow: Request permission to collect data for research to the Faculty of Education. Request a letter of recommendation for the researcher from the Faculty of Education. Selection the coordinating teachers to help assist in coordinating data collection in each institution. Those will be oriented to understand the details of the questionnaire administration and data collection. Carry out data collection with the selected samples by sending questionnaires to the coordinator teacher who will help for collect data with the selected samples in each school/college/department by online.

### **(5) Data Analysis**

All information obtained is made using content analysis which is a method for analyzing quality data. To study the factors of Innovative Leadership Administrators and the components of administration effectiveness. Computer software will be used for data management and data analysis will be software in computer software packet will be employed for analyses the categorical variables. In terms of the qualitative method, the data analysis use content analysis by bringing the experts' opinions to distinguish, to exploring the factors of Innovatively Leadership for Administrators of higher art Colleges in Heilongjiang Province. Using EFA and multiple regression. The key informants were the principal, dean, director, and education expert of art major in colleges and higher art colleges in Heilongjiang Province, obtained by purposive sampling method, The instruments used for data collection were focus group discussion. To propose the guideline for improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province.

## **4. Research Results**

The research procedures involved three phases. In phase (1), Combined with literature review and the key information provider, interviews, the researchers of the content analysis method, through the literature review and information provider interview elements and frequency and percentage statistics, the researchers selected  $\geq 50\%$  percentage of leading management and innovative leadership management effectiveness elements, finally get 6 factors of Innovative Leadership Administrators, And 6 components of administration effectiveness.

Phase (2) researchers conducted research through Exploratory Factor Analysis (EFA). The sample size was determined by administrators, teachers, and staff from 17 public universities majoring in art in Heilongjiang Province, obtained by stratified sampling method, totaling 330 Samples.

the typical process of exploratory factor analysis (EFA) was as follows : (1) identify and collect observational variables; (2) Obtain the covariance matrix; (3) Verify the proposed covariance matrix for EFA (significance level); (4) Selection of extraction factor method (principal component analysis principal factor analysis); (5) Factor discovery and factor load; (6) Determine the number of extracted factors (Kaiser criterion and Scree test were used as the criteria for the number of extracted factors); (7) Interpretation of extracted factors. The exploratory factor analysis process in this paper was mainly to obtain variables through the

initial questionnaire, and then used the SPSS software to test whether the KMO and significance values of the data met the requirements for further operation of exploratory factor analysis (EFA). Through inferential statistics, factor and factor load were obtained by set principal component extraction method and rotating maximum variance method. According to the standard of extraction factor, the number of final extraction factor was determined, and the extracted factor was finally explained.

**Table 1 Result of Data Analysis on Questionnaire: Descriptive statistics**

(n = 330)

	N <sup>a</sup>	Minimu		Maximu		Mean <sup>a</sup>		Std.		Skewness <sup>a</sup>		Kurtosis <sup>a</sup>	
		m <sup>a</sup>		m <sup>a</sup>		Deviation <sup>a</sup>		Statistic <sup>a</sup>		Statistic <sup>a</sup>		Std.	
		Statistic <sup>a</sup>	Error <sup>a</sup>	Statistic <sup>a</sup>	Error <sup>a</sup>								
Innovative thinking <sup>a</sup>	330 <sup>a</sup>	1.00 <sup>a</sup>	5.00 <sup>a</sup>	3.128 <sup>a</sup>	1.022 <sup>a</sup>	-.042 <sup>a</sup>	.134 <sup>a</sup>	-.588 <sup>a</sup>	.268 <sup>a</sup>				
Innovation ability <sup>a</sup>	330 <sup>a</sup>	1.00 <sup>a</sup>	5.00 <sup>a</sup>	3.370 <sup>a</sup>	0.814 <sup>a</sup>	-.049 <sup>a</sup>	.134 <sup>a</sup>	-.443 <sup>a</sup>	.268 <sup>a</sup>				
Leadership style <sup>a</sup>	330 <sup>a</sup>	1.00 <sup>a</sup>	5.00 <sup>a</sup>	3.357 <sup>a</sup>	0.876 <sup>a</sup>	-.176 <sup>a</sup>	.134 <sup>a</sup>	-.466 <sup>a</sup>	.268 <sup>a</sup>				
Innovation management <sup>a</sup>	330 <sup>a</sup>	1.00 <sup>a</sup>	5.00 <sup>a</sup>	3.217 <sup>a</sup>	0.942 <sup>a</sup>	-.144 <sup>a</sup>	.134 <sup>a</sup>	-.252 <sup>a</sup>	.268 <sup>a</sup>				
Organizational Innovation <sup>a</sup>	330 <sup>a</sup>	1.18 <sup>a</sup>	5.00 <sup>a</sup>	3.384 <sup>a</sup>	1.002 <sup>a</sup>	-.216 <sup>a</sup>	.134 <sup>a</sup>	-1.201 <sup>a</sup>	.268 <sup>a</sup>				
Innovation environment <sup>a</sup>	330 <sup>a</sup>	1.55 <sup>a</sup>	4.91 <sup>a</sup>	3.246 <sup>a</sup>	0.897 <sup>a</sup>	.210 <sup>a</sup>	.134 <sup>a</sup>	-1.174 <sup>a</sup>	.268 <sup>a</sup>				
Factors of Innovative Leadership	330 <sup>a</sup>	1.31 <sup>a</sup>	4.85 <sup>a</sup>	3.293 <sup>a</sup>	0.596 <sup>a</sup>	-.335 <sup>a</sup>	.134 <sup>a</sup>	.396 <sup>a</sup>	.268 <sup>a</sup>				
Administrators affecting													
Administration effectiveness <sup>a</sup>													

The statistics in the table indicate moderate mean scores, varying levels of dispersion, relatively symmetrical distributions, and lighter tails compared to a normal distribution for most variables.

Result of Data Analysis on and using EFA and multiple regression to study the factors of Innovative Leadership Administrators affecting Administration effectiveness. Table 2 reveal EFA of Factors of Innovative Leadership Administrators affecting Administration effectiveness.

**Table 2 KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.937
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.

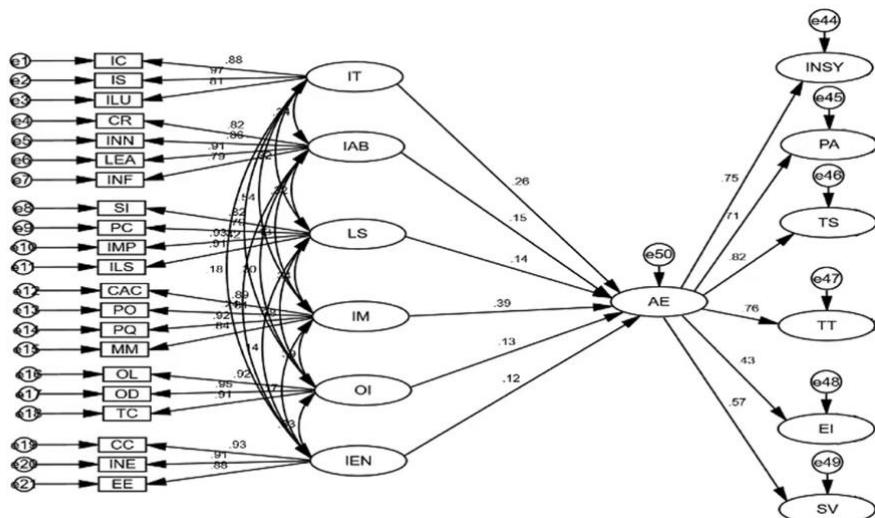
The table provides the results of the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy and Bartlett's test of sphericity. The KMO measure is a statistical test that assesses the suitability of the data for conducting factor analysis. In this case, the KMO measure is 0.937, which indicates a high level of sampling adequacy. This suggests that the data is suitable for factor analysis. Bartlett's test is another statistical test used to assess the suitability of the

data for factor analysis. The test evaluates whether there is sufficient correlation between variables to proceed with factor analysis. The approximate chi-square value for Bartlett's test is 15902.166, with a corresponding degree of freedom (df) of 2278. The p-value (Sig.) associated with the test is 0.000, which is less than the typical significance level of 0.05. This indicates that there is sufficient correlation between the variables to proceed with factor analysis.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17.919	26.351	26.351	17.919	26.351	26.351	8.192	12.047	12.047
2	6.413	9.431	35.782	6.413	9.431	35.782	7.787	11.451	23.498
3	5.701	8.384	44.166	5.701	8.384	44.166	7.501	11.031	34.529
4	4.828	7.099	51.266	4.828	7.099	51.266	6.852	10.076	44.605
5	3.792	5.577	56.843	3.792	5.577	56.843	5.983	8.798	53.403
6	3.030	4.455	61.298	3.030	4.455	61.298	5.369	7.895	61.298
7	.998	1.468	62.766						

This table shows the total variance explained by each component in a Principal Component Analysis. The "Initial Eigenvalues" column represents the eigenvalues of each component before extraction. Eigenvalues indicate the amount of variance explained by each component. The "Extraction Sums of Squared Loadings" column shows the total variance explained by each component after extraction. This is calculated based on the squared loadings of each variable on each component.

**Table 4** AMOS Path analysis for factors of Innovative Leadership Administrators affecting Administration effectiveness



From the diagram, it can be observed that these six variables: Innovative thinking, Innovation ability, Leadership style, Innovation management, Organizational Innovation, Innovation environment have an impact on administration effectiveness, encompasses these

six aspects: Institutional system, Performance appraisal, Teaching staff, Talent training, Educational innovation, Social value. Table 5 reveal Model fit of the Management Model for Factors of Innovative Leadership Administrators affecting Administration effectiveness.

Table 5 model fit

Model fit	$\chi^2$	df	$\chi^2/ df$	RMSEA	CFI	IFI	TLI
Result	1665.354	833	1.999	0.055	0.940	0.940	0.935
threshold	--	--	$\leq 3$	$\leq 0.08$	$\geq 0.9$	$\geq 0.9$	$\geq 0.9$

The table presents an analysis of several fit indices for the model. Here is the interpretation of each index:  $\chi^2$  (Chi-square): The value is 1665.354, indicating the overall discrepancy between the observed and expected covariance matrices. However, this index is highly dependent on the sample size and is often considered less informative. df (Degrees of freedom): The model has 833 degrees of freedom, representing the number of estimated parameters in the model.  $\chi^2/df$ : The ratio of  $\chi^2$  to df is 1.999, which suggests an acceptable fit as it is below the recommended threshold of 3. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): The RMSEA value is 0.055, which indicates a good fit as it is below the recommended threshold of 0.08. CFI (Comparative Fit Index): The CFI value is 0.940, surpassing the recommended threshold of 0.9, suggesting a good fit. IFI (Incremental Fit Index): The IFI value is 0.940, exceeding the recommended threshold of 0.9, indicating a good fit. TLI (Tucker-Lewis Index): The TLI value is 0.935, above the recommended threshold of 0.9, indicating a good fit.

To examine the influence of these variables on the dependent variable, a multiple linear regression was conducted. The predictors included in the model are Innovation environment, Leadership style, Innovation management, Innovation ability, Organizational Innovation, and Innovative thinking.

Table 4.6 Coefficients<sup>a</sup> the Management Model for Factors of Innovative Leadership Administrators affecting Administration effectiveness

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Standardize					
	Unstandardized		d			
	Coefficients	Coefficients	Beta	t	Sig.	
1 (Constant)	.580	.144		4.033	.000	
Innovative thinking	.130	.029	.196	4.442	.000	
Innovation ability	.146	.034	.176	4.268	.000	
Leadership style	.099	.031	.128	3.174	.002	
Innovation management	.220	.032	.307	6.826	.000	
Organizational Innovation	.108	.029	.160	3.731	.000	
Innovation environment	.135	.029	.178	4.621	.000	

a. Dependent Variable: Administration Effectiveness

Phase (3) According to the above research for 6 guidelines for improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province.

Innovative thinking of improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province. Innovation ability of improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province. Leadership style of improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province. Innovation management of improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province. Organizational Innovation of improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province. Innovation environment of improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province.

#### 4. Discussion

The discussion will be presented as follows:

##### 4.1 Discussion about major findings of objective 1

The factors of Innovative Leadership Administrators and the components of administration effectiveness. There were six factors of to study the factors of Innovative Leadership Administrators, which consisted of Innovative thinking, Innovation ability, Leadership style, Innovation management, Organizational Innovation, and Innovation environment. there were six components of to study the components of administration effectiveness, which consisted of Institutional system, Performance appraisal, Teaching staff, Talent training, educational innovation, and social value. The main findings of this study are that these factors can be applied to art colleges in Heilongjiang Province at the present stage. The influencing factors of innovative leaders and managers can effectively improve the innovative management level of managers, and the constituent elements of administrative efficiency can effectively improve the administrative efficiency of colleges and universities. At the same time, it will also help and influence the future innovative development of art colleges in Heilongjiang Province and the comprehensive and coordinated development of the region.

This research finding was consistent with Moussa, M. McMurray, A. & Muenjohn, N (2018), They are results of the studies are consistent. which was found that public sector organizations the globe agree that new ideas and innovation are essential for development. Also, the findings were in the same research result with Fernández, L. Fernández, S. Rey, L. & Bobillo, M (2019), Educational innovation is the feature and core of innovative universities. Consistent with the research results of Liang (2020), and Lin (2021), they concluded that the level of administrative management is directly reflected in administrative efficiency, and administrative efficiency has a direct impact on the performance of university functions.

The research results of this paper have highly expanded the research contents and results of the above researchers, better sorted out six factors of Innovative Leadership Administrators and six Components of administration effectiveness, of the management of higher art Colleges. However, the research of Researcher Li, W. Tahseen, A. B. Nasiri, A. R. Hamid, A. S. & Fayaz, A. S (2018) , it was found that it is suggested that universities around the world should propose transformational leadership characteristics and styles to promote organizational innovation in top innovative universities in developed countries, which was different. the researchers found that most participants in the study of factors of innovative

leadership managers in Heilongjiang higher art colleges, The transformational leadership characteristics factor was not paid much attention to, so it was excluded.

#### 4.2 Discussion about major findings of objective 2

The factors of Innovative Leadership Administrators affecting Administration effectiveness of higher art Colleges in Heilongjiang Province. Through the improvement of the six factors of Innovative thinking, Innovation ability, Leadership style, Innovation management, Organizational Innovation, and Innovation environment, it has a positive role and influence on the improvement of the Institutional system, the construction of the Performance appraisal, the construction of the teaching staff, the improvement of talent training, the development of educational innovation and the enhancement of The development of educational innovation and social value of higher art colleges in Heilongjiang Province have been improved. This research result finding was in accordance with the theories of Huo (2022), His research results clarify that in the process of university governance, scientific decision-making, innovative thinking, promoting work innovation, efficient handling and solving problems. the findings were in the same direction with Rakthai, T.Aujirapongpan, S.& Suanpong, K(2019), They put forward their views to Leadership orientation, entrepreneurial orientation, network ability, innovation ability and entrepreneurial performance have the same direction relationship. Consistent with the research results of Lin (2021), and Liang (2020), they concluded that the level of the level of administrative management is directly reflected in administrative efficiency, The efficiency of administration directly affects the function of colleges and universities.

The research results of this paper are highly inclusive of the research contents and results of the above researchers. Better sort out six factors of Innovative Leadership Administrators affecting Administration effectiveness of higher art Colleges in China Heilongjiang Province. At the same time, during the study, However, the research of Researcher Zhang (2022), and Yan (2022), which was different. They put forward their views to the administrative management of art colleges must change the people-oriented management thought, and establish a people-oriented, functional, and successful group. The matching degree is low, While the research instruments, the researchers found that most participants in the study of factors of Innovative Leadership Administrators affecting Administration effectiveness of higher art Colleges in Heilongjiang Province, the people-oriented Indictors was not paid much attention to, so it was excluded.

#### **4.3 Discussion about major findings of objective 3**

To propose the guideline for improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province. The major findings were revealed as such because to propose the guideline for improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province. By promoting Innovative thinking, Innovation ability, Leadership style, Innovation management, Organizational Innovation, Innovation environment and realize the vision of the University. The present age is full of hope and competition. While pursuing innovation and high-quality higher education, it is necessary to get rid of the shackles of the original traditional management and leadership methods, propose feasible concrete measures and supporting measures through feasible innovative leadership techniques and strategies, inject innovation into higher education. To lead the continuous progress and innovation in higher education to promote the quality of higher education and the sustainable development of the College. The guide is applicable to all higher art colleges in Heilongjiang Province.

### **5. Recommendations**

Based on the research findings, the following recommendations are proposed in three key aspects:

#### **5.1 Recommendation for policy formulation of guideline for improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province.**

##### **Innovative thinking:**

It is suggested that art colleges and universities encourage teachers and students to develop an interdisciplinary way of thinking and promote diverse perspectives and viewpoints. Interdisciplinary research centers will be set up to promote exchanges and cooperation between different disciplines. Schoolteachers are encouraged to actively participate in international academic exchanges and cooperation, learn from the innovation experience of other countries and regions, improve innovation awareness, and develop innovation strategies, to bring new enlightenment to the development of art education.

##### **Innovation ability:**

To improve students' innovative ability, schools should strengthen innovative education and practical teaching. Provide more opportunities for students to participate in creative design, art experimentation, and interdisciplinary projects to develop their creativity and problem-solving skills. At the same time, the school can also cooperate with the local

cultural industry to provide practical opportunities for students to constantly exercise and improve their creativity, Innovation, and leadership in practice.

**Leadership style:**

Leadership style has positive influence on academic atmosphere, working atmosphere, management atmosphere, incentive atmosphere, working atmosphere and pressure atmosphere of university organization. Improve the management level of colleges and universities, be good at using in-depth talks and technical discussions and other methods, pay attention to the aggregation of team psychological safety and cohesion, and create a team culture of mutual assistance and cooperation. To improve the core competitiveness of colleges and universities, adapt to the requirements of society and the fierce competition among colleges and universities.

**Innovation management:**

It is suggested that art colleges and universities should strengthen the management of innovative projects and scientific research achievements. Set up a special innovation management team to ensure the communication and coordination results. The innovation management team is responsible for screening, evaluating, and tracking of innovation projects to ensure the effective use of resources and the transformation of results, and improve the quality of professionalism. Schools can also establish a modern and information-based incentive mechanism to encourage teachers and students to make outstanding achievements in the field of innovation, and to provide support and funding for them.

**Organizational innovation:**

To promote organizational innovation and development, the school can develop a complete development plan, and provide a platform for teachers and students to communicate with innovation. Establish an innovation mentor system, invite innovation experts from home and abroad to serve as mentors, guide students to conduct research on innovation projects, develop the leadership of experts, and improve the cooperation ability of the team. At the same time, the school should also encourage teachers to work together, carry out interdisciplinary research and innovation projects, and promote the overall innovation level of the school.

**Innovation environment:**

To create a good environment for innovation, schools should have a correct understanding of the existing factors, create an internal environment with high trust, and actively change the external environment of the organization. Provide advanced scientific

research facilities and laboratories to support innovative research for teachers and students. At the same time, we should also strengthen the cultivation of innovation culture, encourage members to have the courage to try new ideas and new methods, dare to face failure, and regard failure as an indispensable part in the process of innovation. Leaders should also set an example of innovation and lead all the teachers and students into the road of innovation together.

### **5.2 Recommendation for practical application of guideline for improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province.**

#### **Combination of innovative thinking and teaching practice:**

Schools can encourage teachers to use innovative thinking in teaching practice, design interdisciplinary projects, and guide students to cultivate innovative ability in practice. stimulate students' innovative thinking and cultivate their ability to solve problems. At the same time, schools can actively explore the integration of online and offline teaching models, expand teaching methods, provide more flexible and diverse learning opportunities, and promote students' innovative learning.

#### **Innovation project and scientific research management optimization:**

To better realize the transformation of innovation projects and scientific research results, the university should establish a scientific management system and set up a special innovation management team. Optimize the project management process, improve the efficiency of resource utilization, and ensure the effective implementation of the project. Set up the innovation reward mechanism to encourage the innovation practice. At the same time, an intellectual property protection mechanism should be established to provide a guarantee for teachers and students' innovative research and encourage more teachers and students to participate in innovation activities.

#### **The Construction of a Leadership style:**

College leaders should have comprehensive qualities and be able to shed some light on issues such as school management. Develop an ambitious and achievable vision and communicate it to colleagues, set aside sufficient time to work on key strategic tasks, and identify how to use a combination of top-down and bottom-up strategies. Through the leadership style, the quality and reputation of colleges and universities are comprehensively enhanced, and the style of running colleges and universities is established. Standing on the commanding heights of education development, grasp the direction and trend of higher education development. Successful creation of the golden age of college.

### **The construction of innovation culture:**

Schools should actively foster a culture of encouraging innovation, and create an innovative atmosphere of inclusiveness, openness, and respect for different views. Encourage teachers and students to dare to try new ideas, dare to face failure, and regard failure as a part of the innovation process. School leaders should set an example of innovation, personally participate in innovation projects, and set up a model of innovation for schoolteachers and students.

### **The promotion of organizational innovation:**

The school can be established as an innovation incubation platform to provide technical support, mentor guidance and entrepreneurship guidance to help the school members transform their innovative ideas into practical results. Through interdisciplinary cooperation, teachers are encouraged to cooperate in research projects to promote the overall innovation ability of the school. Organize regular innovation exchange activities to allow school members to communicate with excellent innovators face to face and stimulate their enthusiasm for innovation.

### **The Construction of an innovation environment:**

To improve the innovation environment, the university should constantly improve its scientific research facilities and laboratories and provide good conditions for learning and innovation. School members are encouraged to participate in international academic exchanges and cooperation and provide a broader platform for innovation for students and teachers. We should also strengthen the cooperation with the cultural industry to provide students with practical opportunities, so that students can constantly exercise and improve their innovation ability in practice.

Through the practical application of the above suggestions, the art colleges and universities in Heilongjiang Province will be able to actively promote the development of innovative leadership. Cultivating students with innovative thinking and ability, improving teachers' innovative teaching ability, effectively managing, and promoting innovative projects, and creating a good innovative culture and environment will make positive contributions to the innovative development of art colleges and universities and the prosperity of the cultural industry. At the same time, it will also help to enhance the international competitiveness of art colleges in Heilongjiang Province, cultivate more outstanding art talents, and promote the comprehensive development of art education.

### 5.3 Recommendation for Further Research of guideline for improving the Administrators' leadership of higher art Colleges in Heilongjiang Province.

Increase research method design: in the process of research innovation leadership, strengthen the design of research method. Increase the regional difference samples and international difference samples, deepen the research on innovation leadership, and refine and differentiate the innovation leadership ability model.

Multidisciplinary interdisciplinary research: to promote the interdisciplinary research between art schools and other disciplines with the help of disciplinary advantages. Innovation leadership will be deeply integrated with art education, cultural industry management, human resource management and other disciplines, to fully understand the application of innovative leadership in art education and cultural industry.

Formulate national industry standards: develop a set of national industry standards for the innovative leadership requirements of art colleges, to provide scientific, standardized, and systematic guidance for school recruitment, training, and performance appraisal.

Develop new disciplines: To better explore the development of innovative leadership, the school can explore new disciplines based on the existing disciplines, to study the characteristics and development path of innovative leadership more comprehensively.

Develop innovative leadership development tools: Based on research, develop innovative leadership assessment and development tools for art schools. Provide effective innovation leadership development support for students and teachers and improve the overall innovation ability.

Improve the university administration method: from the scientific, directional, democratic, put forward the specific ideas of innovative university administration in the new era. Build an innovative university administration path to effectively help universities improve educational innovation, management efficiency and efficiency. Through the reform and innovation of the current administrative management system of colleges and universities, it can help colleges and universities to continuously improve the overall efficiency of education and teaching.

Through the implementation of the above suggestions, it will provide more in-depth research and exploration for the innovative leadership of art colleges in Heilongjiang Province and provide strong support for the cultivation of excellent artistic talents with innovative thinking and ability. At the same time, through the development of industry standards and the development of innovation leadership development tools, to promote the promotion of

the overall innovation ability of art colleges, and to make positive contributions to the development of the cultural industry and the improvement of art education.

## Bibliography

Bao Jintao, Xie Bing; 2022-08-02. **Strong innovation ability of colleges and universities, science and technology can be self-reliant and self-reliant**, Guangming Daily; (Edition: Version 03).

Cai Yuan & Chen Yongxing. (2018). **Exploration on the innovative construction of art professional management system in colleges and universities**. Art Science and Technology (11),240-241.

Fernández, L., Fernández, S., Rey, L., & Bobillo, M. (2019). **Innovation in the first mission of universities**. Journal of Innovation Management, 6(4), 32-48.

Guan Xiangqun. (2019). **Higher art education: cultivate the poetic spirit of respecting art and beauty and look forward to the distance of national rejuvenation** China Higher Education (02), 11-13.

Huo Zhuoli. (2022). **Innovative Thinking and Leadership Development**. Cooperative Economy and Science and Technology (17),92-94.

Liang Jian. (2020). **Research on improving the efficiency of university administration under the new situation**. Modernization of Education (53),155-158+165.

Lin Yangfang. (2021). **A Preliminary study on improving the administrative efficiency of universities from the perspective of governance: A case study of three local universities in Fujian Province**. Journal of Wuyi University (04),102-105.

Li, W., Tahseen, A. B., Nasiri, A. R., Hamid, A. S., & Fayaz , A. S. (2018). **Organizational innovation: The role of leadership and organizational culture**. Organizational innovation] International Journal of Public Leadership, 14(1), 33-47.

Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). **A CONCEPTUAL FRAMEWORK OF THE FACTORS INFLUENCING INNOVATION IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS**. The Journal of Developing Areas, 52(3), 231-240.

Rakthai, T., Aujirapongpan, S., & Suanpong, K. (2019). **Innovative capacity and the performance of businesses incubated in university incubator units: Empirical study from universities in Thailand**. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 5(2), 33.

Ren Fuheng. (2020). Innovation leadership is a mandatory question for principals. *Educators* (24), 11-13.

Yan Wei. (2022). A Review of Western Presidential Leadership Research: Theories, Models and Implications. *Journal of National Academy of Educational Administration* (04), 78-87.

Zhang Xiao. (2022). Strategic thinking on the cultivation of arts management professionals in colleges and universities. *Human Resources Development* (23), 80-81.

## A CAUSAL MODEL OF FACTORS AFFECTING HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF COLLEGES AND UNIVERSITIES IN SHENYANG UNDER LIAONING PROVINCE

Yiu Yuze

Kamolmal Chaisirithanya

Chuanchom Chinatangku

Educational Administration, Faculty of Education, Bangkokthonburi University

E-mail: 6363202010@bkthon.ac.th

Received : 18 August 2023

Revised : 6 June 2025

Accepted : 6 June 2025

### ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to examine components of the high performance organization (HPO) of colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province; (2) to develop a causal model of factors affecting high performance organization(HPO) of colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province; and (3) to verify the causal model of factors affecting high performance organization of colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province with empirical date.

The research was a mixed methodology research. The Population consisted of 4844 people who were managers and teachers They came from 3 colleges and universities of different school categories in Shenyang, Liaoning Province, which are classified according to school type. The researcher determined sample size with Krejcie and Morgan's Table (1970). The sample size was 357. The key informants were five experts, obtained by purposive sampling method. The instruments used for data collection were Analysis of literature content and five-point survey scale. The statistics used for date analysis were descriptive statistics, correlation analysis, and regression analysis to analyze the collected data, Confirmatory Factor Analysis (CFA), and Structural equation model (SEM).

The research findings revealed that; (1) the components of high-performance organizations in universities in Shenyang, Liaoning Province were identified;HPO consist of nine components:leadership, excellent talent team, a good working environment, clear goals and

performance orientation, efficient communication and collaboration, continuous learning and innovation, emphasize teacher development and satisfaction, incentive and reward mechanism, organizational culture and values (2) a causal model for high-performance organizations in colleges and universities were developed and verified its rationality; and (3) Leadership positively impacted direct and indirect high-performance organizational performance through motivation. Motivation directly enhanced performance, while its impact on Organizational commitment was limited. Organizational commitment directly improved performance. Leadership's indirect impact on high-performance organizations operated through motivation and organizational commitment. Leadership incentives had a limited impact on Organizational commitment in high-performance organizations.

**Keywords:** High Performance Organization, Colleges and Universities, Shenyang City

## 1. Introduction

Amidst the 20th National Congress of the Communist Party of China, education reform gained prominence, especially with the "Double First Class" Plan of 2015, focusing on cultivating talents in universities. This aligned with provincial initiatives, like Liaoning Province's support plan for first-class universities and disciplines. Shenyang, home to 42 universities, including 25 undergraduate ones, faces educational competition and reform challenges, Domestic literature, including works by Wen Yueran, Liu Xin, and Zhang Huiyan, et al., explores high-performance organizations, offering valuable insights into their construction, key elements, and practical aspects. These sources provide crucial references for related research and practice. While Chinese literature predominantly focuses on enterprises, there's a dearth of research on high-performance organizations in universities. Addressing this gap is pivotal, as understanding how universities can achieve high performance, the factors influencing it, and strategies for establishing high-performance organizations is the next challenge. Within university management, managers' and teachers' motivation and Organizational commitment significantly impact performance, affecting their attention to goals and shaping the organizational culture (Pawoko, Wibowo, & Hamidah, 2019). This knowledge is vital for solving performance-related issues and building high-performance organizations in universities.warranting enhanced performance and high-performance organization research.

China's higher education policies encourage high-performance organizations in universities, improving teaching, research, and societal impact. While global studies provide insights, adapting them to Chinese university contexts is essential. The research's significance

lies in investigating factors influencing organizational performance in Shenyang's university high-performance organizations.

Understanding these dynamics aids universities in enhancing performance and resource efficiency, while influencing policy formulation. Bridging existing gaps, this research contributes to management theory, supports policy-making, and encourages further research. With a background in educational management, the researcher's focus stems from personal experience and identified gaps, aiming to contribute to educational reform and optimized organizational performance.

## 2. Research Questions

This study sought to answer the following research questions:

- (1) What are components of HPO of colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province?
- (2) What is the causal model of factors affecting HPO of colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province?
- (3) Does the causal model of factors affecting colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province fit with empirical date?

## 3. Research Objectives

- (1) To examine components of the HPO of colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province.
- (2) To develop a causal model of factors affecting HPO of colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province.
- (3) To verify the causal model of factors affecting HPO of colleges and universities in Shenyang, Liaoning Province with empirical date.

## 4. Research Hypothesis

H1. The leadership factors positive direct effect on high-performance organizational performance.

H2. The leadership factors has a positive indirect effect on high-performance organizational through motivational mediators.

H3. The leadership factors has a positive indirect effect on high-performance organizational through organizational commitment mediator.

H4. The motivation factor on high-performance organizational performance had direct effect.

H5. The Motivation factors has a positive direct effect on organizational commitment.

H6. The organizational commitment factors effect on high-performance organizational has positive direct.

H7. The leadership factors has indirect affect on high-performance organizations through effecting motivation.

H8. The leadership factors had indirect affect on high-performance organizations through organizational commitment.

H9. The leadership factors had indirect affect on high-performing organizations through the motivation on Organizational commitment.

## 5. Research Method

### (1) Research Design

The research methodology was mixed methodology, including qualitative and quantitative research. Adopting a cross-sectional study design, collect data at the same time point to understand the factors that affect the performance of universities. Using quantitative research methods and quantitative data, delve into the influencing factors of university performance. Using literature research for content analysis, systematically analyzing and explaining the content and viewpoints of existing literature.

### (2) Population and Sample

Using multi-stage random sampling: Select three typical universities from 25 universities in Shenyang based on different school categories. The total staff of the three universities (Lu Xun Academy of Fine Arts, Shenyang Normal University, and Northeast University), including teachers, managers is 4844. Use stratified random sampling method to select a certain proportion of samples from the faculty and staff of each university. Ensure that the sample is representative and can reflect the overall situation of the university. the sample size is 357 people. In subsequent studies, statistical analysis and inference have high external validity and generalizability.

### (3) Research Instruments

The main instruments used in this research was a 5-point scale questionnaire that the researcher created from the review of literature and the validity checked by 5 experts, included the reliability the alpha coefficient was 0.900.

#### **(4) Data Collection**

Qualitative research will collect data through interviews and literature reviews. Quantitative research will collect data through questionnaire surveys. The survey questionnaire will consist of five parts, which are used to collect data on teachers' personal information, motivation, organizational commitment. The questionnaire will be graded using a 5-point scale, with 1 indicating 'completely disagree' and 5 indicating 'completely agree'.

#### **(5) Data Analysis**

Qualitative research analysis: For qualitative data, such as interviews and literature reviews, researchers will use content analysis methods. They will carefully read and analyze the collected data to identify important themes, viewpoints, and patterns.

Quantitative research analysis: For quantitative data, researchers will use SPSS software for data analysis. They will utilize the functions of SPSS for descriptive statistical analysis, inferential statistical analysis, and regression analysis. These analysis methods will help researchers reveal the relationships, trends, and significance levels between variables. Through CFA/SEM analysis, researchers can verify the suitability and validity of the measurement model, ensure the reliability and validity of the measurement tool, and conduct subsequent causal analysis and theoretical verification.

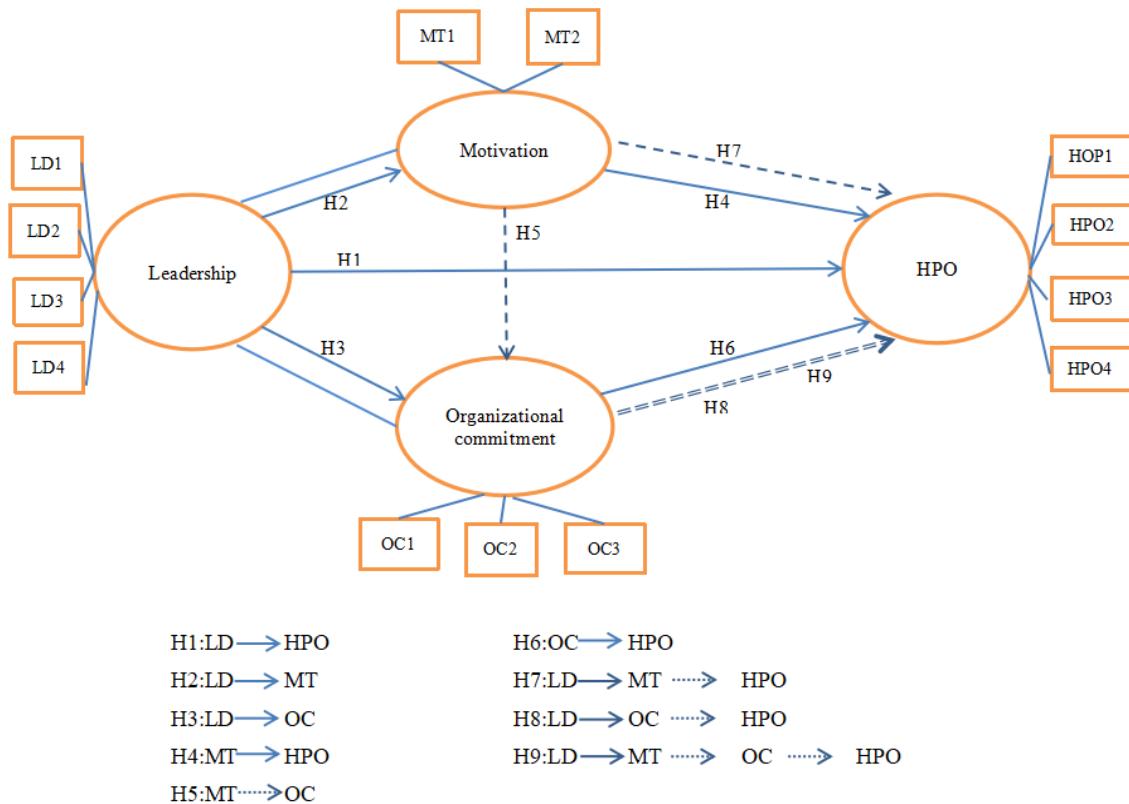
Model validation: Finally, researchers will validate the established model. They will use fitting indicators such as  $\chi^2$  Fit, comparative fit index CFI, Table of measurement mode incremental fit index IFI, etc.) to evaluate the fit and reliability of the model. If the model fits well, it indicates the universality of the proposed causal relationship in different universities and backgrounds.

### **6. Research Results**

(1) Nine components of high-performance organizations in universities in Shenyang, Liaoning Province have been identified: leadership, excellent talent team, a good working environment, clear goals and performance orientation, efficient communication and collaboration, continuous learning and innovation, emphasize teacher development and satisfaction, incentive and reward mechanism, organizational culture and values

(2) proposing causal model of factors affect performance factors

Figure 02 Conceptual Framework



H1:LD → HPO

H2:LD → MT

H3:LD → OC

H4:MT → HPO

H5:MT → OC

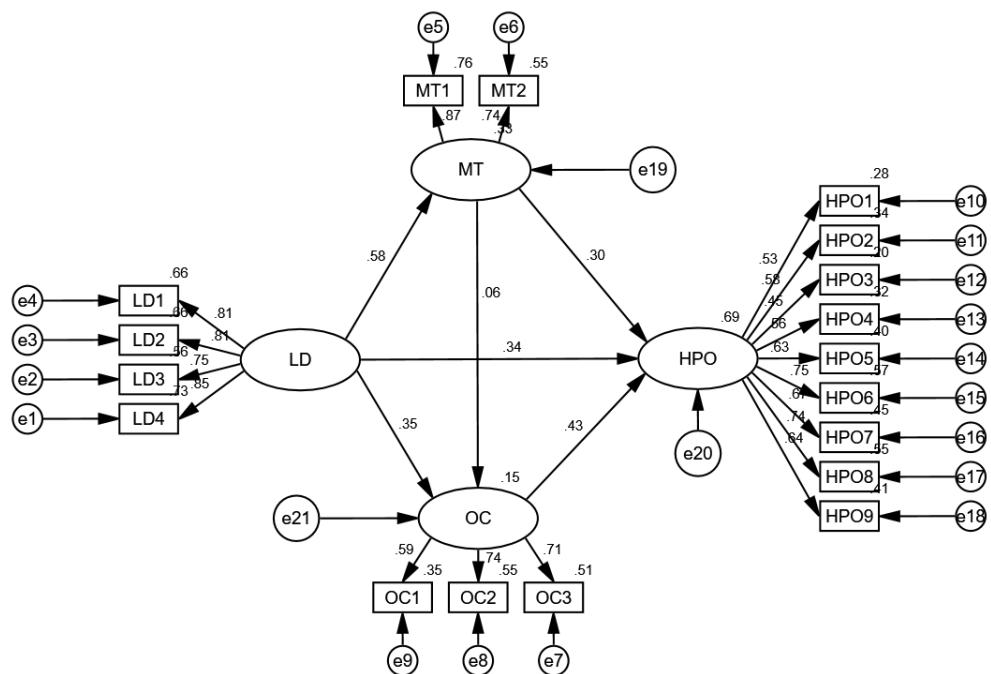
H6:OC → HPO

H7:LD → MT → HPO

H8:LD → OC → HPO

H9:LD → MT → OC → HPO

(3) Verifying causal model of factors of organizational performance in colleges and universities with empirical data



**(4) The conclusion is as follows:**

1. The direct of leadership factors effect on high-performance organizational performance is positive.
2. Leadership has a positive indirect effect on high-performance organizational performance through motivational mediators.
3. The direct effect of motivation factors on high-performance organizational performance was positive.
4. Motivation has no significant effect on Organizational commitment
5. The organizational commitment factors effect on high-performance organizational performance was positive direct effect.
6. Leadership indirect affect on high-performance organizations through effecting motivation.
7. Leadership indirect affect on high-performance organizations through effecting organizational commitment.
8. The effect of leadership incentive on Organizational commitment has little impact on high performance organizations.

**7. Discussion**

The discussion will be presented as follows:

**7.1 Discussion about major findings of objective 1**

This research identified nine components of high-performance organizations in Shenyang, Liaoning Province, and through in-depth literature research and expert interviews, identified key factors that affect high-performance organizations (including leadership style, motivation, organizational commitment, etc.). These elements together form the foundation of high-performance organizations and play an important role in the management and teaching of universities. Firstly, leadership plays a crucial role in the performance of universities. Researchers have found that leaders with transformational and task oriented leadership styles can clearly set organizational and team goals to ensure clear direction and priorities for tasks. At the same time, they can stimulate employees' enthusiasm and creativity, provide effective supervision and feedback mechanisms, and promote their personal growth and development. This is also consistent with the research of many scholars (Mattison, O.Y (2010), Williams, K. (2014), Byun, G. (2016), etc.). Therefore, university managers and teachers

should focus on improving their leadership skills and leading teams to achieve high performance.

Secondly, motivation is another important factor that affects university performance. The level of motivation of teachers and managers directly affects their level of participation and effort in their work. The intrinsic motivation of university managers and teachers leads to their sustained enthusiasm and interest in their work. Researchers have found that providing challenging and developmental tasks, as well as recognizing and rewarding excellent performance, can stimulate their work motivation and promote their excellent performance in teaching and management. Through literature analysis, many scholars hold the same viewpoint (Morey, R. (2017). Redford, W.A. (2014) et al

In addition, the impact of organizational commitment on university performance cannot be ignored. When teachers and managers have a strong sense of identification with the organization and are willing to contribute to its long-term development, they will put in more effort to improve work quality and efficiency. Goodman, C (2018), Brown, M.L. (2016), Phillips, C. (2021), and other scholars have also expressed their views in their research.

In summary, the research results indicate that leadership, motivation, and organizational commitment have a significant impact on university management performance. University managers and teachers should pay attention to the improvement of these factors, adopt corresponding management strategies and measures, improve organizational performance, and promote the development of universities.

## **7.2 Discussion about major findings of objective 2 and 3**

This research established a causal model for high-performance organizations in universities in Shenyang, Liaoning Province, and verified the rationality of the model through empirical research. Based on the empirical results of this study, we evaluated and discussed the causal model of high-performance organizations in universities in Shenyang, Liaoning Province. Firstly, the research results validate the hypothesis of H1, which means that university managers can directly improve the overall performance level of high-performance organizations while improving their leadership level. This is also consistent with the research results of experts such as Zaman, U. (2020). Freund, R. (2014).

The research results also support the hypotheses of H2 and H8, indicating that leaders indirectly improve the performance level of high-performance organizations by stimulating employee motivation and enhancing employee commitment to the organization. Scholars

such as Uppal, N. (2017). Morales Sánchez, R.,&Pasamar, S. (2020) have also supported this viewpoint through research.

In addition, the research results also validate the hypotheses of H4 and H6, which means that employees' positive motivation and high organizational commitment can directly improve the performance level of high-performance organizations. Pawoko, G.Wibowo,&Hamidah (2019). The research results of scholars such as Arshad, M., Abid, G., Contraras, F., Natasha, S. E.,&Muhammad, A. A. (2021) are consistent with this.

However, the results of this research do not support the assumptions of H5 and H9, which may mean that in the context of universities in Shenyang, Liaoning Province, the impact of incentives on organizational commitment is relatively weak, and the indirect impact of leadership on organizational commitment through incentives is also relatively limited. This result may be influenced by the characteristics of the study sample and region. The research results are inconsistent with those of Burhanis, D. M., Lubis, R.,&Sulaiman, S. (2018). Elliott, R. L. (2020). Alford, W. A. (2014) and others. Further research is needed to verify and explore.

In summary, the results of this research emphasize the importance of leadership, motivation, and organizational commitment in high-performance organizations of universities in Shenyang, Liaoning Province. University managers should focus on improving their leadership skills and directly promote the improvement of organizational performance. At the same time, they should also pay attention to employees' motivation and organizational commitment, and indirectly promote the performance improvement of high-performance organizations by stimulating employees' positive motivation and establishing good organizational commitment. However, it should be noted that the impact of motivation on organizational commitment and the indirect impact of leadership on organizational commitment through motivation require further research to understand and explain. This has important practical significance for improving the effectiveness of university management and the sustainable development of high-performance organizations.

## 8. Recommendations

Based on the research findings, the following recommendations are proposed in three key aspects:

### 8.1 Recommendation for Policies Formulation:

Enhance Leadership Skills: University administrators should undergo training to improve their leadership abilities. Governments and educational institutions can offer

programs focusing on communication, motivation, decision-making, and other leadership skills, facilitating effective guidance of university organizations toward high-performance development.

**Stimulate Employee Motivation:** University administrators should prioritize employee motivation and provide positive incentives and growth opportunities. Governments and universities can establish incentive systems to offer conducive work environments, promotional avenues, and recognition, thereby boosting employee engagement, loyalty, and commitment to the university.

**Cultivate a Positive Organizational Culture:** Universities should actively shape a constructive and value-driven organizational culture. Governments and institutions can facilitate this through training and internal communication mechanisms, reinforcing employee understanding and alignment with the organizational culture. This, in turn, enhances employee identification, collaboration, and the efficiency of high-performance organizations.

**Strengthen Performance Management and Evaluation:** Universities should establish robust performance management systems, including clear performance goals and indicator frameworks, and regularly evaluate and provide feedback on employee performance. Governments and universities can provide training to aid managers in conducting effective performance evaluations, delivering accurate feedback and rewards, and motivating continuous performance enhancement.

**Promote Team Collaboration and Knowledge Sharing:** Fostering a culture of teamwork and knowledge sharing within universities is crucial. Governments and institutions can provide training to develop teamwork and communication skills among employees. Platforms for interdisciplinary cooperation can be established, encouraging innovation and the advancement of high-performance organizational development.

## **8.2 Recommendation for Practical Application:**

1. Provide leadership training and development plans for university managers to help them improve their leadership skills and style, effectively influencing and motivating employees, and promoting the performance improvement of the university.
2. By establishing incentive mechanisms, including reward systems, promotion opportunities, and professional development support, the intrinsic motivation of teachers and employees is stimulated, their work engagement and enthusiasm are enhanced, and performance is improved.

3. By establishing a positive organizational culture, providing opportunities for teacher development, and paying attention to teacher welfare, managers and teachers can enhance their sense of identification and loyalty to the university organization, and promote their contribution to the long-term development of the university.

4. Establish a scientific and effective performance evaluation system, including setting clear performance goals, setting performance evaluation standards, and providing timely feedback mechanisms to motivate and guide teachers and employees to continuously improve their performance level.

5. Advocate teamwork and interdisciplinary cooperation, provide a platform for teachers to collaborate and learn, promote knowledge sharing and innovation capabilities, and further improve the performance level of universities.

### **8.3 Recommendation for Further Research:**

Consider Other Influencing Factors: Explore the impact of factors like organizational culture, employee satisfaction, and work environment on university performance. This broader scope will lead to a more comprehensive understanding.

Examine Mediating and Moderating Effects: Investigate if motivation mediates between leadership and performance, or if other variables moderate the relationship between leadership and performance.

Cross-Period Research: Conduct follow-up surveys over time to track changes in university performance and the enduring influence of leadership, motivation, and Organizational commitment.

Use Multi-Method Research: Besides quantitative methods, employ qualitative approaches like interviews and observations for richer insights. This multi-method approach will provide a holistic view and deeper interpretation of results.

These suggestions aid in delving into Shenyang's university performance, broadening understanding of factors and strategies. Researchers can adapt methods based on resources to advance theoretical and practical aspects of university performance.

### **Bibliography**

Arshad, M., Abid, G., Contreras, F., Natasha, S. E., & Muhammad, A. A. (2021). **Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior and organizational commitment: The mediating role of managerial support.** European Journal of

Investigation in Health, Psychology and Education, 11(2), 436.  
doi:<https://doi.org/10.3390/ejihpe11020032>.

Alford, W. A. (2014). **Effects of leader-member exchange and public service motivation on job satisfaction and organizational commitment in a public workforce sample** (Order No. 3700892). Available from ProQuest Central. (1680593356). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/effects-leader-member-exchange-public-service/docview/1680593356/se-2>.

Burhanis, D. M., Lubis, R., & Sulaiman, S. (2018). **The effect of self-efficacy and work motivation on the organizational commitment and its implication on the employee performance of local government in aceh jaya district**. Banda Aceh: European Alliance for Innovation (EAI). doi:<https://doi.org/10.4108/eai.3-10-2018.2284356>.

Brown, M. L. (2016). **The impact of transformational, transactional and Passive/Avoidant leadership on affective, continuance and normative employee commitment** (Order No. 10165691). Available from ProQuest Central. (1832299956). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/impact-transformational-transactional-passive/docview/1832299956/se-2>.

Byun, G. (2016). **The antecedents and consequences of empowering leadership: A test of trickle-down effects** (Order No. 10163455). Available from ProQuest Central. (1830774056). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/antecedents-consequences-empowering-leadership/docview/1830774056/se-2>.

Elliott, R. L. (2020). **Testing public service motivation theory and police work behavior** (Order No. 27994400). Available from ProQuest Central. (2449463443). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/testing-public-service-motivation-theory-police/docview/2449463443/se-2>.

Freund, R. (2014). **Determining the effects of employee trust on organizational commitment** (Order No. 3622264). Available from ProQuest Central. (1546718664). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/determining-effects-employee-trust-on/docview/1546718664/se-2>.

Goodman, C. (2018). **United states military reserve 2012: Operations tempo, organizational commitment, and retention** (Order No. 10933216). Available from ProQuest Central.

(2104054742). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/united-states-military-reserve-2012-operations/docview/2104054742/se-2>.

Mattison, O. Y. (2010). *The relationship of leadership styles and organizational commitment among substance abuse counselors* (Order No. 3467480). Available from ProQuest Central. (884183259). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/relationship-leadership-styles-organizational/docview/884183259/se-2>.

Morales-Sánchez, R., & Pasamar, S. (2020). *How to improve organisational citizenship behaviour by combining ability, motivation and opportunity: The moderator role of perceived organisational support*. [Organisational citizenship behaviour] *Employee Relations*, 42(2), 398-416. doi:<https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0169>.

Morey, R. (2017). *A path to motivation: A mediated moderation analysis of the relationships between task-contingent rewards, psychological ownership, and intrinsic motivation using path analysis* (Order No. 10690283). Available from ProQuest Central. (1985976144). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/path-motivation-mediated-moderation-analysis/docview/1985976144/se-2>.

Pawoko, G., Wibowo, & Hamidah. (2019). *THE ROLE OF WORK-LIFE BALANCE, ACHIEVEMENT MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT THROUGH SATISFACTION ATHLETE'S IN INDONESIA*. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(5), 1-11. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-work-life-balance-achievement-motivation-on/docview/2386339311/se-2>.

Phillips, C. (2021). *Examining organizational commitment as a predictor of change readiness among remote employees* (Order No. 28963665). Available from ProQuest Central. (2624994890). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/examining-organizational-commitment-as-predictor/docview/2624994890/se-2>.

Redford, W. A. (2014). *In search of change: Exploring the motivations of California teachers who move from traditional public schools* (Order No. 3628588). Available from ProQuest Central. (1560258149). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/search-change-exploring-motivations-california/docview/1560258149/se-2>.

Uppal, N. (2017). **Uncovering curvilinearity in the organizational tenure-job performance relationship: A moderated mediation model of continuance commitment and motivational job characteristics.** *Personnel Review*, 46(8), 1552-1570. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0302>.

Wen Yueran, Liu Xin, Wu Xiangjing, et al. **Promoting High Performance Organizations through Excellent Leadership [J].** *Human Resources Management*, 2011 (09): 125.

Williams, K. (2014). **A comparison of pastor leadership behavior in churches of 1,000 or more members to transformational leadership behavior as identified in the transformational leadership skills inventory (Order No. 3668810).** Available from ProQuest Central. (1642407966). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/comparison-pastor-leadership-behavior-churches-1/docview/1642407966/se-2>.

Zaman, U. (2020). **Examining the effect of xenophobia on “transnational” mega construction project (MCP) success: Moderating role of transformational leadership and high-performance work (HPW) practices.** [Examining the effect of xenophobia] *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(5), 1119-1143. doi:<https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2019-0227>.

THE ADMINISTRATORS' INFORMATIONAL LEADERSHIP MODEL  
FOR UNIVERSITIES IN DALIAN CITY

Yang Jing

Pornthep Muangman

Peerapong Tipanark

Educational Administration, Faculty of Education, Bangkokthonburi University

E-mail: 6363202011@bkthon.ac.th

Received : 18 July 2023

Revised : 6 June 2025

Accepted : 6 June 2025

## ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) To study the components and indicators of administrators' informational leadership. (2) To develop administrators' informational leadership model for universities in Dalian.

The population consists of 13,910 administrators and teachers within 12 undergraduate public universities in Dalian. A stratified random sampling method was used for sampling, totaling 392 person which calculated from G\*Power program. The instrument for collecting data was a questionnaire. Descriptive statistics and inferential statistics were used to perform data analysis by using statistical computer software.

The findings revealed that 1) administrators' informational leadership in universities in Dalian consisted of four components: (1) informational technology literacy, (2) informational planning capability, (3) informational management capability, and (4) informational assessment capability. These components were supported by 14 indicators. The developed informational leadership model demonstrated a good fit with the empirical data, with Relative Chi-square ( $\chi^2/df$ ) = 1.98, Degree of Freedom (df) = 43, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.968, Tucker-Lewis Index (TLI) = 0.988, and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.05, meeting the specified criteria. 2) The key components of the model had weights ranging from 0.726 to 1, indicating their significant contribution to informational leadership.

**Keywords:** Administrators of Universities, Universities in Dalian, Model Development

## 1. Introduction

The 21st century has witnessed the transformative impact of informational technology on various aspects of human society, including politics, economy, military, culture, and education. As societies enter the informational age, leaders across all domains must adapt to the new informational leadership environment. However, research on informational leadership has not kept pace with the rapid changes, and there is a lack of systematic understanding and practical application in this area. This paper aims to address this gap by focusing on the informational leadership of university administrators in the context of educational informatization.

In the era of "Internet +," the advancement of intelligent technology has propelled education information into its 2.0 stage. The COVID-19 pandemic has further accelerated the shift from traditional face-to-face teaching to a hybrid model that combines online and offline approaches. This presents both challenges and opportunities for education, and the need for effective informational leadership has grown stronger. University administrators play a crucial role in driving the construction and application of information technology in higher education

(Ji, M. 2020). Their leadership in strategic planning, environmental construction, promoting application, talent cultivation, and evaluation and promotion is essential for the development and quality improvement of universities.

The construction and evaluation of information leadership for university administrators is crucial to the advancement of information technology application in schools (Bo, M. 2019). However, despite the accumulation of some research findings in this field, there is still a lack of comprehensive and systematic research on the structure, essence, and influencing factors of information leadership. This study aims to fill this gap by conducting an in-depth investigation into the influencing factors of information leadership, focusing on university administrators as research subjects.

The study begins by recognizing the increasing significance of information leadership in the information age and its impact on educational institutions (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. 2021). It highlights the responsibilities of university administrators in top-level design, environmental construction, promoting application, talent cultivation, and evaluation and promotion. The paper acknowledges the existing room for improvement in the level of information leadership among university administrators in China. To address these challenges and meet the demands of the country and society, it is essential to enhance the information leadership of university administrators (Ministry of Education of

the People's Republic of China. 2021). By closely examining the influencing factors of information leadership, targeted improvement strategies can be developed. While external factors such as policies, economy, region, and demographic variables have an impact, this study emphasizes the importance of focusing on the factors that administrators can actively change to improve their own level of information leadership.

In conclusion, enhancing the information leadership of university administrators is not only a theoretical necessity but also a practical requirement in the context of educational informatization. By closely following the societal trend, meeting the needs of the country and society, and promoting effective improvement of information leadership, this research aims to contribute to the advancement of educational informatization and the development of modern, high-level universities.

## 2. Research Questions

This study sought to answer the following research questions:

- (1) What are the components and indicators of administrators' informational leadership?
- (2) What should administrators' informational leadership model for universities in Dalian be?

## 3. Research Objectives

- (1) To study the components and indicators of administrators' informational leadership.
- (2) To develop and verify administrators' informational leadership model for universities in Dalian.

## 4. Research hypotheses

H1: The informational leadership model for administrators of universities in Dalian is fitted well with the empirical data.

This hypothesis proposes that the developed model of informational leadership for administrators in Dalian's universities is expected to demonstrate alignment with the actual data obtained through empirical research.

## 5. Research Method

### (1) Research Design

This study adopts a mixed-methods research design, combining both quantitative and qualitative research methods. The quantitative data was collected through a survey questionnaire distributed to administrators and teachers of universities in Dalian. Statistical analysis techniques, such as descriptive statistics and regression analysis, will be used to analyze the quantitative data. The qualitative data will be collected through semi-structured interviews with a purposive sampling of administrators from different departments of the university. Content analysis techniques will be employed to analyze the qualitative data. The findings from both data analyses will be integrated to develop an informational leadership model for administrators of universities in Dalian.

### (2) Population and Sample

The population for this study includes 13,910 administrators and teachers from 12 universities in Dalian. A sample size of 392 was determined using the G\*Power program, considering the research methodology that utilizes confirmatory factor analysis (CFA) statistics (Hair et al., 2016).

### (3) Research Instruments

The main instruments used in this research was a 5-level rating scale questionnaire that the researcher created from the review of literature and the validity checked by 5 experts, included the reliability the alpha coefficient was 0.988.

### (4) Data Collection

The steps for data collection will be as follow: Request permission to collect data for research from Bangkokthonburi University and from 12 universities in Dalian, then carry out data collection with the selected samples by sending questionnaires to the coordinator teachers who will help for collecting data with the selected samples in each school/college/department.

### (5) Data Analysis

The data collected for this study undergo from both content analysis and statistical analysis. Content analysis was utilized to identify patterns, themes, and categories within the qualitative data obtained from interviews the experts of universities in Dalian. Statistical analysis was employed to manipulate and assess various statistical values. The statistics used analysis to determine the sample group's characteristics, such as gender, age, educational background, and management experience. Means and standard deviations were calculated to

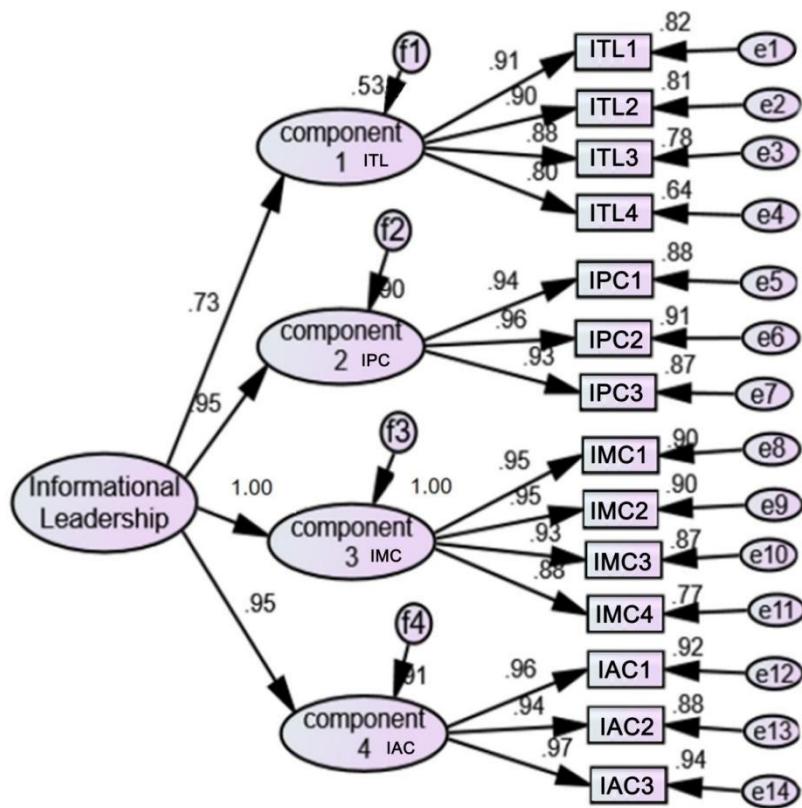
evaluate indicator suitability for inclusion in the model, considering mean values equal to or greater than 3.00 as appropriate. Item reliability, composite reliability (CR), and Average Variance Extracted (AVE) were assessed. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed to test the structural correlation model's conformity.

## 6. Research Results

The research procedures involved three phases. In phase (1), the components and indicators of informational leadership required by administrators of universities in Dalian were determined through a qualitative research approach. The researcher reviewed 23 relevant documents and conducted in-depth interviews with 9 key informants who held positions in administration at universities in Dalian. The data collected were analyzed using content analysis.

Phase (2) aimed to develop a model of informational leadership for administrators of universities in Dalian. A quantitative research approach was utilized, and a questionnaire was administered to a sample of participants from 12 public undergraduate universities in Dalian. The sample size was determined to be approximately 392 participants using proportional stratified random sampling. The questionnaire consisted of three parts: general information, a rating scale questionnaire on the informational leadership model, and an open-ended section for suggestions. The content validity and reliability of the questionnaire were assessed.

Data collection involved online platforms, email communication, and physical delivery of questionnaires. Descriptive statistics were used to analyze demographic variables, while descriptive and inferential statistics were employed to analyze the components and indicators of administrators' informational leadership. Confirmatory factor analysis (CFA) was conducted to refine the indicators, and the SPSS and AMOS programs were used for analysis. Model fit was evaluated using various criteria.



Chi-square = 85.313; df = 43; p = .000; GFI = .968;  
 AGFI = .922; TLI = .988; RMSEA = .052

**Figure 1** Show the second order of informational leadership model that was consistent with the empirical data

**Table 1** Show statistical value of administrators' informational leadership model of Dalian Universities

	Latent and observable	Standardized Factor loading	Error	S.E.	C.R.	A.V.E.	p	R <sup>2</sup>
Administrators'	Component1	.726	.474	.029	.928	.764	0.00	0.527
	ITL1	.908	.175	.039			0.00	0.824
	ITL2	.901	.188	.040			0.00	0.812
	ITL3	.882	.223	-			0.00	0.778
	ITL4	.801	.359	.038			0.00	0.642
	Component2	.947	.103	.027	.959	.887	0.00	0.897
	IPC1	.939	.118	.024			0.00	0.882
	IPC2	.956	.087	-			0.00	0.914
	IPC3	.931	.129	.024			0.00	0.867

Component3	1.000	-	-	.961	.861	0.00	1.000
IMC1	.950	.097	.023			0.00	0.903
IMC2	.949	.099				0.00	0.901
IMC3	.931	.133	.024			0.00	0.867
IMC4	.879	.227	.027			0.00	0.773
Component4	.955	.089	.022	.969	.912	0.00	0.912
IAC1	.957	.084	.024			0.00	0.916
IAC2	.937	.122	.022			0.00	0.878
IAC3	.970	.059	-			0.00	0.941

From Figure 1 and Table 1 above the results of the second order by CFA With the AMOS program, the following confirmative index values were obtained: Relative Chi-square ( $\chi^2/df$ ) = 1.98, Degree of Freedom (df) = 43, p-value = 0.000, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.968, Tucker-Lewis Index (TLI) = 0.988, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) =0.05. By this evaluate index meet the specified criteria, Relative Chi-square ( $\chi^2/df$ ) < 2 (Diamantopoulos, A. et al.,2000; Schumacker, R. E. and Lomax, R. G.,2010), p > 0.05, GFI, TLI, CFI  $\geq$  0.95 and RMSEA  $\leq$  0.05 (Jöreskog and Sörbom,1996; Diamantopoulos, A. et al., 2000; Fan and Sivo, 2009; Hair et al, 2010, Poonpong Suksawang, 2020).

The major findings of the research include the identification of four components of administrators' informational leadership in universities in Dalian: 1) Informational Technology Literacy, 2) Informational Planning Capability, 3) Informational Management Capability, and 4) Informational Assessment Capability. Each component consisted of several indicators to measure the specific aspects of informational leadership.

The research also presented a visual representation of the informational leadership model in Figure2: the Informational Leadership Model Mind Map. These figures provide a comprehensive overview and detailed representation of the key components, interrelationships, and conceptual framework of the model.

Overall, the research contributes to the understanding and application of informational leadership among administrators in universities in Dalian. The findings provide insights into the components and indicators of informational leadership and offer a model that can guide

administrators in developing effective strategies for implementing informational leadership in their institutions.

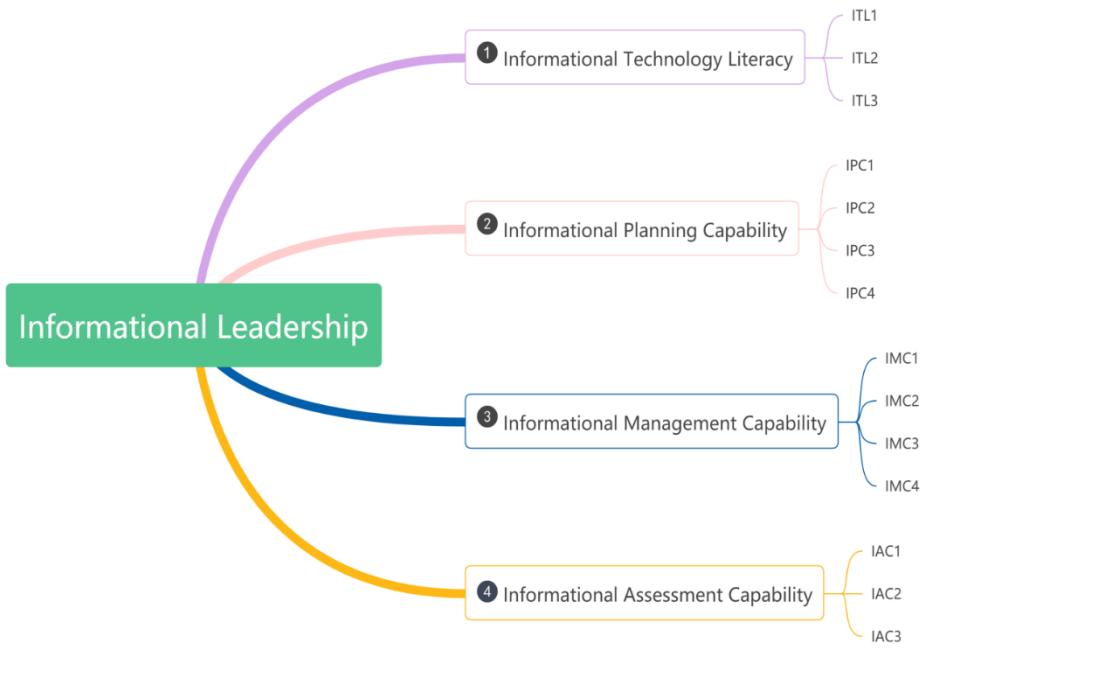


Figure 2 Informational Leadership Model Mind Map for Administrators of Universities in Dalian

## 7. Discussion

The discussion will be presented as follows:

### 7.1 Discussion about major findings of objective 1

The first objective of the study was to identify the components and indicators of informational leadership required by administrators in universities in Dalian. The major findings revealed four components of informational leadership: Informational Technology Literacy, Informational Planning Capability, Informational Management Capability, and Informational Assessment Capability. These components and corresponding indicators are crucial for improving the informational leadership of administrators in universities in Dalian and beyond. The effective implementation of informational leadership in higher education institutions is essential for guiding the strategic use of information to enhance educational quality, foster innovation, and improve overall institutional effectiveness.

These findings are consistent with previous studies conducted by Xie Zhongxin et al. (2009), which decomposed the dimensions of principals' informational leadership into four aspects: information awareness and IT competence, decision-making and planning competence, organization and management competence, and evaluation and development

competence. Zhu Z. and Gu X. (2006) also emphasize the dimensions of educational leadership for information, including planning educational information systems, leadership in instructional and curriculum reform through information, leadership in teacher professional development, and regulatory construction for educational information. Similarly, Sun Z. (2016) found that administrators' informational leadership in schools encompasses planning ability, guiding ability, executing ability, communicating ability, and evaluating ability. These findings support the notion that administrators' informational leadership plays a vital role in educational institutions and should be cultivated among various stakeholders.

However, it is important to consider the distributed leadership theory proposed by Huang R. et al. (2012), which argues that leadership is an interactive process among leaders, followers, and the context. In the context of schools, informational leadership is dynamically distributed among various organizational members, including administrators, middle managers, grassroots staff, and opinion leaders. This perspective emphasizes that informational leadership is not solely the responsibility of individual principals but should be a collective capability possessed by all teachers, students, and staff. School informational leadership, in this view, is a form of distributed leadership manifested in collective leadership across different levels of stakeholders. This perspective adds a new dimension to the understanding of informational leadership and its implications for educational institutions.

## 7.2 Discussion about major findings of objective 2

The second objective of the study was to develop an informational leadership model specifically tailored for administrators in universities in Dalian. The major findings of this objective highlight the recognition of the importance of managerial informational leadership in China's higher education context. President Xi Jinping's emphasis on responding to the development of information technology and promoting educational reform underscores the significance of informational leadership. The Ministry of Education's "Ten-Year Development Plan for Educational Informationization" further emphasizes the role of school leaders' informational leadership and calls for training programs to enhance administrators' skills in educational technology and informationization leadership. These findings acknowledge that administrators play a vital role in driving informationization efforts in universities.

The importance of principals' utilization of information technology in promoting educational and instructional reforms within schools is supported by Zhao, Leilei, & Dai (2016). Principals are seen as symbols and representatives of informationization in higher education,

and their informational leadership is considered essential for advancing the informationization process in universities.

These findings align with previous research conducted by Shamir (1999), Glick (2014), and Avolio et al. (2014). Shamir discusses the impact of IT/IS on leadership, highlighting the transformation of knowledge and the nature of leadership in the digital age. Glick emphasizes the rising trend of informational leadership in response to technological development and its societal impact. Avolio et al. provide a comprehensive review of theories, research, and practices on informational leadership, exploring how emerging information technologies influence leadership, effective responses to these technologies, and their impact on organizations. These studies collectively contribute to the understanding of the importance of informational leadership in the context of educational institutions and the need for administrators to adapt to technological advancements and foster educational and instructional reforms through effective leadership practices.

In conclusion, the major findings of this study highlight the significance of informational leadership in driving the integration of information technology in educational contexts. The identified components and indicators provide valuable insights into the specific requirements of administrators' informational leadership in universities in Dalian. These findings contribute to the existing body of research and support the need for training programs and enhanced skills in educational technology and leadership among administrators.

By aligning with previous research and acknowledging the importance of administrators' role in driving informationization efforts, this study provides valuable insights for policymakers, educational institutions, and administrators seeking to enhance their informational leadership practices and leverage information technology for improved educational outcomes.

## 8. Recommendations

Based on the research findings, the following recommendations are proposed in three key aspects:

### 8.1 Recommendation for Policies Formulation:

Develop comprehensive policies: Formulate policies that prioritize the integration of information technology in educational settings. These policies should provide clear guidelines and support for administrators to enhance their capabilities in utilizing information effectively.

Establish training programs: Create regular training programs for educational administrative departments, professional institutions, and school administrators. Focus on

enhancing educational technology skills and developing leadership in educational informationization.

Incorporate informational leadership in performance assessments: Include an evaluation of administrators' informational leadership capabilities in performance assessments. This will motivate administrators to prioritize and improve their skills in utilizing information for educational purposes.

### **8.2 Recommendation for Practical Application:**

To facilitate the development of informational leadership among higher education administrators, the following strategies can be explored:

Training programs: Design tailored training courses to enhance informational leadership among higher education administrators. Focus on individual skill development, socialization of organizational vision and values, strategic development planning, and action learning plans.

Leveraging existing experiences: Learn from successful cases and best practices in managing informationization processes within the higher education context. Share and disseminate these experiences to provide valuable insights and inspire innovative approaches to digital leadership.

Certification of competencies: Introduce optional certification programs to evaluate and validate administrators' competencies in informational leadership. This can provide a standardized framework for assessing leadership capabilities and identifying areas for improvement.

Future research should build upon both domestic and international experiences to explore the development models and pathways suitable for Chinese higher education institutions. Emphasis should be placed on developing localized and regionalized approaches, fostering experience exchange and training opportunities, and utilizing action research methods to develop models that align with local practice conditions.

To effectively implement these recommendations for practical application, it is crucial to foster a culture of information utilization within educational institutions. This can be achieved through awareness campaigns, training programs, and creating incentives that encourage administrators and staff to embrace information technology and leverage its potential to improve educational outcomes. Additionally, providing the necessary resources and support, including access to relevant technologies, professional development opportunities, and ongoing technical assistance, will empower administrators to implement information practices effectively.

By adopting these practical strategies and recommendations, higher education institutions can cultivate effective informational leadership, facilitate digital transformation, and ultimately enhance the quality of education in the digital age.

### **8.3 Recommendation for Further Research:**

In order to enhance informational leadership in educational settings and promote the development of digitalization in higher education, future research should focus on three key areas:

#### **1) Evaluation Framework for Informational Leadership**

To enhance informational leadership in higher education, it is important to develop a comprehensive evaluation framework that includes specific and applicable indicators. This framework should enable higher education institutions to assess leaders' capabilities in driving digitalization and identify areas for improvement.

#### **2) Impact of Emerging Technologies on Leadership**

As emerging technologies, such as artificial intelligence, virtual reality, and augmented reality, continue to advance, it is crucial to investigate their implications for informational leadership in higher education.

#### **3) Collaboration and Implementation of Findings**

To promote effective information utilization and enhance leadership practices in educational settings, it is essential for policymakers, educational institutions, and administrators to collaborate in implementing research findings.

By collectively embracing research recommendations, stakeholders in the education sector can work together to create a supportive ecosystem that fosters effective informational leadership and drives the successful implementation of digitalization strategies in higher education.

## **Bibliography**

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., et al. (2014). **E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission.** The Leadership Quarterly.

Bo, M. (August 2019). **Review of "Teacher Leadership in the Process of Educational Informatization".** Modern Education Forum, 2(8).

Glick, B. (2014). **Uktect50 shows IT leadership is thriving.** Computer Weekly.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).** SAGE Publications.

Huang Ronghuai, Hu Yongbin. (2012). **Informational Leadership and School informational construction.** Open Education Research.

Ji, M. (2020). **Grasping the Essence of National Education Informatization Strategy: Reflections on the National Education Informatization Series.** Continuing Education Research Newsletter, Peking University School of Continuing Education, 2(21).

Ministry of Education of the People's Republic of China. (2021, March 15). **Notice on strengthening the informationization of education management in the new era.**

Shamir, B. (1999). **Leadership in boundaryless organizations: Disposable or indispensable.** European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 49-71.

Sun Zhenxiang, Ren Lingling. (2016). **A study on the evaluation system of informational leadership in middle-level management teams in schools.** Modern Distance Education Research.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2021, November). **Reimagining our futures together: A new social contract for education.**

Xie Zhongxin, Zhang Jiping. (2009). **Research on the evaluation Index of Principal information Leadership based on system perspective.** Modern Educational Technology.

Zhao, Leilei, & Dai, R. (2016). **The informational leadership of principals and leadership effectiveness: Connotation, characteristics, and implications for teacher education.** Journal of Educational Research.

Zhu, Z., & Gu, X. (2006). **Breaking through application bottlenecks and focusing on educational effectiveness: Issues and strategies in educational informationization construction.** China Education Daily.

## MANAGEMENT MODEL OF VIRTUAL REALITY LABORATORY FOR ARCHITECTURAL & ENVIRONMENTAL DESIGN MAJORS IN UNIVERSITIES IN LIAONING PROVINCE

Hu Shuling

Pornthep Muangman

Peerapong Tipanark

Educational Administration, Faculty of Education, Bangkokthonburi University

E-mail: hu2006@qq.com

Received : 13 July 2023

Revised : 6 June 2025

Accepted : 6 June 2025

### ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to examine the components and indicators of management of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors; 2) to propose the Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province and 3) to develop the implementation guideline used for Virtual Reality Laboratory management for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province.

The research was a mixed methodology, including qualitative and quantitative research. The population of the research consisted of administrators, VR laboratory leaders, teachers and students majoring in the Architectural & Environmental Design majors of 10 Arts and Design colleges and universities in Liaoning Province China, which have the Virtual Reality Laboratories, or are engaged in teaching and research activities related to Virtual Reality, 1057 people in total. A stratified sampling method was used to sample, totaling 290 persons. The instruments used for data collection were Document data record sheet, Semi-Structured Interview record, a five-level rating scale Questionnaire and record of Focus Group Discussion. The statistics used for data analysis were descriptive statistics and Confirmatory Factor Analysis.

The research findings revealed that: 1) there was total 5 components which consisted (1) Property and Environment , (2) Personnel, (3) Information, (4) Teaching, (5) Industry-

University-Research and 19 indicators of management of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province; 2) the Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province found in this study was validated by CFA as valid and reasonable. The value of Relative Chi-square ( $\chi^2/df$ ) = 1.301, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.936, Adjusted goodness of fit index (AGFI) was 0.916, Tucker-Lewis Index (TLI) = 0.983, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.032, all in line with specified criteria. The standardized factor loading value of each item on its corresponding variable was above 0.6, and the P was less than 0.001, which were statistically significant, indicating that each indicator can well explain the variable it belongs to. In addition, the CR of the Models' Property and Environment, Personnel, Information, Teaching, and Industry-University-Research were greater than 0.7, and the AVE was greater than 0.5. Therefore, the variables have a good combination of reliability and convergent validity. Indicating that in this study, the Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental design majors was feasible; 3) the developed implementation guideline contained 19 items used for Virtual Reality Laboratory management of Architectural & Environmental Design majors in universities under Liaoning Province.

**Keywords:** Management Model, Virtual Reality Laboratory, Liaoning Province

## 1. Introduction

University innovation is one of the key tasks for university development. Many universities have had to innovate based on the use of new technologies to develop their courses. With the development of Virtual Reality technology, the use of Virtual Reality technology to realize the innovation and development of university education had received extensive attention and application in higher education. And Virtual Reality laboratory is the university's first frontier to develop and use this technology. Since 2013, the Chinese Ministry of Education has started to advocate the construction of virtual reality teaching and experimental institutions. In the past five years, many art and design colleges or universities in Liaoning province have established Virtual Reality laboratories. But since there still have no scientific management standard for these laboratories, the level of operational capabilities and efficiency was uneven.

There is no doubt that, competent leadership and management strategies are essential for an efficient laboratory. This research aims to examine the management components and

indicators of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities, to develop the Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province and to develop implementation guideline for improving the administrative effectiveness of Architectural & Environmental Design majors' Virtual Reality laboratory.

Starting from the Laboratory Management, Virtual Reality Laboratory, Virtual Reality in Architecture & Environmental Design majors, this research examined components and indicators the laboratory management, to develop and propose the Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province. And developed implementation guideline. It has extensive reference and influence on the development of Virtual Reality laboratories for higher education in art and design disciplines.

## 2. Research Questions

2.1 What are the components and indicators of Management of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors?

2.2 What should the Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province be?

2.3 What is the implementation guideline to be practical used for Virtual Reality Laboratory management for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province?

## 3. Research Objectives

3.1 To examine the components and indicators of management of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors.

3.2 To propose the Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province.

3.3 To develop the implementation guideline used for Virtual Reality Laboratory management for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province.

## 4. Research Methodology

### 4.1 Research Design

Used mixed methods, both qualitative and quantitative. First the qualitative to determine the components and indicators of the Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors through content analysis from 32 documents and research related, including 9 key informants. And then used quantitative method, collected the data on the perceptions of the importance of laboratory management items from respondents through a questionnaire. Afterwards, used qualitative methods, develop implementation guideline through Focus Group Discussion.

### 4.2 Population and Sample

The population was composed of 1057 people who came from the Architectural & Environmental Design majors of 10 Arts and Design colleges and universities in Liaoning Province China, which have Virtual Reality Laboratories, or were engaged in teaching and research activities related to Virtual Reality. Among them: (1) Administrators and Managers of Architecture & Environmental Design majors generally refer to the leaders and managers of Architectural & Environmental Design majors, who are familiar with Teaching mode, Talent training purpose and Development methods of the majors; (2) Participating teachers of Virtual Reality Laboratories for Architecture & Environmental Design majors refer to teachers who regularly participate in or use Virtual Reality Laboratories for work, including use in teaching, research and practical projects; (3) Participating students refer to non-teaching staff who study, research, and practice in the laboratory, include doctoral students, master's students, senior undergraduates who often stay in the laboratory.

The sample group was 290 people which was calculated by using Taro Yamane (Yamane, 1973), and were sampled by stratified sampling.

### 4.3 Research Instruments

Used the Chinese website “WJX.cn” to create a five-point rating scale questionnaire for online data collection. It consists of three parts.

Part I: Demographic variables, general information of the respondents, totaling 8 items, such as gender, age, education level, position, working years, years of participating in the Virtual Reality Laboratories, etc.

Part II: Rating scale questionnaire, which asked about the items in management of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province, totaling 71 items.

Part III: Open Suggestions and additional comments.

All types of questionnaires will be Likert's rating scale by 5 choices (Likert, R. 1932 p. 1-55).

5 = Very Important

4 = Important

3 = Uncertain

2 = Slightly Important

1 = Unimportant

All of these develop are to use the Item-Object Congruence (IOC) and Cronbach's alpha coefficient to find the validity and reliability.

In the process of designing the questionnaire, there were totaling of 81 items after expert revision. And 71 items after the IOC conducted by 5 experts. After those got the reliability of the instrument by Cronbach's alpha coefficient. In this study, Cronbach's alpha coefficient above 0.70 was acceptable (Cronbach, L. 1990). As a result, the researcher found 71 items were statistically analyzed and the data were obtained. All items were higher than 0.80, indicating that the reliability of this questionnaire is very high.

#### **4.4 Data Collection**

1) The first phase of the research, the researcher has studied related literature about the concept, principles, and theories on Management of Laboratory, Virtual Reality Laboratory and Virtual Reality for Architectural & Environmental Design majors, as well as in-depth interview from 9 key informants who were all have at least 15 years of work experience in university education, including 4 University Administrators, 1 University Administrator also the Lab leader and 4 Lab leaders. Purposive sampling method was employed. A semi-structured interview recode form was used to collect the data.

2) In the second phase, the importance of each item in the management mode of the Virtual Reality laboratory for Architectural & Environmental design majors in universities in Liaoning Province was proposed through a questionnaire survey, as follows:

(1) Asked Bangkokthonburi University for permission and the letter of data collection was attached in the appendix.

(2) Asked permission from samples through contact. One thing to noticed was that some samples were not willing to do as for the reasons illustrated above thus under this circumstance, resampling was necessary.

(3) Meant of collecting data were chosen. Both online questionnaire methods and in person. The software were Wen Juan Xing and WeChat.

(4) Then, Bangkokthonburi University letter and questionnaire were sent to samples for the participation of collecting data.

3) The data collected in the third phase was composed of relevant professional experts from art design colleges and comprehensive universities in Liaoning Province, mainly heads of Architectural & Environmental design majors or leaders of Virtual Reality laboratories of related majors. The number of key informants was 7. The findings presented by the experts during the focus group discussions were recorded by the researcher.

#### **4.5 Data Analysis**

The researcher used SPSS and AMOS for analyze the categorical variables. Quantitative survey samples, manual sorting and auxiliary computer, computer input, and appropriate chart making were used here. Questionnaires in the survey process are influenced by many factors. Therefore, manual inspection is required before data analysis is admitted. The data of demographic variables were analysed by descriptive statistics; frequency, and percentage; the components and indicators of Management Model were analyzed by Confirmatory Factor Analysis (CFA).

The main purpose of confirmatory factor analysis (CFA) is to verify the validity, and at the same time, it can also analyze the Convergent (convergent) validity analysis: the purpose is to conduct convergent validity analysis, two indicators, AVE and CR, can be used for analysis. If the AVE value of each factor is greater than 0.5, and the CR value is greater than 0.7, it indicates good convergent validity. At the same time, it is generally required that the factor loading coefficient (factor loading) value corresponding to each measurement item is greater than 0.7. Sometimes it may also be combined with model fitting indicators and model MI value correction to achieve better conclusions.

### **5. Research Results**

The research procedures consisted of three phases.

#### **5.1 Research findings in phase 1**

There were total of 5 components and 19 indicators of management of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province.

Component 1 was Property and Environment, contained 5 indicators: ERM (Environmental Resources and Management), FI (Funding Investment), FM (Finance Management), DRM (Device Resources and Management), SM (Safety Management);

Component 2 was Personnel, contained 3 indicators: P&E (Personnel & Evaluation), ST (Staff Training), TAD (Talent Development);

Component 3 was Information, contained 5 indicators: IAM (Information and Achievement Management), TPM (Technical, Teaching resources and Platforms Management), MR (Management Regulations), OC (Organizational Culture);

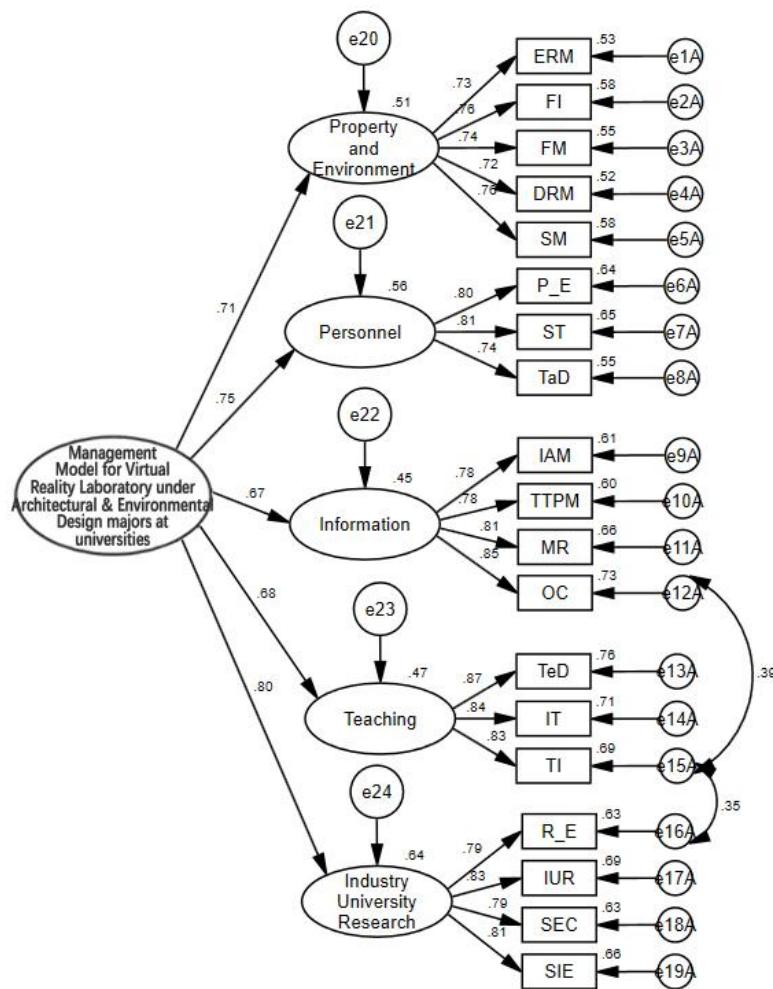
Component 4 was Teaching, contained 3 indicators: TED (Teaching Design), IT (Informatization Teaching), TI (Teaching Interaction);

Component 5 was Industry-University-Research, contained 4 indicators: R&E (Research and Experimentation), IUR (Industry-university-research), SEC (School-Enterprise-Cooperation), SIE (Students' Innovation and Entrepreneurship).

## 5.2 Research findings in phase 2

The researcher developed the research instruments. Through try out, it is found that the Cronbach's Alpha of Property and Environment, Personnel, Information, Teaching, and Industry-University-Research studied in this paper were 0.879, 0.800, 0.868, 0.872, and 0.837, respectively. It was generally believed that Cronbach's Alpha coefficient was more than 0.7 was more appropriate, so the variables had good reliability.

In this study, the standardized factor loading value of each item on its corresponding variable was above 0.6, and the P was less than 0.001, which were statistically significant, indicating that each indicator can well explain the variable it belongs to. In addition, the CR of Management Model of VR Labs' Property and Environment, Personnel, Information, Teaching, and Industry-University-Research were greater than 0.7, and the AVE was greater than 0.5. Therefore, the variables have good combination reliability and convergent validity, indicating that in this study, the Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental design majors was feasible.



Chi-square=188.609, df=145, P=0.309, GFI=0.936

AGFI=0.916, TLI=0.983, RMSEA=0.032

**Figure 1** Show the Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province that consistent with the empirical data

**Table 2** Show Model fit of the Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province

	$\chi^2$	df	$\chi^2 / df$	RMSEA	GFI	SRMR	NFI	IFI	TLI	CFI
Ideal Value			<3	<0.08	>0.90	<0.08	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90
Model	188.609	145	1.301	0.032	0.936	0.037	0.941	0.986	0.983	0.986

Value										
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Table 3** Show CR and AVE of each components in the Management Model

component			Estimate	S.E.	C.R.	P	Factor loading	CR	AVE
Property and Environment	<---	Management Model of VR Lab	1				0.713		
Personnel	<---	Management Model of VR Lab	0.13	8	7.701	***	0.745		
Information	<---	Management Model of VR Lab	1.066	0.963	0.13	7.412	***	0.668	
Teaching	<---	Management Model of VR Lab	0.13	1.084	8	7.842	***	0.682	
Industry-University-Research	<---	Management Model of VR Lab	0.13	1.047	2	7.941	***	0.799	0.845 0.523

**Table 4** Show CR and AVE of each indicators in components in the Management Model

Indicator		Component	Estimate	S.E.	C.R.	P	Factor loading	CR	AVE
ERM	<---	Property and Environment	1				0.729		
FI	<---	Property and Environment	0.08	1.032	5	12.18	***	0.762	
FM	<---	Property and Environment	0.11	1.307	3	11.61	***	0.742	0.861 0.554

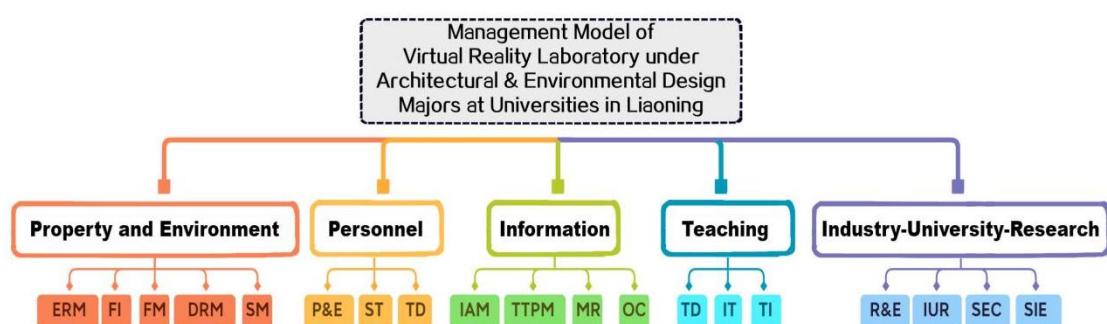
DRM	<---	Property and Environment	0.973	0.086	11.338	***	0.722		
SM	<---	Property and Environment	1.069	0.087	12.318	***	0.764		
P&E	<---	Personnel	1				0.8		
ST	<---	Personnel	1.459	0.111	13.189	***	0.806		
TD	<---	Personnel	0.924	0.077	11.979	***	0.739	0.825	0.612
IAM	<---	Information	1				0.78		
TPPM	<---	Information	1.141	0.084	13.632	***	0.776		
MR	<---	Information	1.118	0.077	14.516	***	0.811		
OC	<---	Information	1.438	0.094	15.294	***	0.853	0.881	0.649
TD	<---	Teaching	1				0.87		
IT	<---	Teaching	1.115	0.065	17.264	***	0.843		
TI	<---	Teaching	0.89	0.051	17.427	***	0.833	0.885	0.72
R&E	<---	Industry-University-Research	1				0.791		
IUR	<---	Industry-University-Research	1.002	0.066	15.126	***	0.828		
SEC	<---	Industry-University-Research	1.045	0.073	14.306	***	0.791	0.881	0.649

SIE	<---	Industry-University-Research	1.094	0.07	14.82	***	0.812		
-----	------	------------------------------	-------	------	-------	-----	-------	--	--

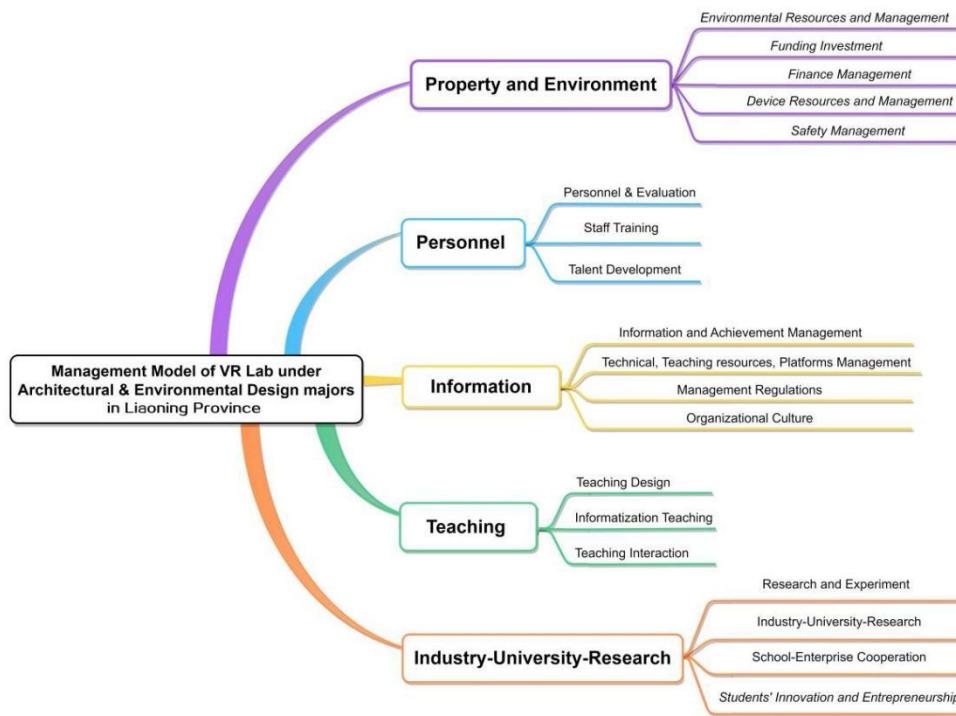
From Figure and Table above, the results by CFA. With the AMOS, the following confirmation index values were obtained: It can be seen from the Figure and the tables that  $\chi^2 / df$  was 1.301, Degree of Freedom (df) = 145, Goodness of Fit Index (GFI) was 0.936, Adjusted goodness of fit index (AGFI) was 0.916, Tucker-Lewis Index (TLI) was 0.983, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) was 0.032, NFI was 0.941, and CFI was 0.986. Met the statistical standard: Relative Chi-square ( $\chi^2 / df$ ) < 2 (Schumacker, R. E. and Lomax, R. G., 2010),  $p > 0.05$ , GFI, TLI, CFI  $\geq 0.95$  and RMSEA  $\leq 0.05$  ( Jöreskog and Sörbom, 1993).

Therefore, the Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province found in this study was validated by CFA as valid and reasonable.

At the end of the research objective 2, the researcher developed the graphical effect for the Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in the universities as in Figure 2 and Figure 3. They were designed with computer software based on the model in Figure 1. They could clearly show the components and indicators and the model framework.



**Figure 2** The graphical effect for Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province.



**Figure 3** The graphical effect for Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in universities in Liaoning Province.

In addition, the Management Model could also serve as a reference for management research to Virtual Reality Laboratories for Architectural & Environmental Design majors in other universities or collages, so the researcher derived the visualize and simplify of the model as in Figure 4. It could provide more Virtual Reality Laboratories with a reference. And it could also make the management model clearer and be understood quickly.



**Figure 4** The visualization for Management Model of Virtual Reality Laboratory for Architectural & Environmental Design majors in the universities.

### 5.3 Research findings in phase 3

5.3.1 Property and Environment of Virtual Reality Laboratory management for Architectural & Environmental Design majors in Liaoning Province.

The laboratory has an independent space with an area equal to or greater than the number of participants in square meters. When necessary, space can be shared with other types of laboratories in the major, but should not be occupied by other majors. The environment in the laboratory space is to be kept clean and tidy at all times. Personnel entering and exiting the laboratory must be registered for their entry and exit.

It is necessary to invest special funds for environmental decoration, equipment purchase and update equipment, highlight organizational culture, and pay salaries and rewards for participants. In the case of sufficient funds, it is necessary to purchase a software platform to manage the daily affairs of the laboratory, teaching, and experiments.

Financial entries and disbursements should be managed by the laboratory's managers. However, it is necessary to listen to the suggestions of laboratory participants in reporting funding applications and financial expenditure plans to superiors.

Full-time experimenters are required to manage the equipment as a whole, the participating teachers can participate in the management of the equipment, and the leader of the laboratory can issue powers to the participating teachers to participate in the management of the equipment.

The laboratory must have clear and specific safety management regulations, and the use of equipment must be recorded. Safety checks were required after each work, and special safety checks were conducted one to seven times a week depending on the size and usage of the laboratory. Make sure teacher participants are familiar with safety regulations and regularly conduct safety studies with student participants.

5.3.2 Personnel of Virtual Reality Laboratory management for Architectural & Environmental Design majors in Liaoning Province.

In terms of personnel arrangement, it can be managed by the leader as a whole, but because the teacher participants were the people to be managed, it is not recommended to be managed by professional teacher participants. The laboratory should set up an evaluation mechanism for the participants and regularly evaluate the performance of the participants.

And set up an evaluation reward mechanism, and reward or punish according to the evaluation results.

Laboratories should pay attention to personnel training. Enterprises and industry experts should be frequently invited to hold training sessions, seminars or lectures; organize personnel to learn from other institutions; organize internal technical exchanges and learning. Laboratories should attach importance to personnel training. It is necessary to focus on stimulating students' more diverse abilities. It is necessary to train students to obtain more thesis results, more scientific research project results and more award-winning results. To provide more internship opportunities for students.

#### 5.3.3 Information of Virtual Reality Laboratory management for Architectural & Environmental Design majors in Liaoning Province.

The laboratory needs to set up electronic information databases for technical resources, teaching resources, software resources and other types of information, and can arrange professional teachers to manage the above information resources on a part-time basis. It is very necessary for a Virtual Reality laboratory to have a software platform for managing information such as teaching\research\experiments. However, managers and equipment managers do not have more time and energy, and do not necessarily understand teaching and scientific research content. Therefore, compared with professional teachers and participants, they were not suitable for managing laboratory information resources.

Laboratories need to record and manage teaching and research activities. Organize and publish the teaching and scientific research results developed by the laboratory and report the results, and arrange special personnel to be responsible for reporting and tracking the progress.

There must be special and detailed laboratory management regulations. These regulations can be developed jointly by administrators and teachers. And we need to constantly improve management regulations.

A laboratory should have its own organizational mission, vision, purpose, ethos and values. The above-mentioned organizational cultures of the laboratory should be highlighted in the internal environment of the laboratory and ensure that participants understand these organizational cultures. The laboratory should design and display its own LOGO, especially the name of the laboratory. The graphic of the LOGO is not necessarily important, but the name needs to have a sense of visual design.

### 5.3.4 Teaching of Virtual Reality Laboratory management for Architectural & Environmental Design majors in Liaoning Province.

The laboratory should pay attention to VR teaching, and should invest special funds for the design of VR teaching. The design of these VR teaching can be led by teacher participants, assisted by enterprises or industry companies. In order to make the teaching process smoother, laboratory experimenters (non-professional teachers) can assist VR teaching.

Both students and teachers need to master VR-related computer skills. VR teaching needs to be networked as much as possible.

VR teaching should pay attention to improving students' participation and learning interest, and also pay attention to students' group cooperation in the process. And it must be constantly innovated and adjusted according to the learning effect of students.

### 5.3.5 Industry-University-Research of Virtual Reality Laboratory management for Architectural & Environmental Design majors in Liaoning Province.

Laboratories should invest special funds for professional-related scientific research and experiments, and arrange special teachers for professional-related scientific research and experiments. In order to ensure the efficiency of scientific research work, this scientific research can be led by participating teachers, and enterprises or industry companies are invited to assist the laboratory. The laboratory should actively cooperate with other laboratories to improve the ability of scientific research and experiment and expand the scope of scientific research. The most important core of the laboratory's production-learning-research is to enhance the professional ability of the participants, and at the same time, it can also be aimed at obtaining scientific research results. The laboratory needs to invite experts from enterprises and industries as mentors to improve the ability of the laboratory in practical work.

Laboratories should establish strong collaboration between universities, government, and industry, and establish mutual benefits between universities, government, and industry. The laboratory should lead students to innovate and start a business, and organize more students to practice in enterprises. In order to make the various links of Industry-University-Research in the laboratory more successful and efficient: when students are the core of the laboratory workforce, they can be rewarded with wages or in other ways; when the enterprise is the core of the laboratory workforce, the laboratory can also pay out financial returns for the business.

## 6. Discussion

Based on the research objectives, this study also found that:

This finding has expanded and answered Wang Jijun (2018) 's research. And came to the same conclusion as Ji Xiaoyu (2017) which found Standardized management of the laboratory is a prerequisite for the smooth development of experimental teaching. Standardized management requires a corresponding management system as a guarantee. Improving the management capabilities of Virtual Reality Laboratories in colleges and universities may require the introduction of practical teaching and laboratory management platform systems to promote the information management of experimental teaching in colleges and universities, and realize the dynamics of teaching, personnel, and equipment in multiple laboratories between colleges and universities. manage. This was consistent with the conclusion obtained by Wang Yuping et al. (2018) in the laboratory of the School of Architecture, Inner Mongolia University of Technology.

Also, the findings were in the same direction as Chen Zhihui (2013) which also emphasized the importance of laboratory information management. This study also pays attention to the multi-dimensionality of virtual reality laboratories, and advocates the use of management platforms to coordinate the management of all aspects.

Improving the management capabilities of Virtual Reality Laboratories in colleges and universities may require the introduction of practical teaching and laboratory management platform systems to promote the information management of experimental teaching in colleges and universities, and realize the dynamics of teaching, personnel, and equipment in multiple laboratories between colleges and universities. manage. This was consistent with the conclusion obtained by Wang Yuping et al. (2018) in the laboratory of the School of Architecture, Inner Mongolia University of Technology.

Also, the findings were in the same direction as Chen Zhihui (2013) which also emphasized the importance of laboratory information management. This study also pays attention to the multi-dimensionality of virtual reality laboratories, and advocates the use of management platforms to coordinate the management of all aspects.

The findings were in the same direction as Yue Qingying & Yang Qinghua (2021) who found that laboratory management was only reflected in the management of equipment Initially, and later the content was gradually enriched, covering many aspects such as experimental teaching, system construction, experimental teacher team construction, and experimental equipment management. Although Yue Qingying & Yang Qinghua (2021)'s study

was not as in-depth as this study, but after the verification of this study, it still proves that their conclusion was correct.

Moreover, the research of Wang Shuqiang et al. (2014) summarized four components of experimental teaching teacher team construction, management system construction, school-enterprise cooperation construction, and resource sharing construction in Virtual Reality Laboratory for Architectural Design Majors. Central management mechanism and sharing mechanism. This study believes that these four dimensions are not comprehensive and perfect, and found a management model composed of five components, which was the discussion and development of Wang Shuqiang et al. (2014) research.

## 7. Recommendations for Policy Formulation

### 7.1 Recommendation for Policies Formulation

There is much to be paid special attention to in formulating policy recommendations. The establishment of a Virtual Reality Laboratory resource access mechanism will effectively improve the overall level of the laboratory. In addition, strengthen the attention and management of the laboratory environment.

A sound system construction is of great significance to the long-term development of the laboratory. It is recommended to establish a series of normative management systems and assessment methods for laboratory technicians. Try to have a software platform for managing teaching\scientific research\experiments and other information to facilitate the information management of the entire laboratory.

Set up a safety management system to ensure the safety of various links such as experimental operation and management, emphasizing safety awareness, safety responsibility and emergency handling methods.

The Virtual Reality Laboratory regularly conducts assessments on relevant laboratory personnel. Encourage experimental managers and experimental teachers to actively participate in the work of experimental teaching reform, and take more encouraging measures. Actively create conditions to encourage experimental personnel to participate in various training exchanges to improve their own quality and professional level. Cultivate and exercise the laboratory team through various methods, such as participating in various trainings, teaching the experimental team internally, and cooperating to undertake various scientific research projects.

Laboratory construction project management should run through from project declaration and project management to relevant departments reviewing the construction project application plan according to the process, and includes whole-process tracking, project acceptance and project summary management, etc. Specific content. Through strict control of laboratory construction projects, the daily management of various projects in the laboratory is in order.

Highlight organizational culture, let the laboratory have its own name and LOGO image, strengthen organizational culture at the same time, and ensure that laboratory participants understand the mission, vision, purpose, spirit and values of the laboratory.

Put the virtual teaching design in the same important position as theoretical teaching, pay attention to the course design, break the boundaries of disciplines and professions, and integrate the design of the traditional experimental courses; in addition to the interaction between students and VR equipment, classroom interaction should be strengthened, including students' interaction with students and interaction between students and teachers. Highlight the cultivation of students' interest in participation, but also highlight the training of students' comprehensive expression ability and innovative thinking ability. Establish a student information feedback mechanism and actively listen to students' opinions and suggestions on the experimental course.

Further provide a platform for school-enterprise cooperation. Schools and enterprises can also develop high-quality teaching resources and realize the diversification of talent training by co-constructing virtual laboratories and virtual experimental courses. Efforts will be made to strengthen cooperation with enterprises in the aspects of project research, technical product development, incubation of scientific and technological achievements, and exchange of talents. Promote school-enterprise cooperation, and try to explore the mutually beneficial cooperation model of school-enterprise-government. Cultivate students' entrepreneurial thinking and stimulate students' innovative consciousness and entrepreneurial ability. Highlight the service function of the laboratory's "entrepreneurship incubation", establish and improve the cultivation of excellent innovative and entrepreneurial teams, and provide college students with free or low-cost entrepreneurial places, financial support, professional technical guidance and business docking services.

## 7.2 Recommendation for Further Research

- 1) Future research can make further questionnaire surveys on the basis of this research, expand the sample quantity and collect specific optimization opinions to improve the data quality.
- 2) In terms of research methods, regression analysis can be further used to study the influence of different independent variables on dependent variables to make the results more accurate and reliable, finding out more research findings.
- 3) To expand the population, so that the management model of virtual reality laboratory for Architectural and Environmental design majors under Liaoning Province formulated in this research, becomes the theoretical basis for the practical application management guidelines for VR laboratory of Architectural & Environmental design majors in colleges and universities across the country.
- 4) Practice the conclusions of this research, and after the management practice of the VR laboratory, test the management efficiency and results, and realize the test of the guidelines. Then provide the basis for revision for new theoretical research. Realizing the Deming Cycle.

## Bibliography

Chen Zhizhi. (2013). **The Overall Frame Design Strategy of Architecture Virtual Laboratory**. Journal of Huizhou University (Natural Science Edition), 33(6), 124–128.

Cronbach, L. (1990). **Essentials of psychological testing**. New York, NY: Harper & Row.

Ji Xiaoyu. (2017). **Research on the management of virtual simulation laboratories in local universities——Taking J College as an example**. Fujian Normal University.

Jöreskog, K. G. & Sörbom, D., (1993). **LISREL 8: User's Reference Guide**. Chicago, IL: Scientific Software International, Inc.,

Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). **A beginner's guide to structural equation modeling. (3rd ed.)**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Wang Jijun. (2018). **University Laboratory Management: The Integration of System Management and Cultural Management**. Information Recording Materials, 19(6).

Wang Shuqiang, He Xingyang, Zou Yiquan, Shi Junfeng, Liang Zhengwei, & Zhang Hui. (2014). **Thoughts on the Construction of Green Building Virtual Simulation Experimental Teaching Center**. Higher Architectural Education, 23(06), 134–137.

Wang Yuping, Xu Guoqiang, Wang Lei, & Ren Zhonglong. (2018). **Research on the Construction Status and Improvement Measures of Architectural Laboratory——Taking the Laboratory of the School of Architecture of Inner Mongolia University of Technology as an example.** *Journal of Inner Mongolia University of Technology*, 37(4), 293–297.

Yue Qingying & Yang Qinghua. (2021). **Reflections on the Application of Project Management in University Laboratory Management.** *Educational Observation*, 10(9).

RISK MANAGEMENT FOR ART STUDENTS IN COLLEGES  
AND UNIVERSITIES UNDER YUNNAN PROVINCE

Luo Yunhuan

Kamolmal Chaisirithanya

Chuanchom Chinatangkul

Educational Administration, Faculty of Education, Bangkokthonburi University

E-mail: 77582835@qq.com

Received : 11 August 2023

Revised : 6 June 2025

Accepted : 6 June 2025

## ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to explore the risks components of art students in colleges and universities under Yunnan Province; and (2) to develop risk management guidelines for art students in colleges and universities under Yunnan Province. This research adopted mixed research methods, including quantitative research and qualitative research. The total population was 22440, and 386 samples were obtained by stratified random sampling technique. There were nine main experts in this research, all of which have art majors. It included 3 associate professors, 1 professor, 4 educational administrators (department head, Dean) and 1 full-time organization member. The instrument used for data collection were semi-structured interviews form and a 5-point rating scale guidelines. Statistical software was used to analyze the data, including frequency, percentage mean Standard Deviation, Exploratory Factor Analysis.

The results showed that:(1)there were five components of risk management for art students in colleges and universities in Yunnan Province which consisted of degree of identification and acceptance of the scope of personal risk,moral hazard range of recognition and acceptance,perceptions and acceptance of the range of academic and family risks,scope of economic risk recognition and acceptance, and cognition of network risk range and acceptance.The effective variables of risk management scope of fine art students in collegiate and universities under Yunnan Province found in this study were validated as valid and

reasonable by EFA; and (2) Six guidelines on risk management of fine arts students in colleges and universities in Yunnan Province have been formulated.

**Keywords:** Risk management, Art students, Student Colleges and Universities

## 1. Introduction

Human risk management is uncontrollable and even irreversible. According to the character and specialty of art students, the risk management of art students in higher education is a problem worthy of our education administrators' consideration. However, the risk management work of art students in higher education is still in the mode of "responding to the recruitment and solving the problem", and "risk education" is carried out for the educates individually, without truly implementing risk management to the level of "management", resulting in the distortion of some art students' values and outlook on life, indifference to risk prevention awareness, and indifference to life. Resulting in frequent campus safety accidents. Therefore, the exploration of risk management methods for art college students can enrich the theoretical system of quality education and explore the risk management model of students based on discipline classification management. Based on the comprehensive knowledge of multiple disciplines, under the guidance of the theory of the comprehensive development of contemporary college students, this paper studies the subject group of art college students, finds out and analyzes the risk management environment, risk identification, risk analysis and risk assessment of art students, provides the direction and basis for risk treatment for student management workers, and improves the awareness of art students on self-risk management. Thus, it can effectively promote the perfection of risk management system for art students in colleges and universities. It reflects the central link proposed by the state to adhere to moral education and cultivate people, the ideological and political work runs through the whole process of education and teaching, and realizes the whole process of education and all-round education, so as to effectively promote the results of ideological and political education.

## 2. Research Questions

The research objectives were as follows:

(1) What are the components of risks of art students in colleges and universities under Yunnan Province?

(2) What are the risk management guidelines of art students in colleges and universities under Yunnan Province?

### 3. Research Objectives

(1) To explore the risks components of art students in colleges and universities under Yunnan Province.

(2) To develop risk management guidelines for art students in colleges and universities under Yunnan Province.

### 4. Research Methodology

The title of this study is "Risk management for art students in colleges and universities under Yunnan Province". This study adopts a mixed method of qualitative and quantitative research. The purpose of this study is to study the variables of the risk range of art students in universities in Yunnan province, and then find out the components and indicators suitable for the risk range of art students in universities in Yunnan province. According to the goal, the research method is divided into the following three steps:

Step 1: Analyze the scope of risk management for art students in colleges and universities under Yunnan Province.

Step 2: Verify the effectiveness of the scope of risk management for art students in colleges and universities under Yunnan Province.

Step 3: Formulate guidelines for risk management for art students in colleges and universities under Yunnan Province.

The sample consisted of 386 people. The researchers used Krejcie and Morgan's table (1970) to determine the sample size and used stratified random sampling techniques.

### 5. Data Analysis

This study adopts the mixed method of qualitative research and quantitative research. The total study population was 22440, and 386 samples were obtained by stratified random sampling. Through semi-structured interviews, 9 experts in the management of art students were interviewed, all of whom have worked at the university for 5-10 years. The tools used for data collection were semi-structured interviews and a 5-point rating scale. SPSS was used for analysis, and CFA method was used for inspection and analysis.

The researchers analyzed the data collected from semi-structured interviews and questionnaires and divided the results of the data analysis into two parts:

Part One: Data analysis of risk management scope of art students in collegiate and universities under Yunnan Province;

Part two: Verify and analyze the results of the composition of risk management scope for art students in collegiate and universities under Yunnan Province.

## 6. Summary

This research adopts a mixed method of qualitative and quantitative research. This research aims to study the variables of risk scope for art students in colleges and universities under Yunnan Province, then find out the scope suitable for risk management of art students in colleges and universities under Yunnan Province, formulate risk management guidelines for art students colleges and universities under Yunnan Province, and summarize the research methods, including the following three steps:

Step 1: This research analyzes the components of the risk for art students colleges and universities under Yunnan Province.

1) The researcher defines the conceptual framework of the study. By studying relevant literature, concepts, theories and research.

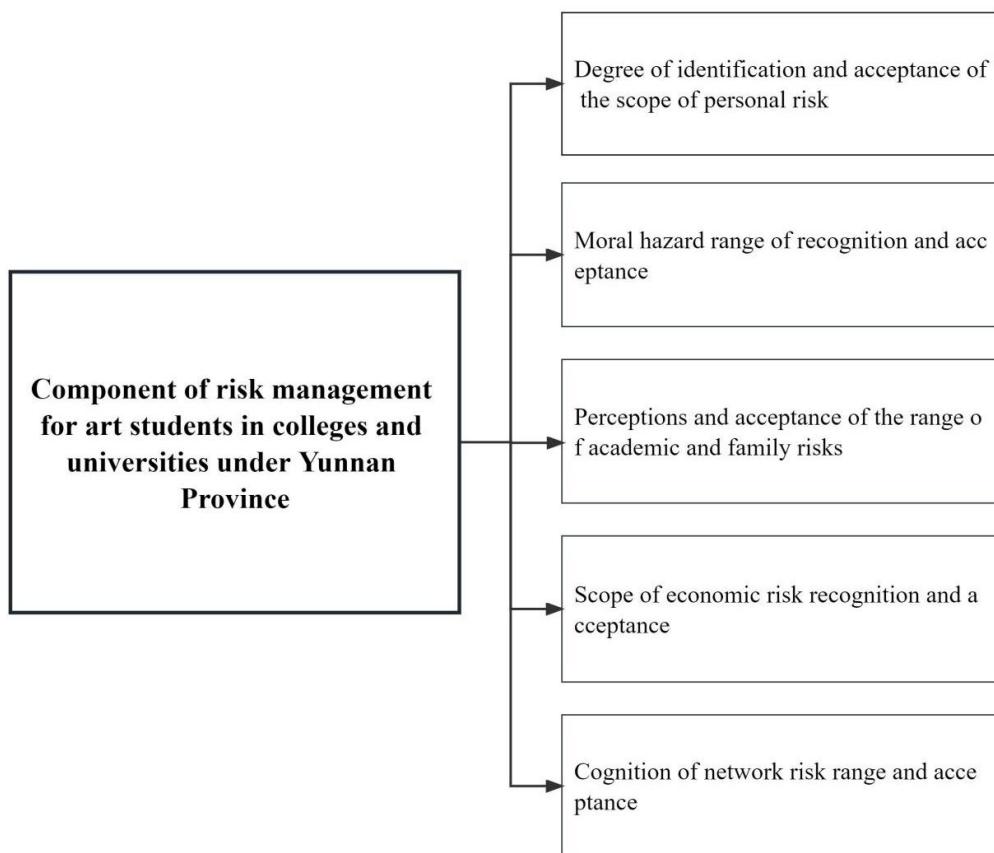
2) Based on literature review, the university risk management index framework was initially constructed, and 9 university management experts were interviewed by semi-structured interview form.

3) The researchers summarized the indicator variables of the scope of risk management for art students from literature analysis and expert interviews, and established a 5-level scale. The validity of the questionnaire was determined by 9 experts. The IOC is between 0.80 and 1.00.

Step 2: Verify the scope of risk for art students colleges and universities under Yunnan Province.

1) The researchers verified the scope of risk for art students colleges and universities under Yunnan Province.

2) Draft a risk scope model for art students colleges and universities under Yunnan Province by checking the applicability of the relevant scope.



Step 3: Guide of risk management for art students colleges and universities under Yunnan Province, and invite 9 experts to evaluate.

1) Confirmatory factor analysis was adopted to verify the feasibility of risk management guidelines for art students in colleges and universities under Yunnan Province. This model is suitable for risk management of art students in Yunnan Province.

2) Invite college and universities management experts to evaluate the risk management guidelines for art students in colleges and universities under Yunnan Province. Experts believe that the risk management guide for art students in colleges and universities under Yunnan Province is practical, feasible, targeted and accurate for the management of art students in Yunnan Province, and can be used in actual student management.

## 7. Discussion

Based on the research objectives, the discussion will be presented as follows:

### 7.1 To explore the components of risk management scope for art students in colleges and universities under Yunnan Province.

Through the research, we concluded that the risk management scope of art students in collegiate and university under Yunnan Province includes five aspects. Identification of the

scope of personal risk, Identification of the scope of moral hazard, Identification of academic and family risk ranges, Economic Risk Identification, Identify the scope of network risks, Other emergent risks caused by external causes. Student risk analysis is the first step of student risk management. It's really about gathering information about students' risk factors, risk events, and exposure to loss. The researchers conducted a comprehensive and detailed review of the existing student risk information, so as not to miss the clues of students' risk. Researchers believe that the risks faced by college art students are complex and diverse, rather than an independent existence. It is necessary to track the changes of risks regularly, collect the latest risk information through regular investigation, and track the changes of risks, which is conducive to maintaining the accuracy and integrity of students' risk management. This is consistent with the research results of teacher Cheng Meng (2006), who believes that it is necessary to actively establish a scientific, standardized and standardized risk management model for college students. Wang, C., & Chen, H. (2017) They were research, it is believed that college students' suicide, campus violence, food poisoning, theft and other incidents occur frequently, and students' personal and property safety and academic safety are damaged to varying degrees, and students' risk range is larger. Zhou, L. (2013). This is consistent with the results of Zhou Liheng's research, in which he showed that students' risks are diverse and responsible, and there is no unified standard for the classification of college students' risk events. The classification and analysis of college students' risk events, despite different standards and different classification results, have only one purpose, that is, to comprehensively and profoundly understand college students' risk events through classification. So we can manage and control it better. Li, Y. (2010) This is consistent with Li Yande's research. He believes that while focusing on explicit risk management, we should also strengthen the prevention and management of various implicit risks during college students' study, and strive to strengthen the identification and evaluation of risk types for all-round risk management. To establish an effective risk management information system to promote the risk management of colleges and universities, strengthen the risk management of college students to ensure the healthy, sustainable and stable development of higher education in the future.

Therefore, the five components of the research results are important elements of the risk range for art students in colleges and universities under Yunnan Province, and an important basis for risk management. The research on these five factors can bring more convenience and feasibility to the risk management for art students in colleges and universities under Yunnan Province.

## 7.2 To formulate risk management guidelines for art students in universities in Yunnan Province.

The findings are confirmed the risk management criteria of art students in colleges and universities in Yunnan Province include six aspects. There are six guidelines on the risk management for art students in collegiate and universities under Yunnan Province. Specifically as follows:1. Increase the scope of risk identification for art students,2. Establish a grid risk identification platform for art students,3. Establish a risk management evaluation mechanism for art students,4. Improve the risk management planning mechanism for art students,5. Establish a risk management control system for art students,6. Establish a risk management supervision and security system for art students.

The research method is based on the valid data obtained by analytical instruments and has good validation results. This study also includes further research and analysis by experts in the field of student management to illustrate the effectiveness of the guidelines. Through semi-structured interviews with experts, the risk management guide for art students in colleges and universities under Yunnan Province is feasible and can be applied in student risk management. Student risk analysis is based on the identification of student risk, according to the investigation conclusion, combined with the actual situation of student risk, the use of appropriate tools to analyze the possible risks, so as to determine the possibility of student risk occurrence, consequences and influence degree. Through the study, the researchers believe that student management risk analysis can deepen the understanding of risk, provide reference and data storage for student risk assessment, determine the student risk to be dealt with and the most appropriate treatment strategies and methods. In the process of student risk identification, possible risks are analyzed, factors threatening students and related challenges are identified, and risk managers of art students in Yunnan Province can build preventive measures according to these challenges. As a risk manager for art students, in the process of student risk analysis, I always keep a clear head, consider the causes and sources of risks, risk consequences and their possibility of occurrence, identify the factors affecting consequences and possibilities, and consider the existing risk control measures and their effectiveness. The student risk assessment process emphasizes environmental factors and other factors that may change over time and may alter or render a risk assessment ineffective. Therefore, the student risk assessment must identify these factors. In the future work of Yunnan Province art student risk managers, continuous supervision and inspection should be carried out in order to update the student risk assessment information when necessary.

Monitoring data also needs to be collected to improve risk assessments to inform risk analysis. In more cases, we need to clarify the responsibility for establishing evidence, documentation and implementing relevant checks in order to better guide art students in risk management. Li Suhui, Li, S., & Cao, Y. (2019) Consistent with the views of this research. Li Suhui believed that crisis management work should be evaluated accurately, comprehensively and systematically, including crisis decision-making, crisis management plan, work procedures and early warning system organization, and found the existing problems. In order to improve the management of college students and improve the content of crisis management, this paper summarized the problems existing in the department and carried out effective correction and research on the corresponding rectification plan. This is consistent with the view of this research. Chen, S. (2019). In his research, Chen Shaofeng analyzed the practical application of risk management theory and common risk problems in Chinese colleges and universities, mainly including common abnormal behaviors and management methods before the occurrence of risks, common problems and management methods when risks occur, and common situations and management methods after risks occur. It is pointed out that while applying risk management theory to practice, it is also necessary to adjust the management plan according to the actual situation of students. Consistent with the research results of Xiao, L. (2013), he believes that to strengthen the crisis management of college students in our country, we must strengthen the crisis awareness of college students, improve the management ability of college students, improve the management mechanism of college students, improve the evaluation system and standard of college students crisis events.

## 8. Recommendations for Policy Formulation

This research can be applied to the practice of risk management for art students in colleges and universities under Yunnan Province. The researchers have the following recommendations:

On the basis of this study, we can increase the comparative research in the subject field. In order to better guide the practice of risk management for art students, we can find the difference and correlation.

Semi-structured interviews can expand the scope and add semi-structured interviews for a group of research objects to increase the feasibility and effectiveness of the research content.

In terms of research methods, we can try to add Delphi method to variable analysis, so as to feedback the ideas of experts in the research and their understanding of research information, so as to produce more objective and feasible research results and increase the credibility of research variables.

Since there are many variables in this study, the questionnaire design can be distributed in different categories to make the questionnaire conditioning and logic clearer.

### Bibliography

Cheng, M. (2006). **Modern university management mechanism**. People's Publishing House.

Chen, S. (2019). **Exploration of college counselors' student work under crisis management theory**.

Li, S., & Cao, Y. (2019). **An analysis of college students' management risk and countermeasures from the perspective of risk society**. Journal of Higher Education(15), 124-126,129.

Li, Y. (2010). Research on risk management in college students [Master's Thesis, Dalian Maritime University]

Wang, C., & Chen, H. (2017). **Quantitative research on risk management in higher education in China**. Education Review(8), 23-27.

Xiao, L. (2013). **Research advances in crisis management of college students**. Popular Science and Technology, 15(9), 135-136,171.

SOCIAL PARTNERSHIP FOR VOCATIONAL EDUCATION DEVELOPMENT IN DIGITAL ERA  
OF VOCATIONAL COLLEGES UNDER ZHEJIANG PROVINCE

Jiang Yu

Kamolmal Chaisirithanya

Chuanchom Chinatangkul

Educational Administration, Faculty of Education, Bangkokthonburi University

E-mail: 6363202050.edu@bkthon.ac.th

Received : 17 August 2023

Revised : 6 June 2025

Accepted : 6 June 2025

## ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to propose the framework of social partnership for vocational education development in digital era of Vocational Colleges under Zhejiang Province; and (2) to develop the future wheels of social partnership for vocational education development in digital era of Vocational Colleges under Zhejiang Province.

A qualitative approach utilizing the Delphi technique was employed, involving 20 key informants from diverse vocational education backgrounds. Their insights critically informed the suggested social partnership framework. Data were collected and then encoded and categorized using both the Delphi technique and the future wheels study. Instruments used for data collection included an open-ended interview form and a five-point rating scale questionnaire. Data analysis methods incorporated mode, median, Inter Quartile Range, and content analysis.

The research revealed that: (1) a framework that accentuates dynamic interactions across micro, meso, and macro levels of social partnerships was proposed. Four dimensions were pinpointed at the micro level, five dimensions at the meso level, and three dimensions at the macro level. These dimensions not only reflect broader socio-political and economic influences but also underscore the significance of inclusive vocational education policies; and (2) future wheels for vocational education development in the digital era, tailored for

vocational colleges in Zhejiang Province, were derived from expert evaluations of emerging trends.

**Keywords:** Social Partnership, Vocational Education Development, Digital Era

## 1. Introduction

Vocational education played a pivotal role in economic development, especially in rapidly industrializing and digitally advanced regions like Zhejiang Province, which was renowned as China's manufacturing hub and the epicenter of digital techniques. As digital technology merged with traditional manufacturing, vocational education faced both new opportunities and challenges. High transaction costs and information imbalances led to a "supply-demand imbalance", emphasizing the need for solid collaborations between vocational colleges and industries. Social partnerships helped vocational education align with labor market demands, enhancing job opportunities and driving economic growth. However, in areas like Zhejiang, the adoption of such partnerships was still in its early stages. While much existing research focused on theoretical aspects, the practical implications, especially the influence of digital innovations, often got less attention. This research examined the social partnership approach in Zhejiang's vocational education landscape, highlighting the importance of digitalization. Drawing insights from global models and considering China's unique situation, this research offered a vocational education approach that fit current needs. It pointed out the essential factors for successful vocational education partnerships and offered suggestions for aligning education with economic goals.

While the main focus of this research was on Zhejiang, its findings were also relevant for other regions globally seeking to establish similar vocational education collaborations. The research represented a shift in vocational education research from qualitative methods to a more detailed, data-focused exploration. At its core, this article explored the relationship between vocational education, social partnerships, and digital transformation in the context of Zhejiang Province. The results were important for shaping education policies and preparing the workforce for the challenges of the digital age.

## 2. Research Questions

(1) What are the frameworks of social partnership for vocational education development in digital era of Vocational Colleges under Zhejiang Province?

(2) What are the future wheels of social partnership for vocational education development in digital era of Vocational Colleges under Zhejiang Province?

### 3. Research Objectives

(1) To propose the frameworks of social partnership for vocational education development in digital era of Vocational Colleges under Zhejiang Province.

(2) To develop the future wheels of social partnership for vocational education development in digital era of Vocational Colleges under Zhejiang Province.

### 4. Research Method

#### (1) Research Design

This research adopted a qualitative approach to unpack the intricacies of social partnership in vocational education during Zhejiang Province's digital transformation. Initially, an exhaustive literature review identified critical theories and concepts in the field, laying the foundation for a developmental evaluation indicator system. Building on this, the Delphi technique was employed, engaging experts from diverse sectors, including academia, industry, and government. Their insights, captured through semi-structured interviews and subsequent analysis methods like Mode, Median, and IQR, crafted a province-specific framework. Finally, future wheels were harnessed through focus group discussions to visualize the evolving landscape of vocational education's social partnerships. This holistic design, encapsulating literature insights, expert consensus, and future projections, ensured a robust exploration of Zhejiang's vocational education in the digital era.

#### (2) Population and Sample

The research enlisted twenty key informants to probe the diversity dimensions and variables of social partnership in vocational education during Zhejiang Province's digital era. These participants spanned roles from academic researchers and governmental policy makers to college leaders, students, and industry executives. Eight key informants, including policy makers, educators, and business leaders, were chosen to rigorously examine the future wheels. Their diverse perspectives underpinned a comprehensive understanding, while upholding the utmost confidentiality and participant autonomy.

#### (3) Research Instruments

Using a literature review, open-ended interviews form, a questionnaire, Delphi techniques, and future wheels, this research adopted a comprehensive methodology. The

literature review laid the foundation, guiding the questionnaire creation to capture key dimensions of the digital era's vocational partnership. Initial interviews, based on social partnership characteristics, provided deep insights. In the subsequent rounds, a five-point rating scale measured informant agreement with partnership model aspects. The final phase featured a researcher-led focus group discussion with a clear guide to encourage in-depth conversation, ensuring a thorough and informed exploration.

#### **(4) Data Collection**

To deeply probe Zhejiang's vocational education partnerships in the digital era, this research kicked off with an intensive literature review, laying the foundation for a subsequent questionnaire. Key insights emerged from in-depth interviews with 20 informants, which were transcribed for accuracy. Further phases utilized questionnaires to solicit wider perspectives. The process peaked with a focus group, using future wheels to envision Zhejiang's vocational future. This systematic approach yielded rich insights into the digital transformation of vocational education.

#### **(5) Data Analysis**

To understand the relationship between digital-era social partnerships and vocational education in Zhejiang, an exhaustive analysis unfolded. Beginning with content analysis, insights from literature and questionnaires pinpointed core variables like digital technology's role in vocational education. Successive rounds employed qualitative methods: interviews were thematically coded, and data from Likert scale questionnaires were mined using Mode, Median, and Inter Quartile Range, revealing expert consensus intricacies. Post focus group, content analysis synthesized these insights into a forward-looking framework. This structure was recurrently validated with informants to ensure pertinence and precision.

### **5. Research Results**

(1) Content Analysis of social partnership for vocational education development in the digital era of vocational colleges under Zhejiang Province from related literature and related research

#### **Micro Level: Integration and Collaboration**

At the micro level, the research uncovered the detailed dynamics of integration and collaboration between industry and vocational education. Four dimensions were identified: (1) Integration and Collaboration of Industry and Vocational Education, (2) Administration and

Governance of Vocational Education, (3) Development of Digital Literacy Skills, and (4) Stakeholder Involvement in Decision-Making Processes.

#### Meso Level: Stakeholder Collaboration and Resource Allocation

The meso level illuminated the interactions among stakeholders and how resources were allocated. Five dimensions emerged: (1) Collaboration and Interactions between Stakeholders, (2) Shared Resources and Infrastructure, (3) Formation and Governance of Vocational Education Social Partnerships, (4) Strategic Collaboration in the Digital Era, and (5) Integration of Digital Skills and Infrastructure in Vocational Education.

#### Macro Level: Policy and Broader Societal Factors

On the macro level, the research explored overarching societal and policy frameworks that shaped the vocational education landscape. Three key dimensions were discerned: (1) Government Policies and Regulations for Social Partnerships, (2) Integration of Digital Technology in Vocational Education, and (3) Role of Multi-stakeholders in Digital Transformation.

#### (2) Frameworks of Social Partnership for Vocational Education Development in the Digital Era in Zhejiang Province

In the examination of the "Social Partnership for Vocational Education Development in the Digital Era in Vocational Colleges under Zhejiang Province", a tri-level framework - encompassing micro, meso, and macro scales - was developed. At the micro level, the focus was on individual and group interactions, highlighting the significance of competencies like industry-education collaboration and digital literacy. The meso level shifted to institutional dimensions, emphasizing the importance of proficient leadership, efficient resource sharing, and digital skills integration. Lastly, at the macro scale, the role of government policies and digital technology integration took precedence, shaping the overarching structure and potential of vocational education in the digital age. Key results from a questionnaire based on this framework, utilizing the Likert scale, revealed high levels of satisfaction in digital skill integration and vocational outcomes, especially at the micro level. This satisfaction extended to the meso and macro levels with strong consensuses on aspects such as leadership strategy and the impact of digital transformation policies. Conclusively, this research presented a comprehensive model underscoring the dynamic nature of vocational education in the digital era, suggesting both its past strengths and areas that were ripe for innovation.

#### (3) Developing Future Wheels of Social Partnership for Vocational Education Development in Digital Era of Vocational Colleges under Zhejiang Province



The primary objectives of this research were to propose a framework for social partnership and to address the various challenges and opportunities present within vocational colleges in Zhejiang Province. Through rigorous investigation, key findings emerged, highlighting the need to align vocational education programs with industry demands, incorporate digital technologies effectively, and promote an atmosphere of innovation and entrepreneurship. Additionally, the research underscored the importance of routine evaluations and feedback mechanisms to continually refine and improve social partnership endeavors.

Employing the 'future wheel' methodology, this research offered a holistic perspective on the prospective dynamics of Social Partnership in Vocational Education Development in the Digital Era within Zhejiang's Vocational Colleges. The methodology forecasted trends across three pivotal partnership levels:



Diagram 1-Micro Level: Focusing on individual competencies, enhancing collaborative efficiencies, and identifying skills development requisites tailored for the digital age.



Diagram 2-Meso Level: Offering insights into institutional dynamics, strategies for resource sharing, and digital integration techniques.



Diagram 3-Macro Level: Shedding light on potential policy transitions and the anticipated assimilation of digital technology.

Diagrams 1 to 3 visually encapsulated these levels, accentuating the interplay of individual capabilities, institutional frameworks, societal impacts, and evolving policies. This research's findings have significantly advanced our comprehension of social partnerships in vocational education in Zhejiang Province. It presented a valuable blueprint for stakeholders, furnishing actionable insights to bolster collaboration, harness digital innovations, and champion innovation. With an emphasis on nurturing and bolstering social partnerships and endorsing holistic educational strategies, the findings and ensuing recommendations held considerable ramifications for the region's socio-economic trajectory. Vocational education was now better equipped to address the challenges of the digital era, highlighting the need for further research into the broader impacts of social partnership in this evolving context.

## 6. Discussion

### (1) Frameworks of Social Partnership in Vocational Education Development

In Zhejiang Province's digital era, the growth of vocational education is based on three main levels: micro, meso, and macro. These levels not only show the connection among stakeholders but also represent wider social and political changes. A key point in this discussion is the active involvement of all stakeholders within this complex network of interactions, which agrees with findings from earlier studies like Yang (2016) and Fai & Tunzelmann (2011). By linking these findings to the present situation, the research points out the importance of these levels in Zhejiang's digital age, emphasizing the need for close cooperation to shape a better vocational education future.

### (2) Future wheels of Social Partnership in Vocational Education Development

The potential of social partnerships in Zhejiang's vocational education within the digital setting is promising. Using the Delphi technique, this study revealed trends emphasizing essential skills across all partnership tiers. Yuan & Gao (2017) emphasized the importance of equipping students with practical skills and a business-focused approach. This research identifies a path that stresses the combined benefits of technology adoption, skill enhancement, and teamwork. To stay relevant, vocational colleges in Zhejiang need to align with industry demands, refresh their courses and techniques, and reinforce collaborations. As the shift towards a more digital future intensifies, the significance of these insights rises, painting a bright outlook for vocational education in the province. This study provides insights beneficial for both Zhejiang's colleges and policymakers, ensuring education keeps pace with the digital era's evolving needs.

## 7. Recommendations

### (1) Recommendation for Policy Formulation:

Based on the research's findings, there is an imperative need to augment the policy formulation in vocational education. A pivotal element is integrating a competency management framework, ensuring that education aligns with labor market demands and equips students with the necessary skills. Additionally, the establishment of a public service platform can enhance the efficacy of social partnerships. Furthermore, the development and adoption of national professional standards are vital to ensure consistency and elevate the quality of education.

### **(2) Recommendation for Practical Application:**

The research insights extend beyond just vocational education, offering value to domains like digital education platforms, community development, and more. By tailoring the competency insights to each domain's unique requirements, stakeholders can drive transformation. Emphasizing collaboration, innovation, and the integration of digital tools across educational contexts can stimulate sustainable growth and create inclusive learning environments tailored to diverse learner needs.

### **(3) Recommendation for Further Research:**

Future research should emphasize broadening the research's scope to encompass varied cultural and socioeconomic contexts, refining the competency model as suggested. An interdisciplinary approach can lead to fresh research avenues within competency-based education. There's also a strong need to focus on developing national industry standards, which can greatly bolster the systematic management of competency-based education and enhance its overall quality.

## **Bibliography**

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., et al. (2014). *E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission*. The Leadership Quarterly.

Bo, M. (August 2019). Review of "Teacher Leadership in the Process of Educational Informatization". Modern Education Forum, 2(8).

Glick, B. (2014). Uktec50 shows IT leadership is thriving. Computer Weekly.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.

Huang Ronghuai, Hu Yongbin. (2012). *Informational Leadership and School informational construction*. Open Education Research.

Ji, M. (2020). *Grasping the Essence of National Education Informatization Strategy: Reflections on the National Education Informatization Series*. Continuing Education Research Newsletter, Peking University School of Continuing Education, 2(21).

Ministry of Education of the People's Republic of China. (2021, March 15). *Notice on strengthening the informationization of education management in the new era*.

Yang, Y. J. (2016). *Exploration of the path to improve the match between the structure of higher vocational majors and the industrial structure in Hunan Province*. Vocational Education Research, 2016(12), 33-36..

Yuan, X., & Gao, S. (2017). **Research on the management mechanism of majors in higher vocational colleges.** Higher Education Exploration, 2017(1), 76-81.

Fai, F., & Tunzelmann, N. V. (2011). **Industry-specific competencies and converging technological systems: Evidence from patents.** Structural Change and Economic Dynamics, 12, 141-171.

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล  
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2  
The Characteristics of Professional School Administrators Affecting  
The Personnel Management of School Under Nakhom Pathom Primary  
Educational Service Area Office 2

ภาณี รวดเร็ว

Pawinee Ruadreaw

พระมหาธัชรงค์ ชิตปัญญา

Phramaha Thamrong Thitapunyo

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหากรุณาธิราชวิทยาลัย

Educational Administration Program, Graduate School,

Mahamakut Buddhist University

E-mail: preaw3362@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 11 มิถุนายน 2566

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 17 มิถุนายน 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 17 มิถุนายน 2568

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารมีอาชีพโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 2) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 3) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารมีอาชีพที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 จำนวน 92 โรงเรียน จำนวนผู้ให้ข้อมูล 368 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานการบริหารงานบุคคล และ ครุพัฒน์สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สติติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบสมมุติฐาน ใช้ การวิเคราะห์การทดลองพหุคุณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

### ผลการวิจัย พบว่า

1) คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านสังคมและชุมชน ด้านจัดการระบบ และ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ตามลำดับ

2) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านปฏิบัติงานและประเมินผล ด้านการ监督管理บุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล การ และด้านสรรหารบรรจุแต่งตั้ง ตามลำดับ

3) คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเองและด้านการจัดการระบบ โดยมีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 12.9 มีความคลัดเคลื่อนในการทำนาย เท่ากับ 0.301

**คำสำคัญ:** ผู้บริหาร, การศึกษา, อาชีพ

### ABSTRACT

this research The objectives were 1) to study the characteristics of school professional administrators under the Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2 2) to study the personnel management of school administrators under the Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2 3) To study the characteristics of professional administrators that affect personnel management in schools under the Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office, Region 2.

The sample group in this research There are 92 schools under the Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2, with 368 informants, consisting of school directors. Supervisor of Personnel Management and Teachers in Educational Institutions under the Office of Nakhon Pathom Primary Educational Service Area 2

### The results showed that

1. Overall characteristics of professional school administrators under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2 were at the highest level. When considering each aspect, it was found that 5 aspects were at the highest level and 1 aspect

was at a high level, ranked in order of average from descending as follows: Management Self-development Society and community system management and morality and ethics, respectively

2. Personnel management of the schools under the Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2 overall were at the highest level. when considering side by side at the highest level in all aspects Sorted from most to least as follows: operational and evaluation Personnel maintenance Personnel Development and recruitment, recruitment, respectively

3. Characteristics of professional school administrators that affected the personnel administration of schools under the Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2 were self-development and system management. The prediction efficiency was 12.9% with a prediction error of 0.301.

**Keywords:** Executive, Education, Career

## 1. บทนำ

แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559) และหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 อาจกล่าวได้ว่า คนที่มีคุณภาพจะเป็นทรัพยากรที่ สำคัญในการพัฒนาประเทศ ในทุกด้าน ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คือ การศึกษา เพราะ การศึกษาเป็นกระบวนการสร้างความเจริญของงานให้แก่บุคคลและสังคม ดังนั้น การจัดการศึกษาเพื่อ พัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพทางให้เป็น คนรู้จักคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรมคุณธรรม รู้จักพึงตนเอง และสามารถดaringชีวิต อยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2553), เมื่อเป็นเช่นนี้ โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีสำคัญในการพัฒนาคน จึงต้อง มีการบริหารโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะเกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการบริหารแบบบูรณาการในทุก ขั้นตอน และทุกคน จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเครื่องบ่งชี้หรือมาตรฐานที่สำคัญจะอยู่ที่ผู้บริหาร ซึ่งมี บทบาทสูงสุดในการจัดระบบการศึกษาในระดับโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารการศึกษา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อกำหนดเป้าหมาย กำหนด ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้ และที่สำคัญผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องรู้และเข้าใจถึงภารกิจ ตลอดจนขอบข่ายงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน และต้องพัฒนา ระบบงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการพัฒนา คุณภาพของผู้เรียน (คลังเอกสารกลาง กระทรวงศึกษาธิการ Data Center, การบริหารโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ ความเป็นเลิศ)

สถานศึกษาจึงถือว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มุ่งพัฒนานักเรียนให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิต กล้าคิด กล้าทำและกล้าแสดงออก ทั้งนี้การที่สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพเช่นกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทที่สำคัญในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาในด้านต่างๆให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และการที่ผู้บริหารจะสามารถพัฒนาสถานศึกษาในมรประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอันจะพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสำเร็จของการบริหารงานด้วยการมีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม ที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากข้างต้นที่กล่าวมานี้ เป็นข้อเสนอแนะและสิ่งที่ควรพัฒนาในส่วนของผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งเมื่อพิจารณาจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดคุณลักษณะบางประการ จึงทำให้เกิดข้อเสนอแนะดังกล่าวนี้ ที่ยังต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงจำเป็นจะต้องเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ กล่าวคือ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และ ความประพฤติเป็นที่ยอมรับ มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานและหาความรู้ใหม่ๆ เสมอ รู้จักคิด รู้จักวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการทำงาน มีความสามารถโน้มน้าวให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน มีความเป็นประชาธิปไตย นอกจากจะเป็นผู้บริหารมืออาชีพแล้ว ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มี คุณลักษณะที่ดี มีหลักสำคัญในการปฏิบัติงาน สามารถนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไขบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้งานบรรลุตั้งแต่ประสิทธิภาพ ที่วางไว้ ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่จะพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ คือ จะต้องมีคุณลักษณะมีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม ฯลฯ ดังนั้น ปัญหาต่างๆที่ผู้บริหารพบเจอเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถ ในการแก้ไขปัญหาให้ดียิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2
- เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2
- เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

## 3. สมมุติฐานการวิจัย

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อย่างน้อย 1 ด้าน

#### 4. ขอบข่ายของการวิจัย

##### 1. ขอบข่ายด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา/รองผู้อำนวยสถานศึกษา หัวหน้างาน บริหารบุคคล บุคลากรครูของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มี 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอครชัยศรี อำเภอบางเลน อำเภอพุทธมณฑล และอำเภอสามพราน จำนวน 120 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผู้วิจัยกำหนดการประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 92 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน หัวหน้างานบริหารบุคคล 1 คน ครุผู้สอน 1 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 368 คน

##### 2. ขอบข่ายด้านพื้นที่

ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 เลขที่ 1 หมู่ 1 ตำบลครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 120 โรงเรียน ใน 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอครชัยศรี อำเภอบางเลน อำเภอพุทธมณฑล และอำเภอสามพราน ผู้วิจัย กำหนดการประมาณขนาดของ กลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 92 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา/รองผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานบริหารงานบุคคล บุคลากรครูของสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น จำนวน 368 คน

##### 3. ขอบข่ายด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ซึ่ง ประกอบด้วยประเด็นเนื้อหาคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพสังกัดโรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ตามแนวคิดของสถาบันพัฒนาผู้บริหาร มี 6 ประการ 1. ด้านคุณธรรมจริยธรรม 2. ด้านการจัดการระบบ 3. ด้านวิชาการ 4. ด้านบริหารจัดการ 5. ด้านสังคมและชุม และ 6. ด้านการพัฒนาตนเอง

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ การบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยประเด็นเนื้อหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ประกอบด้วย 1. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 2. การจ้างรักษาบุคลากร 3. การประเมินและปฏิบัติงาน และ 4. การพัฒนาบุคลากร

## 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาลักษณะผู้บริหารมืออาชีพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
2. เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
3. ผลวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน

## 6. วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงร่างวิจัย เป็นการศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ วิทยานิพนธ์ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จัดทำโครงร่างงานวิจัย ดำเนินการจัดสรรเครื่องมือเสนอโครงร่างวิทยานิพนธ์ต่อสาขาวิชา เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากศึกษาศาสตร์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือและนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อหาความตรงเรียงเนื้อหา (Content Validity) และนำไปทดลองกับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (try - out) จำนวน 10 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน เพื่อหาความต่อเนื่องเชื่อมั่น (reliability) แล้วนำเครื่องมือดังกล่าวมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแล้วนำข้อมูลที่เก็บรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำร่างผลการวิจัยเพื่อนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมเสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อศึกษาศาสตร์เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

## 7. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามโดยแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยทั้งนั้นสืบถึงคณบดีศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาภูราชนิเวศน์ ผ่านประธาน สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เพื่อทั้งนั้นสืบขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้วดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง แบบสอบถามจำนวน 368 ฉบับ และเดินทางไปรับแบบสอบถามด้วยตนเอง และจัดลำดับข้อมูลเหล่านั้นนำไปวิเคราะห์และประมวลผลต่อไป

### 8. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพและการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 คือการวิเคราะห์การถอดอพหุคุณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์สถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### 9. สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์การนำมายตามความสำคัญการพัฒนาตนเอง ( $X_6$ ) .262 ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการจัดการระบบ ( $X_2$ ) .102 ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 10. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการพัฒนาตนเอง ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการจัดการระบบ ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารโรงเรียน เป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ในเรื่องของการบริหารโรงเรียน โดยมีความรู้ในเรื่องหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

นโยบายและการวางแผนการศึกษา การบริหารด้านวิชาการ การบริหารด้านธุรการ การเงิน การพัสดุ อาคารสถานที่ การบริหารงานบุคคล การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความสัมพันธ์ชุมชน มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพ ผ่านการประเมินจากทุกหน่วยงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรม พัฒนา ตนเอง เพื่อให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีการ จัดสร้าง แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและนอกโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าได้ตามความสนใจ หรืออาจเรียก ได้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องการบริหารจัดการอย่างถ่องแท้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน เรื่องกระบวนการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจสำคัญที่จะนำพาระบบสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ กำหนด มีการบริหารตามหลัก P-D-C-A เน้นวางแผน และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ไปสู่การปฏิบัติ จริง มีการประเมินผลเพื่อพัฒนา ปรับเปลี่ยนแผน เพื่อให้ระบบการทำงานดีขึ้น ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้อง กับ วิชณุ ข้ายสุพรรณ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในโรงเรียน สังกัดสา นักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะ ของผู้บริหารมืออาชีพใน โรงเรียน ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 1 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านการบริหารจัดการโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ซึ่งการเป็นผู้นำด้านการบริหาร จึงสอดคล้องกับการที่ผู้บริหารมีความตระหนักรถึงความสำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหาร สามารถวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย มีเป้าหมายในการทำงาน วิธีการบริหารงานให้ไปสู่ความสำเร็จ สามารถ จัดลำดับความสำคัญของภาระงานและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับสำราญ ৎเกิงสุข ได้ศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา กับความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานนทบุรี เขต 2 พบร.ว. 1) ทักษะการ บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยรวมและราย ด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบร.ว. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาทุก ด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไป หนน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านความรู้ ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการ สอน ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านเทคนิค 2) ความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของครูโรงเรียน เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบร.ว.ด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับثار ไทยเจริญ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพและแนว ทางการพัฒนาของผู้บริหารในสังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลเมืองชลบุรี พบร.ว. คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพและแนวทางการพัฒนาของผู้บริหารในสังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลเมืองชลบุรีโดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเป็นผู้นำด้าน การบริหารจัดการ รองลงมา คือ การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร การเป็นผู้นำด้านวิชาการ การเป็นผู้นำด้านการจัดการระบบ การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม และการเป็นผู้นำด้านสังคมและ

ชุมชน ตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพตามความคิดเห็นของครูตามความคิดเห็นของครูในสังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลเมืองชลบุรี โดยภาพรวมจำแนกตามเพศ และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการเป็นผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านการเป็นผู้นำด้านการจัดการระบบ และการเป็นผู้นำด้านวิชาการแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 11. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารอบปฐม เขต 2 สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปนี้ควรทำการวิจัย ดังนี้

1. ความมีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ในสถานศึกษาสังกัดอื่น ๆ
2. ความศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน กับผู้เกี่ยวข้องทางด้านการศึกษา เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครอง
3. ความมีการวิจัยคุณภาพเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารอบปฐม เขต 2

## บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ, กรมการศาสนา. (2521). พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับหลวง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.

จำลอง นักฟ้อน. (2543). “เส้นทางสู่นักบริหารการศึกษามืออาชีพ” ใน การศึกษากับการพัฒนา วิชาชีพ. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขานุการคุรุสภาก.

ชัยรัตน์ หล่ายวัชรากุล. (2549). ผู้บริหารมืออาชีพ: ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน. สารสารการศึกษาไทย, 18(1), 66-68.

ถวิล อรัญเวศ. (2544). นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา. สารสารวิชาการ, 4(2), 15-19.

ธีระ รุณเจริญ. (2549). สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2551). พระราชบัญญัติ ระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551. กรุงเทพมหานคร: สํอไตรลครีเอทีฟເເຊົ້າສົ່ງ จำกัด.

Ralph M. Stogdill. (1974). *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research.*

New York: The Free Press, 74-75.

James Bartlett Edmonson and Francis L. Bacon. (1953). *The Administration of the Modern Secondary School* (New York : Macmillan,1953), 79-81.

## ความท้าทายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมพหุวัฒนธรรม

### Challenges in Human Resource Development in a Multicultural Society

กวนธิดา อรุณโขติ

Kawinthida Arunchot

หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศึกษา

Bachelor of Education Program in Social Studies

วิทยาลัยสงฆ์สุพรรณบุรีศรีสุวรรณภูมิ

Suphanburi Srisuvarnabhumi Buddhist College

พระครูศรีธรรมราภรณ์

Phrakrusrithammawaraporn

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

Master of Public Administration

วิทยาลัยสงฆ์กาญจนบุรี ศรีเพบูลย์

Kanchanaburi Sripaibool Buddhist College

ดวงเตีือน พิมพิลาลัย

Duongduen Phempilalai

วิทยาลัยสงฆ์กาญจนบุรี ศรีเพบูลย์

Kanchanaburi Sripaibool Buddhist College

E-mail: kawinthida.arunchot@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 3 มกราคม 2568

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 29 มิถุนายน 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 30 มิถุนายน 2568

#### บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการนี้ มุ่งแสวงหาคำตอบในประเด็นความท้าทายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมพหุวัฒนธรรม จากการทบทวนวรรณกรรมสำคัญจากการสารและหนังสือออนไลน์ ผลการสืบค้นพบประเด็นความท้าทายสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและการเติบโตขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (1) ความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ที่ส่งผลต่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน (2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการยอมรับความหลากหลาย ส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม (3) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

ที่ต้องอาศัยความเข้าใจในมิติทางวัฒนธรรมที่ซับซ้อน (4) การจัดการความขัดแย้งในองค์กรพหุวัฒนธรรม ที่ต้องใช้ทักษะการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจร่วมกัน และ (5) การพัฒนาทักษะของผู้บริหารในการปรับตัวและการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย ทั้งนี้ การจัดการกับความท้าทายเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว

**คำสำคัญ:** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สังคมพหุวัฒนธรรม, การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

## ABSTRACT

This academic article aims to explore the challenges of human resource development in multicultural societies. Through a literature review of significant journals and online publications, the research identifies five key challenges in human resource development within multicultural contexts that affect organizational efficiency and growth in the globalization era. These challenges include: (1) cultural diversity differences affecting communication and collaboration, (2) building an organizational culture that embraces diversity, promotes equality, and encourages participation, (3) cross-cultural communication requiring understanding of complex cultural dimensions, (4) conflict management in multicultural organizations requiring communication skills and mutual understanding, and (5) development of executive skills in adapting and working in diverse environments. Effectively managing these challenges will enhance organizational capabilities and lead to sustainable long-term development.

**Keywords:** Human Resource Development, Multicultural Society, Cross-Cultural Communication

## 1. บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมพหุวัฒนธรรมถือเป็นความท้าทายสำคัญสำหรับองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถในการเติบโตขององค์กร บทความนี้จะอภิปรายถึง 5 ประเด็นหลักที่องค์กรต้องเผชิญและแนวทางในการบริหารจัดการได้แก่ (1) ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการสื่อสารและความร่วมมือ (2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและยอมรับความหลากหลาย (3) ความท้าทายของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (4) การจัดการความขัดแย้งในบริบทพหุวัฒนธรรม และ (5) การพัฒนาทักษะของผู้บริหารเพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ การทำความเข้าใจและจัดการกับความท้าทายเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรที่มารวมตัวกันในหลากหลายพื้นฐานทางวัฒนธรรม และพัฒนาไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

## 2. ความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร การสื่อสาร การสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์กร โดยมีนักวิชาการศึกษาที่กล่าวถึงความสำคัญของความแตกต่างทางวัฒนธรรม ดังนี้ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปรากฏการณ์ที่มีความซับซ้อนและหลากหลาย (Suwaj Dansomboon et al., 2016) ประกอบด้วยความแตกต่างในด้านขนบธรรมเนียมประเพณี ภาษา และวิถีการดำเนินชีวิต ปรากฏการณ์นี้ก่อให้เกิดความท้าทายที่มีความซับซ้อนและมีรูปแบบการแสดงออกที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายดังกล่าวมีศักยภาพในการสร้างผลลัพธ์เชิงบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการยกระดับคุณภาพและความลึกซึ้งของปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่มาร่วมกัน ความเชื่อและหลักการที่ฝัง根柢ในตัวบุคคล มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อกระบวนการคิดและพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม โดยมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและปฏิสัมพันธ์ในบริบทที่หลากหลาย องค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการสัมพันธ์ การสื่อสารที่เปิดกว้าง อันนำไปสู่ความโปร่งใสและความเข้าใจอันดี ความร่วมมือ ซึ่งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เมื่อองค์ประกอบเหล่านี้มีสมดุลกันอย่างเหมาะสมจะส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันขององค์กร

ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ในมุมมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Rajpal & Onyusheva, 2018) เป็นกระบวนการมีความซับซ้อน ซึ่งควรได้รับการออกแบบอย่างพิถีพิถัน เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร นั่นคือ บุคลากร การจัดการดังกล่าวมีความสำคัญเพียงในขั้นตอนการก่อตั้งองค์กรเท่านั้น หากแต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สำหรับองค์กรที่ต้องการเติบโตในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบันลักษณะเด่นของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมสมัยประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความต้องการที่เพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากการวิถี ผลลัพธ์ของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมดังเดิมอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและความก้าวหน้าของแนวปฏิบัติต้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรพยายามดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรข้ามชาติ โดยต้องอาศัยความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในภูมิหลังทางวัฒนธรรม การตระหนักรถึงความเชื่อและประเพณีที่หลากหลาย ความสามารถในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหลากหลายประเทศปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กรข้ามชาติที่ดำเนินธุรกิจในตลาดโลก

ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ในบริบทอาเซียน (Chananporn Areekul, 2559) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการศึกษาที่ครอบคลุม หลากหลาย (Areekul, 2559) เป็นการส่งเสริมความเข้าใจเชิงลึกและการยอมรับในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตลอดจน

มุ่งเน้นองค์ประกอบต่างในสังคมโลก อันนำไปสู่การปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมอย่างมีความรู้และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความร่วมมือทางเศรษฐกิจในการอุปโภคบริโภคด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ โครงการความร่วมมือระหว่างประเทศ การร่วมลงทุนในระดับภูมิภาค พัฒนาอุตสาหกรรมที่มีส่วนร่วงของประเทศ ร่วมกัน องค์ประกอบเหล่านี้ไม่ใช่เพียงมีความสำคัญในบริบทโลกวิวัฒน์ แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในกระบวนการบูรณาการอันซับซ้อนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน โดยมีเป้าหมายเพื่อการบรรลุความเจริญรุ่งเรืองร่วมกัน การสร้างเสถียรภาพในระดับภูมิภาค การรักษาสันติภาพและความมั่นคงอย่างยั่งยืน สังคมพหุวัฒนธรรมในภูมิภาคอาเซียนมีลักษณะเด่นประกอบด้วยความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ประเพณี วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ ความแตกต่างทางความเชื่อและศาสนา ลักษณะดังกล่าวมีบทบาทพื้นฐานในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติของกลุ่มนิยมที่หลากหลาย พร้อมทั้งปลูกฝังความเคารพและความเข้าใจซึ่งกันและกัน อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อความมั่นคง ความยั่งยืน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของประชาคมอาเซียน

สรุปว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีความซับซ้อนและท้าทาย แต่ยังสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกในการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร การสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารที่โปร่งใส และความร่วมมือเป็นปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จของห่วงโซ่อุปทาน การจัดการทรัพยากรมณฑ์มีบทบาทสำคัญในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดการข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรข้ามชาติ การศึกษาเกี่ยวกับอาเซียนช่วยพัฒนาทักษะข้ามวัฒนธรรมและความเข้าใจในความหลากหลาย การร่วมมือทางเศรษฐกิจช่วยส่งเสริมความเจริญรุ่งเรืองและเสถียรภาพในภูมิภาค สังคมหลากหลายทางวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันและความเข้าใจในชุมชนเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

### 3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย

จากการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในบริข่องโลก โดยมีคนที่อาจมาจากต่างวัฒนธรรมมาปฏิบัติงานร่วมกัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีการดำเนินการที่น่าสนใจ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปรับประยุกต์ใช้ ดังนี้

การสร้างวัฒนธรรมที่หลากหลายในมุมมองของ Hasnain Javed. (2024) ระบุว่า เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่างหลากหลายของบุคคล เช่น เชื้อชาติ เพศ ศาสนา ความคิดเห็น และมุมมองต่างๆ โดยให้ทุกคนรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและมีค่าต่อองค์กร ผู้บริหารองค์กรมีนโยบายการยอมรับความหลากหลาย กฎเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมความเท่าเทียมและความเป็นธรรมในที่ทำงาน เช่น การป้องกันการเลือกปฏิบัติ การสร้างโอกาสที่เท่าเทียม และการส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน เมื่อองค์กรวางแผนข้างต้นแล้ว จะเป็นการดึงดูดพนักงานทุกคนให้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง การสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้พนักงานทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น และเปลี่ยนความรู้ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พนักงานจะรู้สึกมีค่าและได้รับการเสริมศักยภาพ การให้ความสำคัญ

กับความคิดเห็นและความสามารถของพนักงานทุกคน และสนับสนุนให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันและความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลาย ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ระบบการสื่อสารที่ทันสมัย เครื่องมือในการทำงานร่วมกัน และระบบการจัดการข้อมูล องค์กรที่ส่งเสริมให้มีมุ่งมองที่หลากหลาย ความแตกต่างของประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ และมุ่งมองของบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและแก้ปัญหา เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ข้อดีที่องค์กรได้รับจากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย เช่น การดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

Hemavathi & Arpitha. (2024) กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมที่หลากหลายในที่ทำงานมีปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายและซับซ้อน หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลาย ทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ศาสนา ทางเพศ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ถูกนำมาใช้เป็นจุดแข็งในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาองค์กร (2) ยอมรับและเคารพความหลากหลาย ไม่เพียงแต่ยอมรับว่าความแตกต่างมีอยู่จริง แต่ยังให้ความสำคัญและเคารพในความแตกต่างนั้น ๆ ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเปิดกว้างให้ทุกคนได้แสดงออกซึ่งความเป็นตัวของตัวเอง (3) สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีชีวิตชีวาและหลายมิติ เป็นสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยพลังงานและไอเดียใหม่ ๆ ที่เกิดจากการผสมผสานของความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (4) เนลิมฉลุยความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล หมายถึง การให้ความสำคัญกับความแตกต่างของแต่ละบุคคลและเห็นคุณค่าในความเป็นตัวของตัวเอง ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีแรงจูงใจในการทำงาน (5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความร่วมมือ การสร้างโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว จึงแนะนำให้ผู้บริหารองค์กรดำเนินการที่สอดคล้องกันได้แก่ (1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุม การสื่อสารที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย รวมถึงการสื่อสารในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงนโยบายและวัฒนธรรมองค์กร (2) ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับแสดงออกอย่างอิสระ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะ โดยไม่กลัวการถูกวิพากษ์วิจารณ์ (3) นโยบายการยอมรับความหลากหลายที่ออกแบบมาอย่างรอบคอบ โดยเป็นนโยบายที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกมิติของความหลากหลาย รวมถึงการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (4) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร การมีพนักงานที่หลากหลายและมีความสุขในการทำงาน จะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร (5) เพิ่มความพึงพอใจและขวัญกำลังใจของพนักงาน เมื่อพนักงานรู้สึกว่าได้รับการเคารพและยอมรับ จะส่งผลให้มีความพึงพอใจในการทำงานและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

Donald Williams. (2023) ระบุว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายและซับซ้อน จำเป็นต้องมีการนิยามความหลากหลายอย่างรอบคอบและครอบคลุมภายในการขององค์กรเฉพาะ พร้อมกับการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ยอมรับและให้คุณค่ากับทุกคนอย่างจริงใจ และการนำโมเดลความหลากหลายมาใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ ได้แก่ การนิยาม (Define) การทำความเข้าใจ (Understand) การทบทวน (Review) การสื่อสาร (Communicate) และการนำไปใช้ (Implement) เพื่อประสานและปรับให้เข้ากันอย่างมีประสิทธิภาพของลักษณะเฉพาะและมุ่งมองที่หลากหลายของกลุ่มประชากรต่าง ๆ ในขณะเดียวกันก็เพิ่มความหลากหลายของมุ่งมองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จและนวัตกรรมโดยรวมภายในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เพียงแต่หลากหลาย แต่ยังมีความหลากหลายอย่างลึกซึ้ง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องชี้แจงแนวคิดของความหลากหลายอย่างรอบคอบและครบถ้วน เพื่อให้สอดคล้องกับพารามิเตอร์และลักษณะเฉพาะของกรอบองค์กรเฉพาะ พร้อมกันนั้นยังต้องมีส่วนร่วมในการเพาะบ่มบรรยากาศที่ยอมรับและชื่นชมคุณค่าของทุกคนโดยไม่คำนึงถึงภูมิหลัง และจำเป็นต้องใช้โมเดลความหลากหลาย อย่างเป็นระบบและมีระเบียบ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐานและสำคัญ ได้แก่ การนิยาม การทำความเข้าใจ การทบทวน การสื่อสาร และการนำไปใช้ ทั้งหมดมุ่งเป้าไปที่การบูรณาการและปรับให้เข้ากันอย่างมีประสิทธิภาพของลักษณะเฉพาะและมุ่งมองที่แตกต่างของกลุ่มประชากรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความหลากหลายของมุ่งมองที่ทำหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จโดยรวมและส่งเสริมนวัตกรรมภายในองค์กรโดยรวม

ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายและซับซ้อน จำเป็นต้องมีการนิยามความหลากหลายอย่างรอบคอบ พร้อมทั้งส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ยอมรับและให้คุณค่าแก่ทุกคน โดยใช้โมเดลความหลากหลายที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การนิยาม การทำความเข้าใจ การทบทวน การสื่อสาร และการนำไปใช้ เพื่อประสานและปรับให้เข้ากันอย่างมีประสิทธิภาพของลักษณะเฉพาะและมุ่งมองที่หลากหลาย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างนวัตกรรมใหม่ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายหมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ศาสนา ความคิดเห็น และประสบการณ์ ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ถูกนำมาใช้เป็นจุดแข็งในการพัฒนาองค์กร ปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย ได้แก่ (1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมทุกรดับองค์กร (2) การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ (3) การมีนโยบายการยอมรับความหลากหลายที่ซัดเจนและมีกลไกในการแก้ไขปัญหา (4) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และ (5) การเพิ่มความพึงพอใจและขวัญกำลังใจของพนักงาน ผลที่องค์กรจะได้รับจากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย ได้แก่ การดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่การได้เปรียบในการแข่งขัน

#### 4. การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคคลที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Toyesha Thakur. 2024) โดยอาศัยทักษะในการตีความ และปรับตัวต่อสัญญาณ ทางภาษาและวัฒนธรรมที่หลากหลาย การสื่อสาร ประเภทนี้ต้องเผชิญกับความท้าทายจากการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม แต่ในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการอยู่ร่วมกัน การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมไม่เพียงจำกัดอยู่ที่การแลกเปลี่ยนภาษาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการตีความสัญญาณที่ไม่ใช่ภาษา เช่น ภาษาถกเถกและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงและส่งเสริมความร่วมมือในระดับสากล ดังนั้น ความซับซ้อนของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม จึงไม่ใช่แค่การพูดคุยกัน แต่เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับการตีความหมายที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังคำพูดภาษาถกเถก และพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งล้วนได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรม การสื่อสารที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความสามารถในการตีความหมายที่แตกต่างกันออกໄປ และปรับตัวให้เข้ากับบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเต็มไปด้วยความท้าทาย แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะสำคัญ นอกเหนือจากภาษาพูดแล้ว ภาษาถกเถก ท่าทาง และวัฒนธรรมองค์กรก็มีบทบาทสำคัญในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเช่นกัน เป้าหมายสูงสุดของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมคือการสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงและส่งเสริมความร่วมมือในระดับสากล

ในมุมมองของ Chunmeng Zuo. (2024) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและหลายมิติ โดยที่มีติวิททางวัฒนธรรมนี้ไม่เพียงเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ การตีความ และการแสดงออกซึ่งความคิดและอารมณ์ กระบวนการนี้จึงเต็มไปด้วยความท้าทายและโอกาสที่หลากหลายซึ่งเกิดจากความแตกต่างทางภาษา ค่านิยม และวิถีชีวิตของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ในมิติของการแปล ผู้แปลมีบทบาทสำคัญในการส่งผ่านสารจากภาษาต้นทางไปยังภาษาเป้าหมาย โดยต้องพิจารณามากกว่าความหมายตรงของคำและวลีเท่านั้น แต่ยังต้องพิจารณาด้วยสำคัญทางวัฒนธรรมที่มักฝังอยู่ในภาษา เช่น บริบททางประวัติศาสตร์ สังคม และจิตวิทยา ที่ส่งผลต่อความหมายโดยนัยของภาษา นอกจากนี้ ผู้แปลต้องมีความเข้าใจลึกซึ้งในเชิงสังคมวิทยา เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความหมายและอารมณ์ที่ແงอยอยู่ในคำเหล่านั้นได้อย่างครบถ้วน และเพื่อหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดที่อาจเกิดจากการตีความที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของผู้รับสาร การพิจารณาด้านบริบททางวัฒนธรรมและความละเอียดอ่อนเหล่านี้จะช่วยให้การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อนึ่ง จำเป็นต่อสู่การสร้างความเข้าใจที่ครอบคลุมและลึกซึ้งระหว่างผู้คนที่มีภูมิหลังและความเชื่อที่หลากหลาย การสื่อสารเชิงลึกและรอบด้านนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการส่งเสริมความเข้าใจร่วมกัน ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นในบริบทระหว่างวัฒนธรรม

ส่วน Lin Li. (2024) ระบุว่า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural communication หรือ CCC) เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและหลากหลายอย่างยิ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล ความคิด และทัศนคติที่หลากหลายระหว่างบุคคลที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม โดยแต่ละคนมีมุมมอง ค่านิยม และบรรทัดฐานทางสังคมที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการตีความและความเข้าใจโลกและ

ความซับซ้อนของมัน อุปสรรคและความท้าทายมากมายที่บุคคลมักพบร่วมกับการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมนั้น มีทั้งจำนวนมากและหลากหลาย โดยครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ มากมาย เช่น การตีความและความเข้าใจเรื่องตลก ซึ่งอาจมีความแตกต่างและมีความหมายที่แตกต่างกันอย่างมากในแต่ละวัฒนธรรม รวมถึงกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาทักษะ ซึ่งได้รับผลกระทบอย่างมากจากความแตกต่างพื้นฐานระหว่างวัฒนธรรมต่าง ๆ สถานการณ์ที่ซับซ้อนนี้ยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นด้วยการขาดแคลนโปรแกรมฝึกอบรมที่เหมาะสม ซึ่งออกแบบมาเพื่อจัดการและแก้ไขความแตกต่างเหล่านี้ ส่งผลให้เกิดช่องว่างทางข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งอาจขัดขวางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างบุคคลที่มาจากการท่องเที่ยว ทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างบุคคลที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและเต็มไปด้วยความท้าทาย เนื่องจากความแตกต่างทางภาษา ค่านิยม และพุทธิกรรมของแต่ละวัฒนธรรม จัดเป็นกลุ่มนื้อหา ได้ 3 ประการ คือ (1) ความท้าทายหลัก ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ความแตกต่างทางภาษา ไม่เพียงแค่คำศัพท์และไวยากรณ์ แต่รวมถึงนัยยะทางวัฒนธรรมที่ซ่อนอยู่ในภาษา 2) การตีความที่แตกต่าง การรับรู้ และตีความสัญญาณทางภาษาและอวัยภาษา (เช่น ภาษาถก) ที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละวัฒนธรรม 3) ค่านิยมและความเชื่อ ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อส่งผลต่อการรับรู้และการตัดสินใจ 4) บริบททางวัฒนธรรม บริบททางสังคม ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมมีผลต่อการสื่อสารอย่างมาก (2) ความสำคัญของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม 1) การสร้างความเข้าใจร่วมกัน ช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 2) การส่งเสริมความร่วมมือสนับสนุนการทำงานร่วมกันในระดับสากล 3) การพัฒนาทักษะ ช่วยให้บุคคลพัฒนาทักษะในการปรับตัวและการอยู่ร่วมกันในสังคมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม (3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม 1) เวลา ค่านิยมและความสำคัญของเวลาแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม 2) อำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในแต่ละวัฒนธรรมมีความแตกต่างกัน 3) ความเป็นปัจเจกบุคคล ความสำคัญของปัจเจกบุคคลที่ยึดกับกลุ่มในแต่ละวัฒนธรรม 4) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม

## 5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เกิดขึ้นเสมอในทุกสถานที่สังคม การทราบเหตุผลของความขัดแย้ง รวมถึงการบริหารจัดการความขัดแย้ง จึงเป็นเรื่องที่บริหารองค์กรจำเป็นต้องทราบ เพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นดำเนินไปอย่างสร้างสรรค์และพัฒนาในทางที่ดีขึ้น

การจัดการความขัดแย้งสามารถนิยามได้ว่าเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและเป็นระบบในการจัดการกับความไม่สงบเรียบร้อยและข้อพิพาทด้วยกัน ที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์กร (Christopher Naugler, 2024) ทั้งในด้านเป้าหมาย ความมุ่งมั่น และวิธีการทำงาน กระบวนการนี้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการ เพิ่มระดับผลิตภาพโดยรวม ส่งเสริมการรักษาพนักงานและความจงรักภักดีต่องค์กร สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสมดุลและกลมกลืน อันเป็นพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ทักษะที่สำคัญยิ่งนี้

ไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่เป็นคุณลักษณะที่สามารถเรียนรู้ บ่มเพาะ และพัฒนาได้ผ่านความพยายามและการฝึกฝนอย่างทุ่มเท โดยมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญคือความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและการประยุกต์ใช้ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่ในห้องปฏิบัติการทางคลินิกเท่านั้น แต่ยังรวมถึงในสภาพแวดล้อมองค์กรที่หลากหลาย ซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายและการกิจที่วางไว้

การสร้างประสบการณ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมาย ความมุ่งมั่น และความประณญาส่วนบุคคล คุณมือที่ครอบคลุมนี้จะแนะนำคุณผ่านขั้นตอนที่สำคัญ รวมถึงเคล็ดลับและกลยุทธ์อันมีค่า ที่จำเป็นสำหรับการยกระดับคุณภาพโดยรวมของการเดินทางสู่เป้าหมายของคุณ และทำให้มั่นใจว่าคุณจะได้รับประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุดจากประสบการณ์ที่ได้รับ การนำกลยุทธ์เหล่านี้มาใช้อย่างจริงจัง จะช่วยยกระดับการเติบโตและพัฒนาส่วนบุคคล สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสามัคคี นวัตกรรม และผลิตภาพ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ และความสำเร็จร่วมกันในหมู่สมาชิกที่สร้างการเปลี่ยนแปลงนี้จะเสริมสร้างพลังให้คุณสามารถรับมือกับความท้าทายด้วยความมั่นใจและความยืดหยุ่น เป็นการปูทางไปสู่ความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม ซึ่งส่งผลกระทบที่ยิ่งใหญ่เกินกว่าเป้าหมายเฉพาะหน้าที่ตั้งไว้

การจัดการความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมิติ (Goode & Wolf, 2019) ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์และเทคนิคที่แตกต่างกันไป การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยการประเมินระดับความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ทั้งในระดับบุคคล และระดับทีมอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อรับรู้รูปแบบการจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ที่หลากหลาย นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายของทีมที่ชัดเจนและกระชับพร้อมทั้งกำหนดบทบาทที่ชัดเจนให้แก่สมาชิกแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมของตนในการบรรลุความสำเร็จร่วมกันของกลุ่ม องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการใช้แนวทางที่หลากหลายและมีกลยุทธ์ ได้แก่ (1) การหยุดพักอย่างจงใจเพื่อการไตรตรอง (2) การรับรู้และยอมรับความรู้สึกและมุ่งมองของทุกฝ่าย (3) การแสดงความเห็นอกเห็นใจอย่างจริงใจเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิก (4) การปรับทิศทางการสนทนาให้มุ่งเน้นประเด็นสำคัญ (5) การใช้เทคนิคการเลื่อนการพูดคุยเพื่อหาเวลาที่เหมาะสมในการหยิบยกประเด็นที่ละเอียดอ่อนขึ้นมาพูดคุย

การแก้ไขความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับพลวัตของทีมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนและส่งเสริมความร่วมมือ ซึ่งนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมและการพัฒนาประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร การส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดและการรับฟังอย่างตั้งใจระหว่างสมาชิกในทีม เป็นวิธีการที่องค์กรสามารถใช้เสริมสร้างรากฐานเหล่านี้ให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในกระบวนการแก้ไขปัญหา แนวทางแบบมีส่วน

ร่วมนี้ไม่เพียงแต่เสริมพลังให้แก่บุคคล แต่ยังส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความเคารพซึ่งกันและกัน และความเข้าใจ อันเป็นรากฐานสำหรับการสร้างทีมที่เข้มแข็งและสามารถร่วมกันฝ่าฟันความท้าทายต่างๆ ได้

การจัดการความขัดแย้งประกอบด้วยชุดของการกระทำ ปฏิสัมพันธ์ และการตอบสนองที่หลากหลาย (Vientiany et al., 2024) ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลและกลุ่มต่างๆ ที่อยู่ในสถานการณ์ความขัดแย้ง โดยให้ความสำคัญอย่างมากกับบทบาทที่จำเป็นของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้าใจและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แม้ว่าความขัดแย้งมักถูกมองในแง่ลบ แต่โดยธรรมชาติแล้วมีศักยภาพที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญ เนื่องจากสามารถทำหน้าที่เป็นตัวเร่งปฏิกริยาที่ทรงพลังสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมองผ่านมุมมองที่เน้นกระบวนการ ซึ่งตระหนักและให้ความสำคัญกับธรรมชาติอันซับซ้อนของพลวัตระหว่างบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

แนวทางการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) การสร้างสภาพแวดล้อมเชิงรุก โดยส่งเสริมการเปิดกว้างในการสนทนากับสันนิษฐานความร่วมมือที่สร้างสรรค์ เปเลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในการเติบโตส่วนบุคคล ผลักดันความก้าวหน้าด้านนวัตกรรมภายในองค์กร (2) การพัฒนาการอบรมความคิดเชิงบวก โดยเสริมสร้างความเข้มแข็งของความสัมพันธ์ ยกระดับความสามัคคีของทีม ขับเคลื่อนความสำเร็จร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ (3) การเดินทางสู่การเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาความสามารถในการปรับตัว เปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงจุดแข็งที่เป็นเอกลักษณ์ รับมือกับความซับซ้อนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โดยปลูกฝังความยึดหยุ่นในการทำงาน สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความเคารพ ให้คุณค่ากับมุมมองที่หลากหลาย ส่งเสริมนวัตกรรมผ่านการแก้ปัญหาร่วมกัน

ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับความไม่สงบอยและข้อพิพาทได้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความขัดแย้ง คือ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) มีบทบาทสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง นอกจากนี้ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน บทบาทที่ชัดเจนของสมาชิกในทีม และการสื่อสารที่เปิดใจก็เป็นปัจจัยสำคัญเช่นกัน กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้ง เช่น การหยุดพักเพื่อไตรตรอง การรับฟังความรู้สึกของผู้อื่น การแสดงความเห็นอกเห็นใจ การปรับทิศทางการสนทนา และการเลื่อนการพูดคุย ผลลัพธ์ของการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการจัดการความขัดแย้งที่ดีจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมความร่วมมือ และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ความขัดแย้งจึงเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร หากจัดการได้อย่างเหมาะสม

## 6. การพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีเหตุปัจจัยแวดล้อมมาก มีความยุ่งยากซับซ้อน จึงจำเป็นต้องทราบหลักการ เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนาให้เหมาะสมกับความเป็นผู้บริหารองค์กร

การพัฒนาผู้บริหารเป็นกระบวนการสำคัญที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในระดับบริหาร (Moulton & Fickel, 1993) เพื่อรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พัฒกิจขององค์กร ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการเรียนรู้ตลอดชีวิต และบทบาทของผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาในการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมาย และการพัฒนาตนเอง โดยมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน แสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานและที่ปรึกษา พัฒนาทักษะการสะท้อนคิดและการเรียนรู้จากประสบการณ์ (2) การสร้างเครือข่ายและการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาเครือข่ายสนับสนุนที่เข้มแข็ง และเปลี่ยนความรู้และมุมมองที่หลากหลาย การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างนวัตกรรม (3) การพัฒนาภาวะผู้นำ เสริมสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว พัฒนาทักษะการตัดสินใจ สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิด (4) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ ปลูกฝังกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ติดตามแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (5) การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น เนลิมฉลุยความสำเร็จร่วมกันของทีม

Anett Lütteken. (2023) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับองค์กรในประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยสำรวจความต้องการวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่แผนการดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้และสถาบันจัดการด้านธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษา พบประเด็นที่นำเสนอใน ดังนี้ (1) กระบวนการคัดเลือกการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและเลือกวิธีการที่เหมาะสม โดยการจัดตั้งมหาวิทยาลัยองค์กร (Corporate University: CU) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยองค์กรควรช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจผ่านคณาจารย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (2) ความร่วมมือระยะยาวกับสถาบันชั้นนำระดับชาติและองค์กรวิชาชีพ มหาวิทยาลัยวิชาชีพนำเสนองานหลักสูตรเฉพาะทางสำหรับอุตสาหกรรมตามความต้องการขององค์กร โดยสถาบันการศึกษามีการเผยแพร่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและรักษาฐานข้อมูลประวัติคณาจารย์ที่ครบถ้วนระบบออนไลน์ ความร่วมมือกับบริษัทต่างๆ มุ่งเน้นการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ การพัฒนา และการรักษาคุณภาพ ซึ่งบัณฑิตสามารถพร้อมทำงานในภาคอุตสาหกรรมผ่านการทำผู้ช่วยวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อที่ได้รับจากบริษัท (3) การจัดตั้งหลักสูตรบัณฑิตศึกษาเฉพาะทางสำหรับอุตสาหกรรม องค์กรสามารถร่วมพัฒนาหลักสูตรบัณฑิตศึกษาด้านการอุตสาหกรรมผ่านการทำผู้ช่วยวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์ สามารถได้รับประโยชน์จากหลักสูตรเหล่านี้ เป็นการสร้างมืออาชีพระดับต้นที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดย

ภาคอุตสาหกรรมสามารถให้ค่าที่ปรึกษาแก่สถาบันการศึกษา (4) การจัดการฝึกงาน การสนับสนุนวิทยานิพนธ์ที่ได้รับการสนับสนุนจากภาคอุตสาหกรรมและการร่วมกันควบคุมดูแลเป็นสิ่งสำคัญ (5) การจัดตั้งประธานที่ได้รับการสนับสนุนจากภาคอุตสาหกรรม หลักสูตรระดับชาติสามารถจัดการผ่านศูนย์ฝึกอบรมระดับภูมิภาค (Regional Training Centers: RTCs) เพื่อลดต้นทุน โดยคณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญสามารถให้บริการร่วมกันระหว่างศูนย์ฝึกอบรมระดับภูมิภาคต่างๆ ทั้งนี้ ศูนย์ฝึกอบรมระดับภูมิภาคอาจเรียกเก็บค่าใช้จ่ายจากบริษัทสำหรับการฝึกอบรมพนักงาน โดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานพัฒนาระหว่างประเทศ

การพัฒนาผู้บริหารภาครัฐ (Mangan and Pietroni, 2022) ระบุว่า ความมีการอุปแบบมาเป็นพิเศษสำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลายและมีบทบาทในการบริหารงานภาครัฐ ที่ต้องผสมผสานการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์หลักหรือผลลัพธ์ที่คาดหวังตลอดหลักสูตร คำว่า "การพัฒนาภาวะผู้นำ" ซึ่งเป็นคำที่ครอบคลุมแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง จำเป็นต้องได้รับการวิเคราะห์และแยกแยะอย่างละเอียด เพื่อทำความเข้าใจประเภทของการพัฒนาที่ต้องการ และประเมินว่ากรอบของ การศึกษาสำหรับผู้บริหารมีความเหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาเหล่านี้เพียงใด ประเด็นสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแยกแยะความแตกต่างระหว่างแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำ การฝึกอบรม และการพัฒนา เนื่องจากแต่ละด้านเป็นส่วนสำคัญที่แตกต่างกันในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการ

สำหรับผู้นำที่ต้องการประสบความสำเร็จในการบริหารงานภาครัฐ จำเป็นต้องพัฒนาตนเองทั้งในด้านส่วนตัวและวิชาชีพให้อยู่ในระดับสูง โดยโครงการการศึกษาสำหรับผู้บริหารที่ได้รับการอุปแบบ และดำเนินการอย่างรอบคอบมีศักยภาพสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนานี้ หากได้รับการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาที่เฉพาะเจาะจง โครงการที่ประสบความสำเร็จควรบูรณาการองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ ได้แก่ (1) การสร้างจุดยึดเหนี่ยว (Anchoring) (2) การวางแผนการเรียนรู้ (Scaffolding) (3) การสร้างระบบสนับสนุน (Trellising) องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้การสนับสนุนและทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้เข้าร่วม เพื่อให้สามารถพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและซับซ้อนมากขึ้น มีข้อควรระวังสำคัญ คือ ต้องหลีกเลี่ยงการกล่าวอ้างเกินจริงเกี่ยวกับระดับการพัฒนาภาวะผู้นำที่การศึกษาสำหรับผู้บริหารสามารถสร้างได้ ผู้จัดโครงการต้องมีความโปร่งใสเกี่ยวกับความทุ่มเทด้านเวลาและความพยายามที่ผู้เรียนต้องใช้ในระยะยาว ต้องตระหนักร่วมโครงการเหล่านี้ออกแบบมาเพื่อริเริ่มการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในตัวผู้เรียน โดยคุณค่าและประโยชน์ที่แท้จริงอาจไม่ปรากฏชัดจนกว่าจะถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมในเส้นทางอาชีพ

ความเข้าใจในมุมมองที่ลับเอียดอ่อนนี้ช่วยให้ทั้งผู้สอนและผู้เรียนสามารถเข้าถึงการศึกษาสำหรับผู้บริหารด้วยความคาดหวังที่สมจริง ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่มีความหมายมากขึ้น ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาส่วนบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ แนวทางนี้ไม่เพียงแต่ยกระดับประสบการณ์การเรียนรู้โดยรวม แต่ยังสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่การให้ข้อมูลย้อนกลับและการสะท้อนคิดเป็นส่วนสำคัญของการเดินทางทางการศึกษา ด้วยการนำแนวคิดนี้มาใช้สถาบันการศึกษาสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความสามารถในการ

ปรับตัว เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในการรับมือกับความซับซ้อนในอาชีพในอนาคต สภาพแวดล้อมเช่นนี้ไม่เพียงเตรียมผู้เรียนสำหรับความท้าทายเฉพาะหน้า แต่ยังปลูกฝังความยืดหยุ่นและความอยากรู้อยากเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อคอดชีวิต ในที่สุด แนวทางแบบองค์รวมนี้จะเสริมพลังให้บุคคลไม่เพียงประสบความสำเร็จในบทบาทปัจจุบัน แต่ยังสามารถรับมือกับโอกาสและความท้าทายใหม่ๆ ด้วยความมั่นใจและความคล่องตัว

การพัฒนาทักษะผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีความซับซ้อนและต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรและความต้องการของตลาด โดยมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารที่หลากหลาย เช่น การกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล การสร้างเครือข่าย การพัฒนาภาวะผู้นำ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยองค์กร การสร้างร่วมมือกับสถาบันชั้นนำ และการจัดตั้งหลักสูตรบัณฑิตศึกษาเฉพาะทาง เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ส่วนในบริบทการพัฒนาผู้บริหารภาครัฐ จำเป็นในการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารภาครัฐที่สอดคล้องกับบทบาทและความหลากหลายของบุคลากร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารภาครัฐ ได้แก่ การสร้างจุดยืนเด่นยิ่ง การวางแผนสร้างการเรียนรู้ และการสร้างระบบสนับสนุน เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารภาครัฐ ดังนั้น การพัฒนาทักษะผู้บริหารเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลายและความสามารถในการปรับตัวเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ การออกแบบและดำเนินการพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เทคโนโลยี และนโยบายของรัฐบาล นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาผู้บริหารเช่นกัน

## 7. บทสรุป

ความท้าทายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมพหุวัฒนธรรม ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและการเติบโตขององค์กรในสังคมโลกวิถีใหม่ ในการนี้ ยังคงเป็นภารกิจสำคัญของภาคีราย 5 ประการ ได้แก่ (1) ความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ประกอบด้วยความแตกต่างในด้านภาษา ชนบทรัฐเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีการดำรงชีวิต ซึ่งมีอิทธิพลสำคัญต่อการทำงานในองค์กร ตัวอย่างเช่น ในองค์กรที่มีบุคลากรจากหลากหลายวัฒนธรรม การสื่อสารอาจเกิดอุปสรรค เช่น การเข้าใจผิดหรือการตีความที่ไม่ตรงกัน ดังนั้น การสร้างความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดเผยจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดช่องว่างทางวัฒนธรรมและสร้างความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการทำงานข้ามวัฒนธรรม การมีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลายจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึง ภูมิหลังและมุมมองของเพื่อนร่วมงาน (2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย การสร้างสภาพแวดล้อมที่

ยอมรับความหลากหลายเป็นแนวทางที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรในสังคมที่หลากหลาย โดยผู้บริหาร ควรส่งเสริมให้เกิดการยอมรับความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติ เพศ หรือความเชื่อทางศาสนา และสร้าง นโยบายที่เน้นความเท่าเทียม การป้องกันการเลือกปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและ มีส่วนร่วม การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีชีวิตชีวา เปิดกว้างต่อ แนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งเป็นรากฐานของนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ (3) การสื่อสารข้าม วัฒนธรรม เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งไม่ได้จำกัดเพียงแค่การใช้ภาษา แต่ยังครอบคลุมถึงการตีความ ภาษาถก ความเชื่อ และประเพณีที่มีนัยทางวัฒนธรรม การสื่อสารลักษณะนี้จึงต้องการทักษะในการ ปรับตัวและการตีความให้เข้ากับบริบทวัฒนธรรมที่หลากหลาย นอกจากนี้ ความท้าทายที่มาจากการ แตกต่างทางวัฒนธรรมยังเป็นโอกาสที่องค์กรสามารถนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างทักษะการอยู่ร่วมกันในสังคม พหุวัฒนธรรมได้ เป้าหมายสูงสุดของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมคือการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งช่วยลด ความขัดแย้งและสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนในองค์กร (4) การจัดการความขัดแย้งในองค์กรพหุวัฒนธรรม ต้องใช้กระบวนการที่เน้นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน โดยการจัดการความขัดแย้งในบริบทข้ามวัฒนธรรม ควรสนับสนุนการใช้ทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพ การหยุดพักเพื่อทบทวนมุมมอง และการแสดง ความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความเคารพในทีม การจัดการความขัดแย้งอย่างมี ประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยลดความขัดแย้ง แต่ยังเปิดโอกาสให้ทีมได้พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันและ เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญ (5) การพัฒนาทักษะของผู้บริหาร ในสังคมพหุ วัฒนธรรมจำเป็นต้องมีทักษะในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและความสามารถในการทำงานในบริบทที่มีความ หลากหลาย การพัฒนาทักษะเหล่านี้รวมถึงการตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเอง การสร้างเครือข่าย และการ มีทักษะภาวะผู้นำที่สามารถตระหนักรู้ถึงความท้าทายต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารควรเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วย ให้ผู้บริหารสามารถตระหนักรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะ ยาว

## บรรณานุกรม

Catherine Mangan and Christopher Pietroni. (2022). **Executive education and leadership development: round peg, square hole?**. [Online]. Retrieved from: <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781800375697/book-part-9781800375697-29.xml>. [1 November 2024].

Chananporn, Areekul. (2017). **The ASEAN Studies Instruction to Develop the Cross – Cultural Skill of Learners in The 21 st Century**. [Online]. Retrieved from: [http://www.asc.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2016/02/001.-paper\\_1-129-143.pdf](http://www.asc.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2016/02/001.-paper_1-129-143.pdf). [1 November 2024].

Christopher, Naugler. (2024). **Conflict Management**. [Online]. Retrieved from:

[https://www.researchgate.net/publication/379182746\\_Conflict\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/379182746_Conflict_Management). [1 November 2024].

Chunmeng, Zuo. (2024). Cultural Communication and Cross-Cultural Communication in Script Translation. **Scientific and social research**. [Online]. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/381523137\\_Cultural\\_Communication\\_and\\_Cross-Cultural\\_Communication\\_in\\_Script\\_Translation](https://www.researchgate.net/publication/381523137_Cultural_Communication_and_Cross-Cultural_Communication_in_Script_Translation). [2 November 2024].

Dansomboon, S., Phimonsathienand, T., & Fongsawan, W. (2016). Cross cultural logistics and supply chain management towards organizational effectiveness within the ASEAN/THAI automotive industries: a SEM analysis. **Management and Production Engineering Review**, 7(3), 23–38. [Online]. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/309026294\\_Cross\\_Cultural\\_Logistics\\_and\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Towards\\_Organizational\\_Effectiveness\\_within\\_the\\_AseanThai\\_Automotive\\_Industries\\_A\\_Sem\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/309026294_Cross_Cultural_Logistics_and_Supply_Chain_Management_Towards_Organizational_Effectiveness_within_the_AseanThai_Automotive_Industries_A_Sem_Analysis). [2 November 2024].

Deirdre, Goode., Stephen, J., Wolf. (2019). **Conflict Management**. [Online]. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/344728439\\_Conflict\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/344728439_Conflict_Management). [2 November 2024].

Dini, Vientiany., Siti, Arawiyyah, Ardi., Maysa, Putri, Khairana, Lubis., Maulana, Alghopari, Harahap.(2024). **Conflict Management in Organizations**. Interdisiplin, Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/382422963\\_Conflict\\_Management\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/382422963_Conflict_Management_in_Organizations). [2 November 2024].

Donald, T., Williams. (2023). **Diversity From an Organizational Perspective: Building a Culture. Building leadership bridges.** [Online]. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/374752026\\_Diversity\\_From\\_an\\_Organizational\\_Perspective\\_Building\\_a\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/374752026_Diversity_From_an_Organizational_Perspective_Building_a_Culture). [3 November 2024].

Harper, W., Moulton., Arthur, A., Fickel. (1993). **Executive Development: Preparing for the 21<sup>st</sup> Century**.

Hasnain, Javed. (2024). **Creating a Positive Workplace Culture**. Advances in human resources management and organizational development book series. [Online]. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/377745095\\_Creating\\_a\\_Positive\\_Workplace\\_Culture\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion\\_Initiatives](https://www.researchgate.net/publication/377745095_Creating_a_Positive_Workplace_Culture_Diversity_Equity_and_Inclusion_Initiatives). [3 November 2024].

Lin, Li. (2024). 6. **The Interpretation in Cross-Cultural Communication Challenges and Strategies.** [Online]. Retrieved from: <https://www.deanfrancispress.com/index.php/al/article/view/612>. [4 November 2024].

Miss, Hemavathi., S, Arpitha. (2024). **Creating a workplace culture of belonging, diversity, and inclusivity.** [Online]. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/381449786\\_CREATING\\_A\\_WORKPLACE\\_CULTURE\\_OF\\_BELONGING\\_DIVERSITY\\_AND\\_INCLUSIVITY](https://www.researchgate.net/publication/381449786_CREATING_A_WORKPLACE_CULTURE_OF_BELONGING_DIVERSITY_AND_INCLUSIVITY). [4 November 2024].

Rajpal, S., & Onyusheva, I. (2018). **Managing cross-cultural differences in multinational corporations of thailand.** 61–72. [Online]. Retrieved from: [5 November 2024]. [https://www.researchgate.net/publication/333911011\\_MANAGING\\_CROSS-CULTURAL\\_DIFFERENCES\\_IN\\_MULTINATIONAL\\_CORPORATIONS\\_OF\\_THAILAND](https://www.researchgate.net/publication/333911011_MANAGING_CROSS-CULTURAL_DIFFERENCES_IN_MULTINATIONAL_CORPORATIONS_OF_THAILAND).

Thanikachalam Vedhathiri. (2023). **Effective and Efficient Ways of Executive Development for Corporates in Fast-Developing Countries.** [Online]. Retrieved from: <https://www.qeios.com/read/FGYHND>. [5 November 2024].

Toyesha, Thakur. (2024). **Cross-cultural communication.** [Online]. Retrieved from: <https://iipseries.org/assets/docupload/rsl20240EF668D27261A05.pdf>. [5 November 2024].

PROFESSIONAL COMPETENCY OF STUDENTS IN DISPLAY DESIGN  
MAJOR OF COLLEGES AND UNIVERSITIES UNDER GUANGDONG PROVINCE

Chen Yanyan  
Kamolmal Chaisirithanya  
Chuanchom Chinatangkul  
Leadership in Educational Administration,  
Faculty of Education, Bangkokthonburi University  
Email: 6363200008@bkkthon.ac.th  
Received : 11 August 2023  
Revised : 30 June 2025  
Accepted : 30 June 2025

## ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to explore the components of professional competency of students in display design major of colleges and universities under Guangdong Province; and (2) to propose the managerial guidelines for professional competency of students in display design major of colleges and universities under Guangdong Province.

The research methodology was mixed methodology, including qualitative research and quantitative research. The population includes managers and lecturers of display design majors in universities affiliated to Guangdong Province, total 1896. The adequate sample size were determined by the table (1970) of Krejcie and Morgan, totaling 337. The key informants were as follows: four entrepreneurs were managers with more than eight years of relevant work experience related to the display design industry, including company founders, general managers, executives and senior managers of design companies; four lecturers were teaching display design for more than five years and have trained more than two graduating students in the profession; four students were required to be within three years of graduation and working in a job related to the display design major, obtained by purposive sampling method. The instruments used for data collection were semi-structured interview form, five-point rating scale questionnaire, and Focus Group Discussion form. The statistics used for data analysis were descriptive statistics and Exploratory Factor Analysis as well as content analysis was employed.

The research findings revealed that: (1)there were five components on Professional Competency which consisted of Aesthetic, creative and decision-making skills, software operation and construction knowledge, operational and practical skills, art and design basics, corporate training skills; and (2) there were total 19 managerial guidelines on Professional Competency in colleges and universities under Guangdong Province which consisted of four managerial guidelines for component of aesthetic, creative and decision-making skills, five managerial guidelines for software operation and construction knowledge, three managerial guidelines for operational and practical skills, three managerial guidelines for art and design basics, and four managerial guidelines for corporate training skills.

**Keywords:** Professional Competency, Display Design Major, Guangdong Province

## 1. Introduction

In recent years, Guangdong's total economy has been continuously adjusted and upgraded. Accordingly, there will be a series of economic explosion points, showing a considerable multi-point flowering situation and the demand for talents in various industries will gradually increase, becoming the key field of world economic development in the post pandemic era. With the arrival of various international and domestic displays, the demand for a series of professional display design talents was also growing steadily.

A series of press conferences on the 14th five-year plan of Guangdong Province was held on April 25, 2021. At the meeting, the provincial development and Reform Commission, Department of Education, Department of Science and technology and other departments highlighted the “14th five-year plan for National Economic and Social Development in Guangdong Province and 2035 outline of vision goals” (2021). During the period of the 14th five-year plan, Guangdong Province should give full play to the driving role of innovation for high-quality development, and at the same time contribute to strengthening the national strategic scientific and technological force. Frequent cultural exchanges and cooperation require many display design professionals who were proficient in design, master display knowledge, be good at communication and understand cross-cultural knowledge, also put forward the higher request to the professional competency, the method competence, and the social competence of the laborer. The educational circles should take active action, seize the opportunity of Guangdong Province’s development, keep pace with the times and the market, and actively seek ways and strategies to solve the problem of developing the professional competency of the students in display design major. Researcher had committed

to improving the professional competency of students and training comprehensive application design talents to serve the development of Guangdong Province.

The curriculum system of display design in China's colleges and universities: an important means to cultivate display design professionals, and there were also a fundamental way to promote the sustainable development of display design in China. In order to cultivate academic talents in display design, cross-compound people's congresses and employment and entrepreneurship talents, it was very important to set up the curriculum, the arrangement of course content, and the rationality and scientific of the course structure of the display design major in colleges and universities in Guangdong Province.

The researcher wants to examine the answers as follows; What was the professional competency of display design? Through combing the relevant literature at home and abroad, this paper analyzes the concept, connotation, composition, and training methods of professional competency, and defines the related concepts. Under the construction background of Guangdong Province, what were the requirements for the professional competency of the students in display design major? This paper analyzes the employment situation and demand of the students in display design major under the construction background of Guangdong Province and determines the necessity of this research. What was the current situation of developing the professional competency of the students in display design major? Based on a survey of several colleges and universities under Guangdong Province, data collected and analyzed through surveys of graduates, teachers and students. Display design was essentially a kind of information dissemination design. Display design was different from architecture and interior design, which aim to satisfy the function of used, the space used as a container of information. Presentation Majors were different from Visual communication majors that focus on visual information. Presentation major was not a digital media and interaction major based on digital science and artificial intelligence. (2023)

In conclusion, to create a favorable environment and conditions, cultivate and aggregate various types of display design major talents, especially outstanding and top-notch display design major talents, fully mobilize the enthusiasm and creativity of the vast number of scientific and technological personnel. This research conduct an exploratory and malleable study of the overview of the display design profession, as well as the training methods of Talent in Design major and the Skill training methods of display design major, the training policy suitable for the ability development of students of display design in Guangdong Province was formulated, and submitted to experts for verification, so that the establishment

of guidelines pointed out the direction for the development of display design professional work in Guangdong Province, so that various teaching work has rules to follow. How to make the work gradually develop and become more prosperous under the guidelines has fundamentally laid the foundation for the teaching of display design and ensured the smooth work of the display design profession.

## 2. Research Questions

This research sought to answer the following research questions: (1) What are the components of professional competency of students in Display Design major of colleges and universities under Guangdong Province?

(2) What are the managerial guidelines for professional competency of students in Display Design major of colleges and universities under Guangdong Province?

## 3. Research Objectives

(1) To explore the components of professional competency of students in display design major of colleges and universities under Guangdong Province.

(2) To propose the managerial guidelines for professional competency of students in display design major of colleges and universities under Guangdong Province.

## 4. Research Method

### (1) Research Design

The research methodology was mixed methodology, including qualitative research and quantitative research. The quantitative data was collected through a survey questionnaire distributed to administrator instructors and graduates (graduated within 3 years) in Display Design Major of colleges and universities under Guangdong Province. Descriptive statistics was used to classify and recognize the basic properties of samples. In addition, percentages and Standard Deviations was used for data analysis. Content analysis techniques will be employed to analyze the qualitative data. The findings from data analyses was integrated to develop the managerial guidelines for managerial guidelines for students of display design in colleges and universities under Guangdong Province.

### (2) Population and Sample

Population consisted of 1896 who worked as display design teachers, administrators, and graduated in the display design major of universities. The researcher determined the sample size with Krejcie and Morgan's Table (1970). The sample was teachers, administrators and graduated, a total of 337 people, using stratified sampling techniques.

### **(3) Research Instruments**

Step (1) Qualitative research: semi-structured interview form.

Step (2) Quantitative research: five-point rating scale questionnaire.

Step (3) Qualitative research: summarized the guidelines by researcher.

Step (4) Qualitative research: focus Group Discussion form.

### **(4) Data Collection**

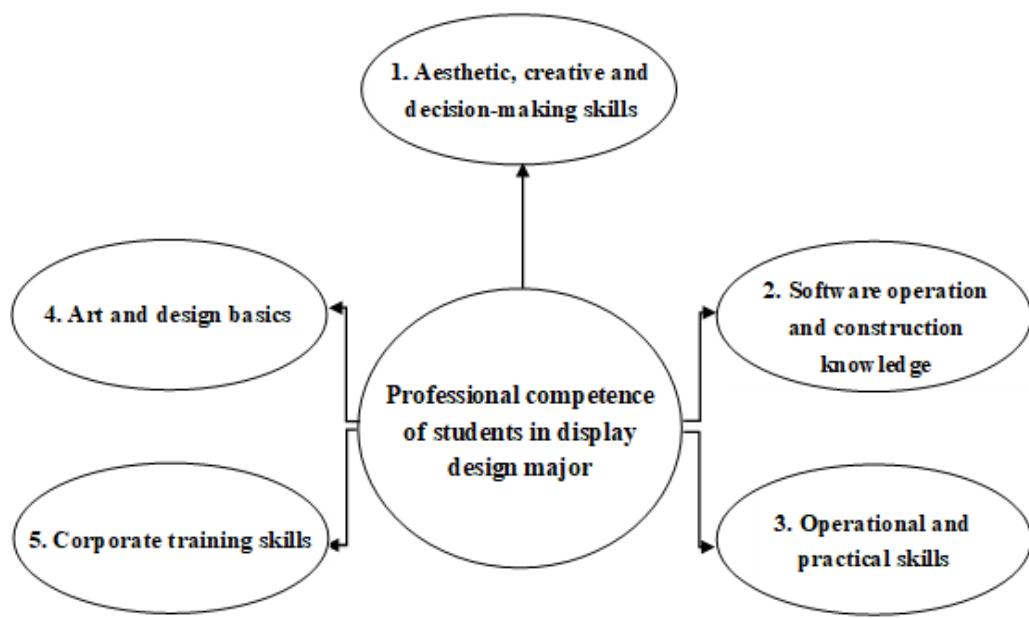
The steps for data collection will be as follow: Request permission to collect data for research from Bangkokthonburi University to 12 colleges and universities in Guangdong Province, then carry out data collection with the selected samples by sending questionnaires to the coordinator teachers who will help for collecting data with the selected samples in each school/college/department.

### **(5) Data Analysis**

The data for this research of demographic variables were analyzed by descriptive statistics, frequency, and percentage. The variables of professional competency of students in display design major were analyzed by descriptive statistics; mean, Standard Deviation (S.D.). Exploratory Factor Analysis (EFA) was used. The components of professional competency were analyzed to reduce irrelevant variables.

## **5. Research Results**

There were five components on Professional Competency which consisted of aesthetic, creative and decision-making skills, software operation and construction knowledge, operational and practical skills, art and design basics, corporate training skills.



**Figure 1** Shows the Components of Professional competency of Students in Display Design Major of Colleges and Universities under Guangdong Province

**Table1** Shows Eigenvalues, Percentage of Variance, Percentage of Cumulative Variance of the professional competency of display design major

Total Variance Explained									
Com ponent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Varian ce	Cumulati ve %	Total	% of Varian ce	Cumulativ e %	Total	% of Varian ce	Cumulati ve %
1	55.019	71.454	71.454	55.019	71.454	71.454	16.286	21.151	21.151
2	2.211	2.872	74.326	2.211	2.872	74.326	16.182	21.015	42.166
3	1.589	2.064	76.389	1.589	2.064	76.389	10.894	14.148	56.314
4	1.239	1.609	77.998	1.239	1.609	77.998	9.627	12.502	68.816

5	1.013	1.316	79.314	1.013	1.316	79.314	8.083	10.498	79.314
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

From Figure 1 and Table 1 shows the number of components of professional competency of display design major. It was found that there were 5 components with an Eigenvalues greater than 1. When rotating the axis, it explained a total variance of 79.314 percent, but considering the selection criteria, components with factor loading at 0.4. There were more than 1 Eigenvalues and more than 3 or more variables that described components. The components that met all 5 criterias when the axis was rotated, component 1 had a maximum Eigenvalues of 71.454, it can explain the total variance of 21.151 per component, component 2 had a maximum Eigenvalues of 2.872, it can explain the total variance of 20.015 per component, component 3 had a maximum Eigenvalues of 2.064, the total variance can be explained by 14.148 percent, component 4 had a maximum Eigenvalues of 1.609, it can explain the total variance of 12.502 percent, component 5 had a maximum Eigenvalues of 1.316, explaining the total variance of 10.498 percent, and other components had an Eigenvalue and the ability to describe it, all variance gradually decreased accordingly, and the components that met certain criteria were components 1-5, it was found to be able to explain a total variance of 79.314.

It explained that the components of Professional competency of Students in Display Design Major of Colleges and Universities under Guangdong Province consisted of five components:

- Component **I** “Aesthetic, Creative and decision-Making Skills”;
- Component **II** “Software Operation and Construction Knowledge”;
- Component **III** “Operational and Practical Skills”;
- Component **IV** “Art and Design Basics”;
- Component **V** “Corporate Training Skills”.

There were total 19 managerial guidelines on Professional Competency in colleges and universities under Guangdong Province which consisted of four managerial guidelines for component of aesthetic, creative and decision-making skills, five managerial guidelines for software operation and construction knowledge, three managerial guidelines for operational

and practical skills, three managerial guidelines for art and design basics, and four managerial guidelines for corporate training skills.

## 6. Discussion

The discussion will be presented as follows:

### 6.1 Discussion about major findings of objective 1

The first objective of the study was to explore the components of professional competency of students in display design major of colleges and universities under Guangdong Province. The major findings revealed five components of informational leadership: aesthetic, creative and decision-making skills, software operation and construction knowledge, operational and practical skills, art and design basics, and corporate training skills. These components in the research findings were important in building the management of the display design program and were an important means of improving the display design program. The joint development of the five components can bring more opportunities for the future of the display design major. Guangdong Province, as a gathering place of knowledge-based talents, it was especially important to improve the quality of talent training. At the same time, it also puts forward higher requirements for display design majors to cultivate innovative and practical talents as the main goal. To improve the level of display design major, it was necessary to establish a perfect display design professional management system and improve display design major. From the results of the study, the five links of display design professional management were the main components of building of the display design major. It can also be broadly understood as: in a good environment and academic atmosphere, with a sound management system, efficient and professional organizational departments, innovative talent cultivation models and methods, continuously improving students' professional abilities and learning abilities, building a high-quality talent team for display design, cultivating a group of innovative and versatile talents, and promoting economic development and social progress.

These findings were consistent with previous studies conducted by Wang Taopeng (2012:167) Aesthetic development in art and design Research findings that Cultivation of Aesthetic Competence of Art and Design Majors from the School of Advertising, Guangzhou Academy of Fine Art (GAFA) 's Art and Technology major also emphasize the deeply explore the innovative cross-fertilization of art and science, technology, economy and culture, innovate the mode of schooling with the concept of interdisciplinary system integration of art

and science, and cultivate composite design talents with international vision in the new era. (2023) However, it was important to clearly pointed out that China's exhibition industry has become an important platform for building a modern market system and an open economic system. The future demand for exhibition and display design talents was a golden period of leapfrog development. From the State Council issued "Several Opinions of the State Council on Further Promoting the Reform and Development of the Exhibition Industry" (2015) In 2021 Farkhadovna Khamrayeva Aziza's paper "Didactic basis for the professional competency of university students "deals with the realization of the problem of pedagogical basis for the professional competency of university students. From the pedagogical point of view, it was considered the concept of professional competency. This article confirms the view that professional competency was the creation of new values of quality important in the process of personal development, as the independent acquisition of new subjective knowledge, skills and methods of research activities in the process of university studies. (2021)

## 6.2 Discussion about major findings of objective 2

The second objective of the study was to propose the guidelines for developing the professional competency of students in display design major of colleges and universities under Guangdong Province. This validation result was slightly different from the components of objective 1. The guidance proposes a more comprehensive and practical method for achieving display design professional enhancement. The construction of this policy can serve the development of display design education management in an all-round and multi-angle way, provide certain theoretical and practical basis for better display design professional education, and provide corresponding reference and reference for relevant departments to formulate corresponding policies.

Professional Competency of Students in Display Design Major of Colleges and Universities under Guangdong Province, there were total 19 managerial guidelines: Consisted of (1) Establish a practical training system for aesthetics and creativity in the curriculum system;(2) Improve students' programmer communication skills;(3) Enhancing students' ability to perform;(4) Construction of an innovation system;(5) Enhancing students' practical application ability in software operation;(6) The core competencies of hand-drawing and expression, and deducing solutions;(7) The system of the applied system course of display design and the feedback mechanism of the program practice;(8) Lighting and materials environmental protection and construction of knowledge platform construction;(9)

Ergonomics course training system;(10) Establish a training system for designing cost-budgeting courses;(11) the training system of the ability of writing and exhibition planning management;(12) the training system of project estimation and enhancing the ability of industry ;(13) Three major compositions as a basic course training system;(14) Drawing and color as a basic course training system;(15) Introduction to Design and Tileboard Course Training System;(16) Construction of innovation and entrepreneurship platforms;(17) Establishing modes of cooperation between industry, university and research;(18) Enhancing students' teamwork ability;(19) Student motivation and autonomy in learning.

This research finding was in accordance with the theories or research of Miaomiao, Xue(2022) which was found that As the main position for cultivating professional display design talents, colleges and universities were faced with the major task of how to cultivate high-level display talents with outstanding professional ability and high comprehensive quality for the country and the society oriented to the needs of social development. Also, the findings were in the same direction with Zhou Yu (2021). Moreover, from the research of Hu Yuxuan (2020) it was found that the history and current situation of display design, and discussed in detail the current problems of display design through specific improvement measures such as strengthening students' comprehension ability, enhancing students' innovation ability, promoting the cultivation of market ability, and establishing an effective teaching system, so as to make display design feasible.

Therefore, the five components in the research findings were important in building the management of the display design programme and were an important means of improving the display design programme. The joint development of the five components can bring more opportunities for the future of the display design major.

## 7. Recommendations

Based on the research findings, the following recommendations were proposed in three key aspects:

### 7.1 Recommendation for Policies Formulation:

Strengthening the process management and organizational efficiency of professional education in display design. Establishment of an ecosystem for education in the display design major and promotion of the sustainable development of education in the display design

major. Establish design education, establish, and improve major in display design education management system. Innovative talent training mode and means to cultivate innovative and complex talents in the display design major. Improve the design skills of teachers and students and build high quality management and teaching teams.

### **7.2 Recommendation for Practical Application:**

To facilitate the development of display design professional education, the following strategies can be explored:

Improve design education management institutions, set up special display design professional education organizations, and industry associations and enterprises to strengthen ties and enhance the quality monitoring of display design professional education. Build a long-term mechanism for design feedback, form a good design and employment order, and promote the educational reform of display design major. Promoting the reform of the education mechanism of the display design programmer. Promote the reform of the teaching innovation mode of the display design major and build a platform for teachers and students to design discipline competitions, international design exchanges, and independent research. Serving the growth needs of students, promoting the development of their future abilities, and improving the quality of employment for display design students.

### **7.3 Recommendation for Further Research:**

In order to solve the existing problems in the development of the display design major and application-oriented talents and employment and entrepreneurial talents, future research should focus on three key areas:

- 1) Further verify the rationality and scientific of the effective components of professional competency training for display design students in Guangdong Province.
- 2) Further apply the management policy to colleges and universities in Guangdong Province, and to promote the development of education and management of professional competency for display design students in Guangdong Province.
- 3) The similar research topics were verified and confirmed according to the research samples of different provinces (cities), so as to enhance the generalizability of the relevant research conclusions of this paper.

By collectively embracing research recommendations, stakeholders in the education sector can work together to create a supportive ecosystem that fosters effective managerial

guidelines for students of display design in colleges and universities under Guangdong Province the successful implementation, improving the professional competency of students and training comprehensive application design talents to serve the development of Guangdong Province.

### Bibliography

Aziza, F. K. (2021: 60-66). Didactic basis for the development of professional competency of university students. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. Volume 11, Issue 10.

BiwenLao. (2021: 21). *Theme Idea and Conceptual Intention of Diversified Elements in Modern Commercial Space Design Display--Review of Commercial Space Display Design Research*. Chinese Journal of Tropical Crops.

BoYin. (2010: 61-67). A preliminary study on the reform of three-dimensional computer-aided design teaching for senior display design majors. *Journal of Guangdong Industry Polytechnic*.

Fei, Z. (2010:108). A study of the undergraduate curriculum of display design in China. PhD Thesis, Nanjing Art Institute, pp.

JiLi, & ShanshanYao. (2021: 85-87). *A Study on the Application of Design Management in Commercial Display Design*. Trade Fair Economy.

NianjunZheng. (2009: 41-46). *The Composition and Evolution of Display Space Graphics*. Art Journal.

www.d-arts.cn. (2022: 1-4). *Chinese Design Terminology Writing Body and Discipline Framework System*. Forum Ofchina Nationalsub-committee Forterminology indesign Studies. Nanjing University of The Arts.

Yanyan, C. (2023). *Display design*. Guangzhou, Guangdong: China Human Resources & Social Security Publishing Group.

Arts, G. A. (2023). *Guangzhou Academy of Fine Arts*. Retrieved from Guangzhou Academy of Fine Arts Electronic White Paper for Undergraduate Majors: <https://www.gzarts.edu.cn>

Modern Decoration (Theory), 287-288.

Xiaoming, T. (2022:256). *Cross-perception*. Cross-perception.

## THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON INSTRUCTORS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PRIVATE UNIVERSITIES OF ZHUHAI UNDER GUANGDONG PROVINCE

Liu Xiaojuan

Kamolmal Chaisirithanya

Chuanchom Chinatangkul

Leadership in Educational Administration,

Faculty of Education, Bangkokthonburi University

Email: 14860375@qq.com

Received : 11 August 2023

Revised : 30 June 2025

Accepted : 30 June 2025

### ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to explore components of instructor's organizational commitment in private universities of Zhuhai under Guangdong Province; and (2) to investigate the effects of administrators' transformational leadership on instructors' organizational commitment in private universities of Zhuhai under Guangdong Province.

The research was a mixed methodology research between qualitative research and quantitative research. Population was all instructors in private universities in Zhuhai under Guangdong Province, totaling 2198. The sample was obtained by stratified random sampling technique, totaling 361. The instruments used for data collection were semi-structured interview form, and a five-point rating scale questionnaire. The statistics used for data analysis were descriptive statistics, Exploratory Factor Analysis, and Multiple Regression Analysis.

The research findings revealed that: (1) the components of instructors' organizational commitment consisted of affective commitment, normative commitment, relational commitment, conditional commitment, and opportunity commitment, and (2) transformational leadership had a significant effect on instructors' organizational commitment; the components idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation had a significant effect on instructors' organizational commitment, while component individualized

consideration had no significant effect; the components of transformational leadership had a significant effect on the components of instructors' Organizational commitment.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Commitment, Private Universities

## 1. Introduction

Private higher education is developing rapidly worldwide. The development of private higher education in China has been accompanied by the development of higher education in China. Private universities had become an indispensable component of higher education in China, and they needed to create a good working atmosphere to attract high-level talents(Yang, G. Y., &Que, M. K., 2021). While leaders engaged in self-development, ensured the development of individual instructors, stabilized their emotions and work attitudes in their work, and improved their work efficiency and commitment to the organization.

Instructors' organizational commitment was the psychological link between instructors and universities, which was closely related to instructors' work attitude, work performance and retention intention, and affected university organizational effectiveness, instructors' ownership and commitment to the organization could be transformed into a force for the sustainable development of the university (Liu, L. L., & Kong, M., 2020). Organizational commitment not only played a vital role in the stable development of instructors, but also affected the quality of education. instructors with high organizational commitment had high work enthusiasm, love education, could really care about students and consciously safeguard the interests of the university. With such instructors, the development of the university had a solid foundation (Jin, F., Yao, F. Y., Zhang, S. S., & Li, S. N., 2020). Understanding subordinates through organizational commitment was very important to improve administrators' leadership and maintain the sustainable competitiveness of the organization (Seiler, J. A., 2019). Transformational leadership style had a significant positive correlation with employees' organizational commitment. If leaders showed more transformational leadership characteristics, the higher the level of employees' organizational commitment would be (Liu, L. L., & Kong, M., 2020). It could be seen that the leadership ability of administrators can bring high subordinate organizational commitment. At the same time, it was also an important premise to ensure that the organization can achieve its goals, which was of great significance to promote the development of the organization.

Whether the development of private universities was related to the social expectation for university running quality is inseparable from the leadership level of leaders, Leaders and

instructors were important builders of the university, the construction of future universities required leaders to reconstruct instructors' spiritual world with the demands of social talents' core literacy in the 21st century, improved instructors' life pursuit, and changed instructors' attitudes and behaviors with dreams (Liu, L. L., & Kong, M., 2020). At present, private universities in Zhuhai, Guangdong Province also have the phenomenon of instructors' resignation, inactive work attitude and low work enthusiasm. Research on instructors' organizational commitment in private universities. The research on organizational commitment in China mainly focused on the influencing factors and promotion paths of organizational commitment, the investigation and research on organizational commitment, and the relationship between organizational commitment and organizational effectiveness, There was little research on the relationship between leaders and organizational commitment.

The research on organizational commitment in China mainly focused on the influencing factors and promotion paths of organizational commitment, the investigation and research on organizational commitment, and the relationship between organizational commitment and organizational effectiveness. There was almost no research on this topic in the field of private higher education in China.

## 2. Research Questions

1. What are the components of instructor's organizational commitment in private universities of Zhuhai under Guangdong Province?
2. What are the effects of administrators' transformational leadership on instructors' organizational commitment in private universities of Zhuhai under Guangdong Province?

## 3. Research Objectives

1. To explore components of instructor's organizational commitment in private universities of Zhuhai under Guangdong Province.
2. To investigate the effects of administrators' transformational leadership on instructors' organizational commitment in private universities of Zhuhai under Guangdong Province.

#### 4. Research Hypothesis and Related Theories

##### 4.1 Research Hypothesis

H1 Transformational leadership has significant effect on the instructor's organizational commitment.

##### 4.2 Research Related Theories

This research was based on the four factors of transformational leadership (TL) proposed by Bass: idealized influence, inspirational motivation, Intellectual stimulation and individualized consideration. He believed that transformational leadership includes idealized influence, inspirational motivation, Intellectual stimulation and individualized consideration (Bass, B. M., 1985, 1999). As for the research on organizational commitment, Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991) presented the affective commitment, normative commitment, and Continuous commitment three dimensions. Ling, W. Q., Zhang, Z. C., & Fang, L. L. (2000) putted forward a five factors model of organizational commitment, including affective commitment, normative commitment, ideal commitment, economic commitment and opportunistic commitment. Liu, Y. Z. (2009) believed that organizational commitment mainly included affective commitment, idealized commitment, relational commitment, conditional commitment, Continuous commitment and responsibility commitment.

#### 5. Research Method

This research adopted a mixed research method combining qualitative research and quantitative research.

The population of this research was about 2200 instructors engaged in teaching or administrative affairs in various teaching units in private universities of Zhuhai under Guangdong Province. The sample size was 327.

The main research instrument used in this research was Literature, Semi-structured Interview, IOC, and a five-point scale questionnaire.

The collection of research data was completed by distributing survey questionnaires to the population through Questionnaire Stars (simple random sampling), with a total of 361 samples collected.

Data analysis mainly consisted of Exploratory Factor Analysis (EFA), and Multiple Regression Analysis. The data analysis instrument used by the researcher was SPSS.

## 6. Research Results

### 6.1 Research findings of objective 1

To explore objective 1, This questionnaire collected 361 samples information needed for research. For factor extraction, the principal component analysis (PCA) model was used, the criteria used to consider factors were as follows: Firstly, an actual significant factor loading with an absolute value of 0.5 or higher(Chen, K. Y., & Wang, Z. H., 2011, p. 377). Secondly, the characteristic value was greater than 1 and the cumulative contribution rate was not less than 60%(Kaser), and thirdly there were more than 3 variables (Hatcher). Therefore, the final organizational commitment included five components. As shown Figure 1.

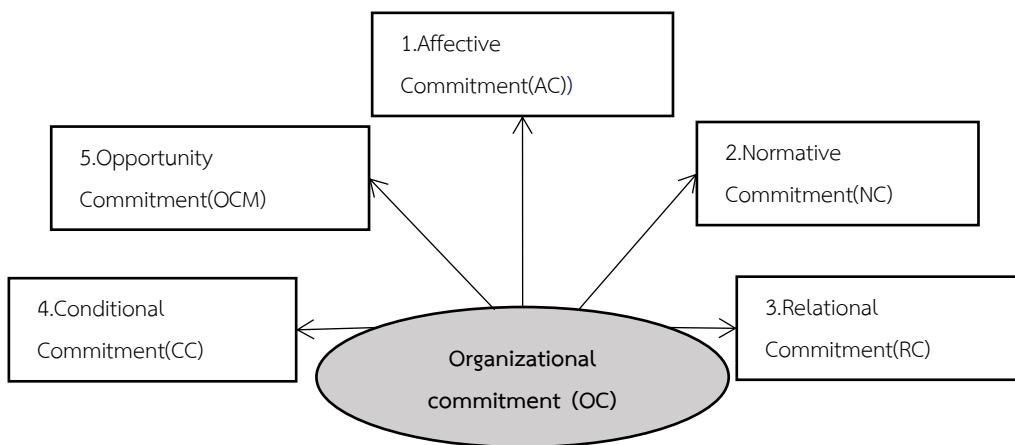


Figure 1 Components of organizational commitment

### 6.2 Research findings of objective 2

To investigate objective 2, the main analysis method was Multiple Regression Analysis.

From Table 4, In terms of model fit, the adjusted R-squared values among all models were close to 1, indicating a high model fit. The Durbin-Watson values were relatively close to 2, and the closer the correlation coefficient was to 0, it indicated that there was no auto-correlation between the residual terms, it could be seen that all regression models had independent residuals and did not have auto-correlation problems. The one-way ANOVA of each model showed that the p-values were all 0.000, less than 0.01. The results indicated that there were significant differences between independent variables in each model, indicating that in all regression models, independent variables had a significant effect on dependent variables. The regression equations were all appropriate.

## 7. Discussion

### 7.1 Discussion about Major Findings of Objective 1

There were five components of instructors' organizational commitment in private university of Zhuhai, Guangdong Province of China, which consisted of affective commitment, normative commitment, relational commitment, conditional commitment and opportunity commitment. The major findings were revealed as such because the important role of each component, in order to develop, private universities needed to pay more attention to teachers, ensure their personal development, provided guarantee for their work, stabilized their mood and state in work, and improved their work efficiency and instructors' organizational commitment. This research finding was in accordance with the theories or research of Author Ling, W. Q., et al. (2000), which was found that the essence of Organizational commitment was emotion. This was in line with the theory of social exchange. Also, the findings were in the same direction researchers Liu, Y. Z. (2009), which was found that relationship commitment and conditional commitment play an undeniable role in commitment. Moreover, from the research of Researcher Tang, Q. M. (2021), it was found that opportunity commitment was an important part of Organizational commitment. The exploration of five components of instructors' organizational commitment component could improve the level of instructors' Organizational commitment in private universities, maintained a stable team of instructors and promoted the development of private universities.

### 7.2 Discussion about Major Findings of Objective 2

(1) TL had a significant predictive effect on OC in private university of Zhuhai under Guangdong Province. The major findings were revealed as such because that transformational leadership had cross industry and cross culture adaptability in predicting Organizational commitment. The findings of this research further confirmed the theory of the effect of transformational leadership on organizational commitment, which enriched the research of Organizational commitment theory. This research finding was in accordance with the theories or research of Liu, L. L., & Kong, M. (2020) and Hardison, R. T. (2020). Hardison, R. T. (2020) found that organizational commitment not only acted as a result, but also acted as an intermediary factor, making transformational leaders had an impact on organizational citizenship behavior, organizational performance, job satisfaction, loyalty, reduce job burnout and turnover intention etc. These researchers more focused on the existence of organizational commitment as an intermediary variable, this was different from the research.

(2) The components II, IM, and IS of TL by administrators had a significant effect on OC, while component IC had no significant effect on OC. The major findings were revealed as such because the effect of various components of transformational leadership on Organizational commitment was adaptive to different industries, regions, and cultural backgrounds, but at the same time, the effect would vary from industry to industry, region to region, and culture. This discovery pointed out the direction for improving the administration methods and abilities of administrators of private universities in Zhuhai, Guangdong Province. This research finding was in accordance with the theories or research of Authors Li, L., Wang, J. P., & Li, X. Y. (2018) and Tremblay, M. A. (2010). Different from the above views, this research found that personalized consideration had no significant effective on Organizational commitment. The reason for this might be that the individual care of administrators was mainly achieved by meeting the actual needs of individual instructors, caring for their lives, and encouraging them to invest more in education and teaching work.

(3) The effect of various components of transformational leadership had a significant on various components of instructors' organizational. The major findings were revealed as such because administrators, relying on their own charm and image of role models, described the development vision of private colleges and universities to teachers, wined instructors' trust and recognition, worship and imitate, and played an all-round role in all aspects, which could affect instructors' Organizational commitment level in all aspects. This discovery could inspire administrators of private universities to prioritize idealized influence as a key factor in enhancing their transformational leadership abilities, focusing on cultivating their own idealized influence and fully leveraging it. This research finding was consistent with the research of Authors Ren, M. Q. (2022)., Jin, F., et al. (2020), and Chen, H., & Qian, L. (2014).

## 8. Recommendation for policy formulation

### 8.1 Recommendation for Policies Formulation

Recommendation for policies formulation contained: improve the training system for managers and cultivate excellent spokespersons, implement a scientific career management system to meet the ideal pursuit of instructors, instructor training system, instructor training combined with career design, improving the salary incentive system, improve the human resources management system.

## 8.2 Recommendation for Practical Application

Recommendation for practical application contained: it should pay attention to a "people-oriented" administration approach, it should focus on creating personal charm and fully leverage the role of idealized influence, more consideration should be given to instructors, improve vision communication skills, increase effective interaction with instructors, attach importance to incentive systems and instructors relationship administration, strengthen the construction of educational facilities and environment for private universities.

## Bibliography

Bass, B.M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1999). **Two decades of research and development in transformational leadership**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32. <http://dx.doi.org/10.1080/135943299398410>.

Chen, H., &Qian, L. (2014). **Reflections on Employee Relationship Management in Entrepreneurial Enterprises**. Human Resource Management (02), 55.

Chen, K. Y., & Wang, Z. H. (2011). **Advanced Statistical Analysis using SPSS and AMOS Second Edition**. P369, P372, P377.

Hardison, R. T. (2020). **Understanding How Transformational Leadership Inspires Organizational Commitment During Change in Community Colleges** (Order No. 28025389). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global; Publicly Available Content Database. (2434047968). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/understanding-how-transformational-leadership/docview/2434047968/se-2>.

Jin, F., Yao, F. Y., Zhang, S. S., & Li, S. N. (2020). **The effect of transformational leadership on Kindergarten instructors' organizational commitment -- the intermediary role of psychological contract**. China Special Education (07), 82-89.

Li, L., Wang, J. P., & Li, X. Y. (2018). **The relationship between university transformational leadership and instructors' organizational commitment**. Journal of Education (04), 66-78. doi:10.14082/j. cnki. 1673-1298.2018.04.009.

Ling, W. Q., Zhang, Z. C., & Fang, L. L. (2000). **The structural model of Chinese employees' organizational commitment**. Journal of administration Science (02), 76-81.

Liu, L. L., & Kong, M. (2020). **The relationship between transformational leadership and instructors' organizational commitment -- an analysis of the mediating effect of instructors' self-efficacy.** Journal of East China Normal University (EDUCATIONAL SCIENCE EDITION) (07), 97-105.doi:10.16382/j. cnki. 1000-5560.2020.07.008.

Liu, Y. Z. (2009). **Dimensions and measurement of organizational commitment structure of college instructors.** Psychological Science (04), 958-961 + 945.doi:10.16719/j.cnki. 1671-6981.2009.04.011.

Ma, L., Su, G. Q., & Shen, J. L.(2017). **Path analysis of the effect of transformational leadership style and nurses' organizational commitment on job performance.** China Health Administration (06), 415-418 + 431.

Meyer, J. P, Allen, N. J.(1991) **A three-component conceptualization of organizational commitment[J].** Human Resource Management Review Volume 1, Issue 1. PP 61-89.

Ren, M. Q. (2022). **documentary Review on Transformational Leadership and Employee Engagement.** Collaborative Economy and Technology (22), 133-135 Doi: 10.13665/j.cnki.hzjyjkj.2022.22.045.

Seiler, J. A. (2019). **Gen Y in Higher Education: The Influence of Servant Leadership on Organizational Commitment (Order No. 22592134).** Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2296778738). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/gen-y-higher-education-influence-servant/docview/2296778738/se-2?accountid=8554>.

Tang, Q. M. (2021). **The impact of family economic satisfaction on Organizational commitment: the mediating role of job embeddedness and the moderating role of work centers (master's Thesis, Jinan University)**  
<https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CMFD202301&filename=1022442578.nh>.

Tremblay, M. A. (2010). **Fairness perceptions and trust as mediators on the relationship between leadership style, unit commitment, and turnover intentions of Canadian Forces personnel.** Military Psychology, 22(4), 510-523.  
<https://doi.org/10.1080/08995605.2010.513271>.

Yang, G. Y. &Que, M. K. (2021). **The goal orientation and realization path of high-quality development of private colleges and universities under the Dual circulation.** Education and Occupation (19), 83-88 Doi: 10.13615/j.cnki.1004-3985.2021.19.013.

## ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย

THE RELATIONSHIP BETWEEN POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC LAW

IN THAILAND : CASE STUDY OF POLITICS AND LAW

สุภาภรณ์ ศิริภรัตนะ

Supaporn Sivageerattana

นนทวัฒน์ เสียงโชคอยู่

Nontavat Saingchokyoo

พรนิภา พลับพลา

Pronnipa Plabpla

มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Rattana Bundit University

Email: siva5465@hotmail.co.th

วันที่รับบทความ (Received) : 6 มกราคม 2568

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 30 มิถุนายน 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 30 มิถุนายน 2568

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย 3) พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 20 ท่าน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเตรียมฐานข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปใช้โดยใช้วิธีการหลากหลายเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับผลการวิจัยในครั้งนี้ ผลการวิจัย พบว่า

1. ในการสำรวจความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย พบร่วมกันที่จะมีการนำหลักนิติวิัฒน์เพื่อให้เข้าไปจัดการปัญหารูปแบบใหม่ของสังคมที่เกิดขึ้น โดยนำหลักนิติวิัฒน์เป็นกรอบการศึกษาแบบสหวิทยาการและบูรณาการเพื่อเชื่อมโยง "การเมืองกับกฎหมาย" ให้เข้ามาเชื่อมโยงกัน เพื่อทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนมากขึ้นและทลายกำแพงทางวิชาการของ "รัฐศาสตร์" กับ "นิติศาสตร์" ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองกับกฎหมายให้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น อีกทั้งจะทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย หากยิ่งขึ้นว่าครรศึกษาศาสตร์ทั้งสองควบคู่กันไปไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้

2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย พบว่า การเมืองเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย เพราะว่าการเมืองอ่อนแอบecauseสถาบันการเมืองไม่สมดุล บางสถาบันถูกอำนาจครอบงำและประชาชนไม่มีสิทธิเสรีภาพย่อมนำมาสู่การสร้างและขยายตัวของกฎหมายเพื่อเพิ่มอำนาจให้กับ "ฝ่ายการเมือง" ทั้งในด้านของรัฐบาลที่จะเป็นการปกครองด้วยกฎหมายอย่างเบ็ดเสร็จในการตอบสนองความต้องการตัวเองเป็นการจำกัดสิทธิและเสรีภาพในการตัดสินใจของคนธรรมดากฎหมายถูกทำให้เป็นการเมืองเพื่อระบบกฎหมายอ่อนแอบ ไม่สามารถบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพในสังคมได้ ทำให้กระบวนการนิติวิัฒน์กลایเป็นเพียงการร่างกฎหมายเพื่อตอบสนองความต้องการทางการเมืองในบางเหตุการณ์และบางช่วงเวลา นำมาสู่สิ่งที่เรียกว่าการขยายตัวของกฎหมายทางการเมือง โดยจะมีกฎหมายจำนวนมากที่ออกแบบตามความต้องการของพลังทางการเมืองและสังคม แต่เป็นกฎหมายที่ไม่ยั่งยืนและไม่สามารถใช้บังคับได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น การร่างกฎหมายต่าง ๆ ที่มีขึ้นเพื่อปกป้อง "รัฐ" มากกว่าประชาชน

3. การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน: กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย พบว่า ควรที่จะมีการนำหลักนิติวิัฒน์เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน โดยช่วยในการมองความสัมพันธ์ระหว่าง "การเมือง" และ "กฎหมาย" ให้ใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น และทำให้กฎหมายไม่ใช่การมองตัวบทที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมองถึงแนวคิด ความสัมพันธ์ทางอำนาจและทฤษฎีการเมืองต่าง ๆ โดยมองการขยายตัวของกฎหมายในการเข้ามาจัดการปัญหาสังคมในรูปแบบต่าง ๆ

**คำสำคัญ :** รัฐศาสตร์, นิติศาสตร์, นิติวิัฒน์

## ABSTRACT

This research aims to 1) explore the understanding of the relationship between political science and public law: a case study of politics and law; and 2) study the factors affecting the relationship between political science and public law: a case study of politics and law 3) To develop the relationship between political science and public law: a case study of politics and law. This research is a qualitative research. The informants were interviewed in depth A total of 20 people, by analyzing data and preparing the database to be able to use using various methods to collect data for the research results this time The results of this research found that

1. In the survey of understanding about the relationship between political science and public law: a case study of politics and law, it was found that the principles of legalization should be applied to manage the new forms of social problems that have arisen. The principles of legalization are an interdisciplinary and integrated study

framework to link "politics and law" together to create a clearer picture and break down the academic barriers between "political science" and "law" by looking at the relationship between politics and law more closely. It will also create a better understanding of the relationship between political science and public law: a case study of politics and law, that the two disciplines should be studied together and cannot be separated.

2. To study the factors affecting the relationship between political science and public law: a case study of politics and law. It was found that politics is a factor affecting the relationship between political science and public law: a case study of politics and law because politics is weak because political institutions are not balanced. Some institutions have dominance of power and people do not have rights and freedoms, which leads to the creation and expansion of laws to increase the power of the "political party", both in terms of the government that will be a complete rule of law to meet its own needs, which limits the rights and freedoms of decision-making of ordinary people. Laws are politicized because the legal system is weak and cannot be effectively enforced in society. This makes the legal revolution process become only the drafting of laws to meet political needs in certain events and certain periods of time, leading to what is called the expansion of political laws. There will be many laws issued according to the needs of political and social forces, but they are laws that are not sustainable and cannot be effectively enforced. The drafting of various laws is to protect the "state" more than the people.

3. To develop the relationship between political science and public law: A case study of politics and law found that the principle of legal revolution should be used as a guideline to develop the relationship between political science and public law by helping to view the relationship between "politics" and "law" more closely and making the law not just a written text but also a concept, power relations and various political theories by looking at the expansion of the law to manage social problems in various forms. Keywords: political science, law, legal revolution

**Keywords :** Political Science, Law, Legal Revolution

## 1. บทนำ

ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชนของประเทศไทยในปัจจุบัน คือ การที่รัฐเป็นผู้ออกกฎหมายแต่ลักษณะของรัฐจะเป็นอย่างไรและเหตุปัจจัยใดคือกลไกของรัฐที่จะเกี่ยวข้องกับการออกกฎหมาย ในอดีตรัฐอาจไม่มีตัวตนหรือไม่มีกลไกและกระบวนการที่แยกออกจากอย่างเด็ดขาดกับสถาบันทางสังคมอื่น ๆ ส่วนกฎหมายมหาชนที่เป็นกฎหมายคุ้มครอง ไม่ได้ออกมาจากรัฐแต่ออกมาจากอำนาจ

ยอมรับสูงสุดและใช้บังคับในลักษณะของหลักศาสนา ในระยะหลัง ๆ มีการแบ่งแยกกฎหมายอภิมาเป็นกฎหมายเอกชนกับกฎหมายมหาชนชัดเจนยิ่งขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย ซึ่งกฎหมายมหาชนกับการศึกษาเรื่องรัฐ (รัฐศาสตร์) ในระยะแรกมาควบคู่กัน โดยสำนักทางกฎหมาย ยุโรป เยอรมัน รัสเซียเดิมการศึกษาเรื่องรัฐกับการศึกษากฎหมายมหาชนเป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งรัฐในสมัยใหม่ที่ศึกษาแยกเป็นการเมืองอภิมาภิเป็นการเมืองที่ขยายขอบเขตออกไปตามพัฒนาการของระบบการเมือง เพราะระบบประชาธิปไตยที่ขยายตัวอภิมาภิจะมีส่วนของประชาชนหรือกลุ่มในสังคมที่เข้าไปเกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงมีลักษณะเป็นพหุสังคมมากโดยมีแนวคิดที่ขยายออกไปเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องรัฐศาสตร์โดยไม่ได้จำกัดเฉพาะเรื่องของกฎหมายมหาชนเท่านั้น เหตุที่ต้องศึกษากฎหมายมหาชนที่เกี่ยวกับรัฐศาสตร์ เพราะจะเห็นว่าเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยผู้มีอำนาจจะสูงสุดจะกำหนดถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจการปกครองกับส่วนต่าง ๆ ของสังคมว่าจะอภิมาในรูปลักษณะใด ดังนั้น ความสัมพันธ์ของสังคมจะเป็นรูปธรรมในเรื่องเป็นศาสตร์ชนิดหนึ่ง การจะอภิแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของรัฐผู้ถืออำนาจสูงสุดในการจัดแบ่งอำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรพในรัฐกันเองหรือความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชนของกฎหมายมหาชน เพราะว่าขอบเขตอำนาจจัดที่เป็นรัฐธิปไตยที่เป็นนิติรัฐ แนวความคิดเรื่องดังกล่าวเริ่มตั้งแต่ ค.ศ. 1900 หรือ ค.ศ. 1920 โดยมีแนวคิดที่จะศึกษาส่วนอื่น ๆ ของสังคมที่เกี่ยวข้องกับการเมือง เพราะฉะนั้นความเป็นสาธารณะ (Public) ที่เรียกว่า Public Law ในยุคแรก ๆ จะแคนมากรัฐหรือรูปธรรมก็โยงไปที่กฎหมายมหาชน เช่น เรื่องของลักษณะของการปกครอง รัฐธรรมนูญหรือการอภิแบบรัฐธรรมนูญ จะต้องศึกษากฎหมายมหาชนเป็นกฎหมายหลักโดยต้องไปศึกษาลักษณะวิัฒนาการของรัฐ หรือความเป็นมาของรัฐ เช่น ญี่ปุ่นจะเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบบสมบูรณ์แบบสิทธิประชาธิรัชย์มาเป็นระบบที่มีรัฐธรรมนูญ ญี่ปุ่นมีกฎหมายมหาชนเหมือนกันแต่เป็นกฎหมายมหาชนในระบบสมบูรณ์แบบสิทธิประชาธิรัชย์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คือ ญี่ปุ่นจะปรับระบบในสมัยเมจิ ญี่ปุ่นก็จะจัดบุคลากรที่จะร่างรัฐธรรมนูญไปศึกษาเรื่องดังกล่าวในยุโรปจาก Professor ชาวเยอรมัน โดยการอภิแบบความสัมพันธ์อภิมาในรูปแบบของกฎหมายมหาชน สำหรับประเทศไทยในเรื่องกฎหมายว่าด้วยระบบที่ปรับปรุงในปี พ.ศ. 2457 แต่ในอดีตจะเห็นได้ว่ากฎหมายมหาชนเริ่มจะมีโครงสร้างของระบบกฎหมายมหาชนแตกแขนง อกกไปมากขึ้น เช่น สมัยอยุธยา มีลักษณะของระบบกฎหมายมหาชนเหมือนกันโดยได้รับอิทธิพลมาจากการอินเดียโบราณสมัยพระเจ้าอโศกมหาราช มีที่มาจากการอินเดีย 3 ศาสตร์ คือ “อัตถศาสตร์” เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยเศรษฐศาสตร์ “ธรรมศาสตร์” เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยกฎหมายมหาชน แล้วยังมีแยกออกไปเป็นศาสตร์สำหรับผู้ปกครองเป็น “ราชนิติ” ซึ่งเป็นคำสอนประเทพผู้ติกรรมระบบกฎหมายอินดูโบราณทั้งหมดต่างไปจากโครงสร้างระบบกฎหมายทางตะวันตก เพราะโครงสร้างกฎหมายตะวันตกจะแยกส่วนที่เป็นจิตวิญญาณอภิมาจากส่วนที่เป็นพฤติกรรม เช่น กติกาที่นำมาใช้เป็นหลักต่าง ๆ ทางศาสนา เช่น ปรัชญาทางการเมือง ทฤษฎีการเมือง ทางด้านคริสต์ศาสนา ก็มีในเรื่องของการจะจัดว่าส่วนใหญ่รัฐมีอยู่เพื่อตอบสนองต่อส่วนย่อยที่เรียกว่า Complementarity หรือ Subsidiarity ซึ่งเวลาแล้วก็เช่น ศตวรรษที่ 14 หรือ 15 ก็เป็นรากฐานของการรวม EU ขึ้นใหม่ พวกนี้ก็ล้วนว่าจะมีกฎหมายยิ่งกว่ากฎหมายมหาชนมาก

ทวีป โดย Subsidiarity มาจากแนวคิดทางศาสตร์ดีก์ดำรงพ์ของคริสเตียน แต่ว่าบางคนอาจจะไม่ได้นึกถึงคนเหล่านี้กลับไปหาสิ่งดังเดิม สำหรับไทยได้รับอิทธิพลจากอินดู เรื่องธรรมศาสตร์และเรื่องอื่น ๆ อีก จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นเพื่อให้เห็นว่ารัฐศาสตร์กับกฎหมายมหานัจจิง ๆ แล้วควรจะควบคู่กันไปแต่ปัจจุบันนี้กฎหมายมหานัจจิง ๆ ไม่ได้ไปดูเกี่ยวกับแรงมุ่งทางพฤติกรรมพระราเป็นนิตินิยม (Legalistic Public Law) และส่วนที่เป็นพฤติกรรม Behavior (ชัพพร วิชชาวนิช, วีระพร อุวรรณโนน และ พรรรณพิพัฒ์ศิริวรรณบุตรย, 2531) ส่วนที่เป็นวัฒนธรรมให้ไปอยู่กับรัฐศาสตร์ ซึ่งเวลาหนึ่งรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหานัจจิงความเป็นจริงแล้วไม่ควรจะแยกออกจากกัน แต่ถ้าดูการแยกที่ชัดเจนที่สุดให้ไปดูคำนิจฉัยของศาลรัฐธรรมนูญที่ 4/2542 คำนิจฉัยของศาลรัฐธรรมนูญมีการตีความว่าบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าให้หมายความเฉพาะกฎหมายระดับสูงที่ออกโดยรัฐสภา แต่อย่างอื่นไม่ได้จัดลำดับว่าเป็นบทบัญญัติแห่งกฎหมายได้ในความหมายนั้น

จากปัญหาที่เกิดขึ้นนำไปสู่การนำหลักนิติภิวัตน์ ซึ่งเป็นการออกแบบในการศึกษาการขยายตัวของกฎหมายเบียบต่าง ๆ เพื่อเข้าไปจัดการปัญหารูปแบบใหม่ของสังคมที่เกิดขึ้น โดยหลักนิติภิวัตน์เป็นกรอบแบบสหวิทยาการและบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงการเมืองกับกฎหมายให้เข้ามาเชื่อมโยงกัน หลักนิติภิวัตน์เป็นแนวการศึกษาที่ช่วยยมความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองและกฎหมายให้ใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น (Feidman, 2013) และทำให้การศึกษากฎหมายไม่ใช่การมองตัวบทที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพียงอย่างเดียวแต่ต้องมองถึงแนวคิดความสัมพันธ์ทางอำนาจและทฤษฎีการเมืองต่าง ๆ โดยมองการขยายตัวของกฎหมายในการเข้ามาจัดการปัญหารูปแบบต่าง ๆ หลักนิติภิวัตน์จึงหมายความว่า สำหรับ นักรัฐศาสตร์ ในการศึกษาการเมืองของกฎหมายเพื่อมองการขยายตัวของกฎหมายที่มีความเกี่ยวข้องกับการเมืองในฐานะที่กฎหมายเป็นผลผลิตของการเมืองในการจัดสรรษอำนาจและการต่อสู้ต่อรองเพื่อผลประโยชน์ ความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองและกฎหมายจึงขึ้นอยู่กับระบบการเมืองและระบบกฎหมายของแต่ละประเทศที่แตกต่างกันย่อมนำมาสู่รูปแบบของนิติภิวัตน์ที่แตกต่างกัน (วีระ หวังสัจจะโชค 2559) นิติภิวัตน์จึงไม่ใช่เพียงการที่เพิ่มอำนาจในการตีความกฎหมายให้กับฝ่ายต่อการแต่เป็นอำนาจของฝ่ายการเมืองในการร่างกฎหมาย และเป็นอำนาจของประชาชนในการเข้าไปมีส่วนร่วมถูกต้องทางความคิดและแสดงความเห็นทางการเมืองต่อการขยายตัวของกฎหมายเพื่อเข้ามาจัดการกับปัญหาของสังคม

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าควรที่จะการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหานัจจิง กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย โดยการนำหลักนิติภิวัตน์ทำลายเส้นแบ่งทางวิชาการของรัฐศาสตร์กับพัฒนาการของกฎหมายมหานัจจิงของประเทศไทยมีมาแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและควรที่จะพัฒนาควบคู่กันไปซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหานัจจิง: กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมายใกล้ชิดกันมากขึ้น เพื่อสำรวจความเข้าใจและศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทำเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหานัจจิงของประเทศไทย โดยนำผลของการศึกษาวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหานัจจิงของประเทศไทยต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสำรวจความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน: กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน: กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย
3. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน: กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย

## 3. สมมติฐาน

งานวิจัยนี้สามารถทำให้ทราบผลการสำรวจความเข้าใจและปัจจัยที่มีผลกระทบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชนของประเทศไทย โดยสามารถนำผลของการศึกษาวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน ในกรณีการเมืองกับกฎหมายของประเทศไทยต่อไป

## 4. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วีระ หวังสัจจะโชค (2559) งานวิจัยเรื่องนิติวิัฒน์กับความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองและกฎหมาย: กรอบการทำความเข้าใจการขยายตัวของกฎหมายด้วยมุมมองทางรัฐศาสตร์ นิติวิัฒน์ คือ กรอบการศึกษาการขยายตัวของกฎหมายเบียบต่าง ๆ เพื่อเข้าไปจัดการปัญหารูปแบบใหม่ของสังคมที่เกิดขึ้น โดยหลักนิติวิัฒน์เป็นกรอบการศึกษาแบบสหวิทยาการและบูรณาการเพื่อเชื่อมโยง “การเมืองกับกฎหมาย” ให้เข้ามาเชื่อมโยงกัน บทความนี้จะอธิบายถึงนิยามและการทำงานของนิติวิัฒน์ที่เข้าไปสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองและกฎหมายในฐานะที่กฎหมายเป็นผลผลิตของการเมืองและเป็นราคาของการต่อสู้ทางการเมืองของกลุ่มต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้การขยายตัวของกฎหมายจึงมีการเมืองอย่างมาก ทั้งในด้านการจัดการปัญหาสังคมและการเพิ่มอำนาจให้กับรัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับฝ่ายนิติบัญญัติและตุลาการ จนนำมาสู่การถกเถียงของ ฝ่ายที่สนับสนุนนิติวิัฒน์ ที่ให้รัฐมีกฎหมายแทรกแซงจัดการปัญหาสังคมและฝ่ายต่อต้านนิติวิัฒน์ที่เคลื่อนไหวเพื่อลดการแทรกแซงและการเพิ่มอำนาจของรัฐ ทั้งนี้ ในบทความจะมีกรณีตัวอย่างโดยสังเขปในเรื่องของความเป็นพลเมือง สวัสดิการสังคม และประชาธิปไตย เพื่อทำให้เห็นภาพของนิติวิัฒน์ได้ชัดเจนมากขึ้นและถลายกำแพงวินัยทางวิชาการของ “รัฐศาสตร์” และ “นิติศาสตร์” ด้วยการมองความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองกับกฎหมายให้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

วีระ ศรีอินทร์สุทธิ์ (2564) งานวิจัยเรื่องบทบาทของศาลรัฐธรรมนูญกับพัฒนาการทางการเมืองไทย ตั้งแต่ พ.ศ.2540 - พ.ศ.2564 ผลการวิจัยพบว่า ศาลรัฐธรรมนูญมีมายาคหักการสากลที่ว่า รัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศไทยและมีลำดับศักดิ์สูงกว่าทบทัญญ์ติกฎหมายอื่นทั้งหมดของรัฐ โดยศาลรัฐธรรมนูญไทยมีโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ใกล้เคียงกับศาลรัฐธรรมนูญสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ซึ่งเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ยุติข้อโต้แย้งทางรัฐธรรมนูญมีอำนาจวินิจฉัยคดีรัฐธรรมนูญเป็นการ

เฉพาะ เพื่อทำหน้าที่คุ้มครองหลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ รวมไปถึงการสร้างบรรทัดฐาน การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนตามรัฐธรรมนูญ โดยคำนิจฉัยของศาลรัฐธรรมนูญมีผลผูกพัน รัฐสภา คณะกรรมการรัฐมนตรี องค์กรอื่นของรัฐและถือเป็นที่สุดเด็ดขาด หากคำนิจฉัยนั้นเป็นคำนิจฉัยที่ไม่ ถูกต้อง ไม่เหมาะสม หรือไม่ยุติธรรม โครงสร้างของสังคมการเมืองและระบบกฎหมายมหานครและ ประเทศชาติจะเสื่อมถอยลง แต่หากศาลรัฐธรรมนูญมีการตีความที่ถูกต้องคำนึงถึงเจตนาของ รัฐธรรมนูญอันแท้จริง ความสมเหตุสมผลและตรากถึงความรู้สึกนิยมของคนโดยทั่วไปแล้ว การตีความอันนี้นำไปสู่ผลที่เปลี่ยนประخلافกันจะไม่เกิดขึ้น รวมทั้งจะไม่ประสบกับภาวะความไม่ศรัทธาต่อ องค์กรตุลาการ ดังนั้น คำนิจฉัยศาลรัฐธรรมนูญที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางการเมืองก็ต้องก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงคู่อันจากทางการเมืองก็ต้องก่อให้เกิดผลกระทบทางการเมืองไปด้วย โดยศาล รัฐธรรมนูญจะต้องปฏิบัติหน้าที่สำคัญในการคุ้มครองความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ ในฐานะ เป็นองค์กรตุลาการซึ่งได้รับการยอมรับให้ทำหน้าที่คุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนให้เป็นจริง ในทางปฏิบัติภายใต้การปกครองในระบบประชาธิปไตย

จาตุรงค์ สุทาวัน และวีระ หวังสัจจะโชค (2567) งานวิจัยเรื่องปราการณ์นักร้องกับผลสะเทือน ทางการเมืองจากรอบตุลาการกิวัฒน์ หลัง พ.ศ. 2549 – พ.ศ. 2563 ผลการศึกษาพบว่า 1. ลักษณะ และบทบาทของผู้ร้องเรียนสามารถแบ่งได้สามกลุ่ม ดังนี้ หนึ่ง ผู้ร้องเรียนเฉพาะฝ่ายอำนาจเจ้าที่รัฐ 2. ผู้ร้องเรียนทั้งฝ่ายรัฐและฝ่ายคู่ต้องข้ามของรัฐและ 3. ผู้ร้องเรียนต่อฝ่ายตรงข้ามกับจุดยืนทางการเมือง ของตนเอง โดยลักษณะและบทบาทของผู้ร้องเรียนในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 เป็นการทำหน้าที่ตรวจสอบ อำนาจเจ้าที่ซึ่งเป็นการช่วยให้สังคม ตื่นรู้ในประเด็นทางการเมือง ซึ่งเปรียบเสมือนการทำหน้าที่ในการมีส่วน ร่วมในฐานะพลเมืองในระบบประชาธิปไตย (Political Participation) ซึ่งแตกต่างกับลักษณะของผู้ ร้องเรียนในกลุ่มที่ 3 ที่เป็นการพลิกผันสิทธิตามกฎหมายเพื่อประโยชน์ส่วนตน เพื่อให้สถาบันทาง การเมืองใช้กฎหมายที่ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองในท้ายที่สุด 2. ผลสะเทือน ทางการเมืองที่เกิดจากกลุ่มที่หนึ่ง และสองก่อให้เกิดกระแสความตื่นตัวทางการเมือง นำไปสู่การ ตรวจสอบผู้ใช้อำนาจเจ้าที่ในประเด็นต่าง ๆ และเป็นการแสดงออกถึงหน้าที่ของปวงชนชาวไทยใน รัฐธรรมนูญ โดยผลสะเทือนจากกลุ่มที่ 3 ได้กล่าวเป็นปัจจัยในการสนับสนุนกระบวนการตุลาการนิติ กิวัฒน์ ซึ่งไม่ได้เป็นการพิทักษ์รัฐธรรมนูญและประชาธิปไตย แต่เป็นการพลิกผันให้อำนาจตุลาการเข้า แทรกแซงอำนาจจากกระบวนการทางการเมือง

## 5. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังต่อไปนี้

1) ด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ นักวิชาการด้านรัฐศาสตร์และนักวิชาการด้านกฎหมาย จำนวน 20 คน โดยแบ่งเป็นนักวิชาการด้านรัฐศาสตร์ จำนวน 10 คน นักวิชาการด้านกฎหมาย จำนวน 10 คน สรุป ผลการวิจัยและอภิปรายผล

2) ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยทำการบันทึกเสียงด้วยเครื่องบันทึกข้อมูลและการจดบันทึกการสัมภาษณ์

3) ด้านการเก็บข้อมูล คือ รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Keys Informant) แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ คำถามหลัก (Main Questions) สำหรับประเด็นหลักของงานวิจัย องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ คำถามเพื่อขอทราบรายละเอียดและความชัดเจน (Probes) ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย และองค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ คำถามเพื่อติดตามประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Follow –Up Questions) วิธีการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้คำนึงถึงความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยเน้นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นการเลือกอย่างเจาะจงโดยคำนึงถึงจุดหมายสำคัญใน การวิจัยเป็นหลักและเป็นการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษาในระดับเชิงลึก (Information – Rich Cases)

4) ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การลดthon และกลั่นกรองข้อมูล (Data Reduction) การแสดง และพรรณนาข้อมูล (Data Display and Description) และ การหาข้อสรุปและตรวจสอบการวิจัย (Conclusion and Verification)

## 6. สรุปผลการวิจัย

1. ในการสำรวจความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน: กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย ผลการวิจัยพบว่า

1) นักวิชาการด้านรัฐศาสตร์ จำนวน 10 ท่าน มีความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย โดยสรุปว่ามีการพยายามอธิบายการกระทำของตนเองเพื่อให้เกิดความชอบธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้วาทกรรมที่ว่าบ้านเมืองถึงทางตันหรือบ้านเมืองจะเกิดความรุนแรงต้องใช้หลักรัฐศาสตร์แทนหลักนิติศาสตร์ ซึ่งตัวอย่างมีให้เห็นตั้งแต่ในอดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันที่ทำให้หลักนิติศาสตร์และหลักรัฐศาสตร์บิดเบี้ยว ก็คือ การที่ศาลฎีกาที่จะต้องเป็นผู้บังคับใช้กฎหมายหรือใช้หลักนิติศาสตร์โดยตรงแต่กลับมีคำพิพากษารับรองความชอบของกฎหมายที่ออกโดยคณะกรรมการรัฐประหารว่าเป็นรัฐธิปไตย ทั้ง ๆ ที่ปัจจุบัน นักรัฐศาสตร์ทั่วโลกต่างไม่ยอมรับหลักการอันนี้ คำว่า "รัฐศาสตร์" นั้น ความหมายตรงตัวก็คือ ศาสตร์แห่งรัฐ และ "รัฐ" นั้นตามความหมายแล้วก็คือหน่วยงานทางการเมืองที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ดินแดน ประชากร รัฐบาล และอำนาจอธิปไตย รัฐคือกลไกในการปกครองประเทศ ฉะนั้น รัฐก็จะมีสถานภาพในทางกฎหมายซึ่งมีอำนาจเหนือทุกคนหรือจะแบ่งปันออกเป็น 2 แนวทางคือ ศาสตร์แห่งรัฐซึ่งเป็นเรื่องของการเมืองการปกครอง โดยอาศัยกฎหมายซึ่งเป็นเครื่องกำหนดกับศาสตร์แห่งอำนาจซึ่งเป็นเรื่องของการศึกษาพุทธิกรรมหรือการกระทำการเมือง เป็นการศึกษาถึงเงื่อนไขและสภาพของการแข่งขัน ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองภายใต้กรอบของกฎหมาย ในแข่งขันรูปแบบและปรากฏการณ์ซึ่งเป็นความหมายโดยรวมของ "รัฐศาสตร์" ดังนั้น รัฐศาสตร์กับนิติศาสตร์มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก ทั้งนี้ ด้วยเหตุผลที่ว่ารัฐและกฎหมายเป็นเรื่องที่ไม่อาจแยกกันได้

“นิติศาสตร์” เป็นวิชาที่เน้นการศึกษาตัวบทและการบังคับใช้กฎหมาย ซึ่งความสัมพันธ์ของวิชาทั้งสองนั้นไม่สามารถล่วงได้ว่าวิชาใดเป็นที่มาของอีกวิชาหนึ่งและไม่สามารถล่วงได้ว่าวิชาใดสำคัญกว่าอีกวิชาหนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะวิชาทั้งสองนั้นมีกำหนดและวิัฒนาการร่วมกันมาควบคู่กับการเจริญเติบโตของสังคมมวลชนชาติ กฎหมายเกิดขึ้นมาจากการจำเป็นของสังคมที่มีประชากรมาอยู่ร่วมกัน เมื่อมีจำนวนมากขึ้นก็มีความจำเป็นจะต้องมีกฎหมายในการอยู่ร่วมกันเพื่อควบคุมพฤติกรรมของคนในสังคมกฎหมายที่ในการอยู่ร่วมกันได้ริบบวนการขึ้นเรื่อย ๆ เริ่มจากการมีสัญญาประชาคม มีรัฐและการกำหนดกฎหมายขึ้นมา จะเห็นได้ว่ากฎหมายนั้นมาจากการต้องการหรือความจำเป็นของมนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกันเป็นสังคม แต่ในขณะเดียวกันสังคมได้สร้างกฎหมายขึ้นมาจนเราสามารถล่วงได้ว่ากฎหมายถือกำเนิดมาพร้อมกับสภาพความเป็นรัฐ ในขณะที่รัฐถือกำเนิด ขึ้นมา ความพยายามและการหนึ่งของรัฐ คือ การสร้างระบบที่มีกฎหมายที่สำคัญและครอบคลุมของเมือง การป้องกันความไม่สงบ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง เป็นกฎหมายที่ได้ผ่านการวิัฒนาการมาอย่างนานและหลายขั้นตอนและโดยหลักแล้วรัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายมหาชน ที่กำหนดจุดประสงค์ของประเทศไว้ค่อนข้างแน่ชัดว่าในสัญญาประชาคมฉบับนี้ประเทศได้กำหนดทิศทางและแนวทางในการปกครองประเทศและที่สำคัญ คือ ความเป็นกฎหมายที่มีลักษณะสาธารณะแก้ไขได้ยากเนื่องจากเนื้อหาของรัฐธรรมนูญมีความแน่นชัด มีทิศทางการปฏิบัติที่แน่นอน ด้วยเหตุนี้จึงถือได้ว่ารัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายสูงสุดในทางการเมืองและการปกครองประเทศ ทั้งในทางทฤษฎีและปฏิบัติที่กฎหมายในลำดับถัดลงมาจะขัดหรือแย้งต่อรัฐธรรมนูญไม่ได้ จากที่กล่าวมานะจะเห็นได้ว่าไม่มีส่วนไหนของหลักรัฐศาสตร์เลยที่ระบุว่าไม่ให้ใช้กฎหมายในการปกครองประเทศหรือการบริหารราชการแผ่นดิน ไม่ว่าจะเป็นกฎหมายในลำดับใด ตั้งแต่รัฐธรรมนูญที่เป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศหรือพระราชบัญญัติ พระราชกำหนดต่าง ๆ จนถึงกฎหมายลำดับรอง ซึ่งก็รวมไปถึง พระราชบัญญัติ กฎหมายต่างๆ ที่ออกมายังบังคับใช้โดยชอบด้วยกฎหมาย สรุป คือ ทั้งหลักรัฐศาสตร์และหลักนิติศาสตร์ต่างต้องใช้ควบคู่ไปด้วยกัน มิใช่ว่าพอไม่อยากจะใช้กฎหมายมาตราใดก็บอกรว่า ให้ใช้หลักรัฐศาสตร์แทนหลักนิติศาสตร์ก็ถูกต้องว่าใครใช้หลักนิติศาสตร์แก้ปัญหาโดยเป็นผู้รายและใครใช้หลักรัฐศาสตร์ก็ถูกต้องเป็นผู้ที่ไม่ยึดระเบียบกฎหมายไปเสีย

ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมายที่เห็นได้ชัดเจน คือ รัฐเป็นผู้ออกกฎหมาย กฎหมายนั้นออกในนามของรัฐมาแต่ไหนแต่ไรแล้ว แต่ว่าลักษณะของรัฐจะเป็นอย่างไรและใครคือกลไกในรัฐที่จะเกี่ยวข้องกับการออกกฎหมายนั้น ในสมัยโบราณรัฐในสมัยนั้นอาจไม่มีตัวตนหรือไม่ได้มีองค์การพหุรัฐไม่ได้มีกลไกและกระบวนการที่แยกออกจากอย่างเด็ดขาดกับสถาบันทางสังคมอื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันทางศาสนาในมิติในเรื่องของกฎหมายที่เป็นกฎหมายแล้ว ในยุคแรก ๆ ไม่ได้ออกมาจากรัฐแต่ต่อมาจากอำนาจที่คุณยอมรับว่าสูงสุดและใช้บังคับในรูปของศาสนา แต่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับกฎหมายที่เห็นชัดเจนก็คือเมื่อมีกำหนดของรัฐเกิดขึ้นมา รัฐในรูปขององค์การพหุรัฐในรูปของกลไกกระบวนการและในลักษณะของการใช้อำนาจเป็นการทั่วไปที่ให้มีการยอมรับกัน

เพราะฉะนั้นรัฐกับกฎหมายเมื่อพิจารณาอย่างดีแล้วไม่สามารถแยกกันออกได้ ดังนั้น พัฒนาการของรัฐกับพัฒนาการของกฎหมายเราจะเห็นว่ามีความคู่กันไป ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่มีมาแต่ตั้งเดิม

2) นักวิชาการด้านนิติศาสตร์ จำนวน 10 ท่าน มีความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมายว่ากฎหมายมหาชนกับการศึกษาเรื่องรัฐศาสตร์นั้น ในเริ่มแรกใช้ควบคู่กันมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาที่ว่าด้วยรัฐโดยสำนักทางยุโรปเยอรมัน รัสเซียนนั้นแต่เดิมการศึกษาเรื่องรัฐกับการศึกษากฎหมายมหาชนเป็นเรื่องเดียวกัน และจริง ๆ แล้วเรื่องของรัฐในสมัยใหม่ที่ศึกษาแยกเป็นการเมืองออกมาก็เป็นการเมืองที่ขยายขอบเขตออกไปตามพัฒนาการของระบบการเมือง เพราะระบบการเมืองที่เป็นระบบประชาธิปไตยที่ขยายตัวออกมาก็จะมีส่วนของประชาชนหรือกลุ่มในสังคมที่เข้าไปเกี่ยวข้องอยู่มาก เพราะฉะนั้นที่พูดว่าสังคมเริ่มมีลักษณะเป็นพหุสังคมก็มีแนวความคิดที่ขยายออกไปว่าการศึกษาเรื่องรัฐศาสตร์ไม่ได้จำกัดเฉพาะเรื่องกฎหมายมหาชนเท่านั้น แต่จริง ๆ แล้วเมื่อต้องการศึกษากฎหมายมหาชนที่เกี่ยวกับรัฐศาสตร์ เพราะว่าเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน คือเมื่อกับการตัดสินใจขั้นสุดท้าย โดยผู้มีอำนาจสูงสุดจะกำหนดถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจทางการปกครองกับส่วนต่าง ๆ ของสังคมว่าจะออกมายังรูปลักษณะอะไร เพราะฉะนั้น ความสัมพันธ์ของสังคมทั้งมวลก็แสดงออกได้อย่างเป็นรูปธรรมในเรื่องของกฎหมายมหาชน เพราะว่าขอบเขตอำนาจของรัฐที่เป็นรัฐธิปไตยก็เป็นหลักนิติรัฐ โดยนักวิชาการ ด้านนิติศาสตร์เข้าใจว่าแนวความคิดเรื่องตั้งกล่าวเป็นเช่นนี้มาตั้งแต่เริ่มจนมาถึงประมาณ ค.ศ. 1900 หรือ ค.ศ. 1920 เพิ่งจะมีแนวคิดที่จะศึกษาส่วนอื่น ๆ ของสังคมที่เกี่ยวข้องกับการเมือง เพราะฉะนั้นความเป็นสาธารณะหรือ Public ที่เรียกว่า Public Law ตอนแรก ๆ จะแคบ เมื่อแคบแล้วรูปธรรมของมันก็จะไปดูที่กฎหมายมหาชนที่สำคัญก็คือเรื่องของลักษณะของการปกครองรัฐธรรมนูญ (วิรช ครีอินทรสุทธิ์, 2564) หรือแม้แต่ว่าจะออกแบบรัฐธรรมนูญอย่างไรในฐานะที่เป็นกฎหมายใหญ่ ในบรรดากฎหมายมหาชนทั้งหลายที่เป็นกฎหมายหลัก กติกาหลักว่าจะออกแบบอย่างไร ก็ต้องไปศึกษาลักษณะวิวัฒนาการของรัฐหรือความเป็นมาของรัฐ ยกตัวอย่างเช่น เวลาที่ญี่ปุ่นจะเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบบสมบูรณ์แบบสิทธิราชย์มาเป็นระบบที่มีรัฐธรรมนูญ ญี่ปุ่นก็จะมีกฎหมายมหาชนเมื่อกันแต่เป็นกฎหมายมหาชนในระบบ สมบูรณ์แบบสิทธิราชย์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คือ ญี่ปุ่นเองพอกลับระบบในสมัยเมจิ ญี่ปุ่นได้ส่งทีมที่จะร่างรัฐธรรมนูญไปศึกษาเรื่องนี้ในยุโรปจาก Professor ชาวเยอรมัน เพราะฉะนั้นในระดับหนึ่งก็เป็นศาสตร์นิดหนึ่งที่จะเรียนรู้ว่าการจะออกแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของรัฐผู้ถืออำนาจสูงสุดในการจัดแบ่งอำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การพในรัฐกันเองหรือความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน หรือความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของรัฐ เช่น ส่วนกลาง ภูมิภาค ห้องถิ่น จะใช้การออกแบบความสัมพันธ์อย่างไร การออกแบบความสัมพันธ์ก็จะออกแบบในรูปแบบของกฎหมายมหาชนต่าง ๆ ในประเทศไทย แม้แต่กฎหมายว่าด้วยระบบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยปกครองท้องที่ มีมาตั้งแต่ พ.ศ. 2440 และมาปรับปรุงอีกทีในปี พ.ศ. 2457 แต่ถ้าย้อนกลับไปดูจะเห็นว่ากฎหมายมหาชนเริ่มที่จะมีโครงสร้างของระบบกฎหมายมหาชนแตกแขนงออกไปมากขึ้น เช่น สมัยอยุธยา ก็มีลักษณะของระบบกฎหมายมหาชน เมื่อกัน แต่อาจจะเป็นสิ่งที่มาจากการตั้งกำหนด คือ อินเดียโบราณ สมัยพระเจ้าอโศกมหาราช สมัยที่เขามี

3 ศาสตร์ คือ อัตตศาสตร์ เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยเศรษฐศาสตร์ ธรรมศาสตร์เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยกฎหมาย มหาชน แล้วก็ยังมีแยกออกไปเป็นศาสตร์สำหรับผู้ปกครองเป็นราชนิติ ซึ่งเป็นคำสอนประเพณีที่มีอยู่ในสังคมไทย ระบบกฎหมายอันดูโนบราณทั้งหมดต่างไปจากโครงสร้างระบบกฎหมายทางตะวันตกเพราะโครงสร้างกฎหมายตะวันตกจะแยกส่วนที่เป็นจิตวิญญาณของมาจากส่วนที่เป็นพุทธิกรรมเร็วและค่อนข้างชัดเจน เช่น ถ้าไปดูในกฎหมายทั้งหลายทั้งปวง กติกาที่นำมาใช้เป็นหลักต่าง ๆ ทางศาสนา คือ ปรัชญาทางการเมือง ทฤษฎีการเมือง ทางด้านคริสตีย์มีในเรื่องของการจะจัดว่าส่วนใหญ่รู้สึกมีอยู่เพื่อตอบสนองต่อส่วนย่อยที่เรียกว่า Complementarity หรือ Subsidiarity ซึ่งเวลาเนี้ยก็เช่น ศตวรรษที่ 14 หรือ 15 ก็เป็นรากฐานของการรวม EU ขึ้นใหม่ โดย Subsidiarity มาจากแนวคิดทางศาสนาเดียวกับรัฐธรรมนูญ แต่ว่าบางคนอาจจะไม่ได้นึกถึงคนเหล่านี้กับไปหาสิ่งเดิม ของไทยเราก็มีมาจากอันดู เรื่องธรรมศาสตร์ และเรื่องอื่น ๆ อีกมากmany แต่ตอนหลัง ๆ ลักษณะของกฎหมายปกครองของไทยในเรื่องของรัฐธรรมนูญ ค่อนข้างจะเป็นสิ่งที่ถูกห่างจากเรื่องจิตวิญญาณ เพื่อให้เห็นว่ารัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชนจริง ๆ แล้ว ควรจะควบคู่กันไป แต่ตอนนี้กฎหมายมหาชนอาจจะไม่ได้ไปอยู่กับแบบนี้ แต่เป็นแบบนี้ที่เป็นพุทธิกรรม Behavior ส่วนที่เป็นวัฒนธรรมให้ไปอยู่กับรัฐศาสตร์ ดังนั้นรัฐศาสตร์ซึ่งจะมีพวกพุทธิกรรมนิยมและอะไรต่ออะไรอีกหลายอย่าง แต่ถ้าคนที่จะเข้าใจเรื่องสังคม เรื่องรัฐ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์การพทั้งหลาย กลไกกระบวนการหรือเรื่องของประชาชนในรัฐในสังคมให้ลึกซึ้งจะต้องมีฐานของความเข้าใจในทั้ง 2 แบบนี้ คือ ในแบบนี้ซึ่งเรียกว่า รูปธรรมของพุทธิกรรม รูปธรรมนี้เป็นรูปธรรมของพุทธิกรรมที่แบบฉบับที่ชัดเจน รูปธรรมเหล่านี้อาจไปอยู่ในกฎหมายมหาชนก็ได้ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับประชาชนและพระราชนูญัติ หลายฉบับที่เกี่ยวข้องกับป้าชุมชน ที่เกี่ยวข้องกับสิทธิของห้องถีนชุมชน สิ่งเหล่านี้เราคิดว่าเป็นของใหม่ในแบบนี้ แต่เวลาเนี้ยเราย้อนกลับไปพูดว่าสิ่งเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับลักษณะของวิถีความเป็นอยู่ ของชุมชนแต่ในสมัยก่อนมันเกือบจะไม่แยกออกจากกัน ซึ่งเวลาเนี้ยมันแยกออกจากกันเหมือนกับรัฐศาสตร์ กับกฎหมายมหาชน จริง ๆ แล้วไม่ควรจะแยกออกจากกัน แต่ถ้าไปจะดูการแยกที่ชัดเจนที่สุดของการแยกแบบนี้ให้เป็นค่าวินิจฉัยของศาลรัฐธรรมนูญที่ 4/2542 ค่าวินิจฉัยของศาลรัฐธรรมนูญนี้น่าสนใจมาก เพราะมีการตีความว่าบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าให้หมายความเฉพาะกฎหมายระดับสูงที่ออกโดยรัฐสภา แต่อย่างอื่นไม่ได้จัดลำดับว่าเป็นบทบัญญัติแห่งกฎหมายได้ในความหมายนั้น จะเห็นได้ว่ามีเรื่องความเป็นเทคโนโลยีเข้ามามากเลย ซึ่งอันนี้นักรัฐศาสตร์เองก็ไม่ได้มองแบบนั้น นักรัฐศาสตร์อาจจะมองกว้างกว่านั้นก็ได้แต่นักกฎหมายก็ตีความอย่างเคร่งครัดว่ามองแค่นั้น เนื่องจากศาสตร์ตอนหลังมันแบ่งเป็นสาขาย่อย จำนวนมากแล้วก็ไม่มีข้อบังคับว่าระบบกฎหมายของไทยทั้งที่เป็นมหาชนและเอกชนทั้งไปบางครั้งน่า สังเกตว่าหลักบางหลักเกิดจากกฎหมายมหาชน เช่น ความเป็นนิติบุคคล นิติรัฐที่เราเข้าใจกันหมายความว่ารัฐในฐานะที่เป็นคุ้สัญญาหรือรัฐจะต้องยอมรับสภาพ อย่างสมมติสภาพว่าคุณไปทำอะไรให้เขาเสียหาย แล้วเขามาเรียกเก็บค่าเสียหายในความขัดแย้ง หมายความว่าต้องสร้างความเชื่อให้คุณเชื่อก่อนว่า เขามาเรียกคุณในฐานะที่คุณมีตัวตนเป็นนิติรัฐแต่ความเป็นนิติรัฐของเราก็ขึ้นหลังจากความเป็นนิติบุคคล

ถ้าไปดูกฎหมายแพ่งจะเห็นว่ากฎหมายแพ่งเกิดจากความจำเป็นที่เราต้องเข้าสู่สังคมสัญญา สัญญาที่ทำจริง ๆ แล้วแต่เดิมรัฐไม่ได้เข้าสู่สัญญากับใครทั้งสิ้น แต่ว่าต่อมาสิ่งที่มันว่ากันขึ้นกับต่างรัฐไม่ได้เกี่ยวข้องในแบบกฎหมายแพ่งเหมือนกัน และเมื่อมีการทำการค้ากันมากขึ้น ทำให้คิดได้ว่าในบางครั้งเรื่องผลประโยชน์ทางแพ่งก็อยู่ไปสู่แนวคิดในเรื่องนิติบุคคลด้วย

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย ผลการวิจัยพบว่า

1) นักวิชาการด้านรัฐศาสตร์ จำนวน 10 ท่าน โดยการอ้างอิงข้อมูลจากนักวิชาการตะวันลุ่มในประเทศไทยได้ว่า ปัจจัยที่มีผลผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาน: กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย คือ การเมือง (political) หรือพุทธิกรรมทางการเมือง (Whittington, Kelemen and Caldeira, 2008, pp. 4 - 7) เกิดขึ้นในประเทศหรือพื้นที่ที่มีกฎหมายมีการบังคับใช้อย่างเข้มแข็ง แต่การเมืองอ่อนแอบร่างสถาบันการเมืองไม่สมดุล บางสถาบันอาจถูกอำนาจครอบงำ (Hegemonic Power) และประชาชนไม่มีสิทธิเสรีภาพย่อมนำมาสู่การสร้างและขยายตัวของกฎหมายเพื่อเพิ่มอำนาจให้กับ "ฝ่ายการเมือง" (The Political) ทั้งในด้านของรัฐบาลที่จะเป็นการปกครองด้วยกฎหมายอย่างเป็นเสรีในการตอบสนองความต้องการตัวเอง (Rule by Law) และในด้านของสถาบันตุลาการ (Judicial Institutions) ที่มีอำนาจมากขึ้นในการแทรกแซงการเมืองผ่านการตีความกฎหมายและใช้ความเชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย (Legal Expertise) เพื่อจำกัดสิทธิและเสรีภาพใน การตัดสินใจของคนธรรมชาติ (Loick, 2014, p. 758) ดังนั้น ในการร่างกฎหมายต่าง ๆ มีขึ้นเพื่อปกป้อง "รัฐ" มากกว่าที่จะปกป้องประชาชน

2) นักวิชาการด้านนิติศาสตร์ จำนวน 10 ท่าน สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย คือ กฎหมายถูกทำให้เป็นการเมือง (Politicization of The Law) เกิดขึ้นในประเทศหรือพื้นที่ที่มีการเมืองเข้มแข็ง สถาบันการและประชาชนตื่นตัวในการเคลื่อนไหวและใช้สิทธิเสรีภาพของตน แต่ระบบกฎหมายอ่อนแอบไม่สามารถบังคับใช้อย่าง มีประสิทธิภาพในสังคมได้ ทำให้กระบวนการนิติวิัฒน์กลایเป็นเพียงการร่างกฎหมายเพื่อตอบสนองความต้องการทางการเมืองในบางเหตุการณ์และบางช่วงเวลา ไม่ใช่กฎหมายที่มีความชัดเจน หรือสามารถบังคับใช้ได้อย่างต่อเนื่อง นำมาสู่สิ่งที่เรียกว่าการขยายตัวของกฎหมายทางการเมือง (Ends-And-Means Rule) ดังนั้น ภายใต้ปริบที่มีกฎหมายจำนวนมากที่ออกแบบตามความต้องการของพลังทางการเมืองและสังคม แต่เป็นกฎหมายที่ไม่ยั่งยืนและไม่สามารถใช้บังคับได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาน : กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย ผลการวิจัยพบว่า เมื่อมีการสำรวจความเข้าใจและศึกษาปัจจัยที่มีผลผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาน: กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย จนนำมาสู่การนำผลการวิจัยดังกล่าวมาพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหานในกรณีการเมืองกับกฎหมายได้ดังนี้ คือ การนำหลักนิติวิัฒน์ (political) มาเป็นกรอบการศึกษาแบบสหวิทยาการและบูรณาการ (Multidisciplinary and Interdisciplinary) ระหว่างการศึกษาการเมืองแบบรัฐศาสตร์ (Political Studies)" และการศึกษากฎหมายแบบนิติศาสตร์ (Jurisprudence) โดยมุ่งการขยายตัวของตัวบท

กฎหมายใหม่และการบัญญัติกฎหมายเพื่อเข้ามาจัดการปัญหาทางสังคมในรูปแบบใหม่ที่ยังไม่มีกฎหมายเดย์ให้คำนิยามหรือวางแผนหลักการเอาไว้มาก่อนโดยการขยายด้วยตัวของกฎหมายดังกล่าวในมุมมองทางรัฐศาสตร์ของว่าการบัญญัติกฎหมายและที่มาของการขยายตัวทางกฎหมายมีลักษณะที่เป็นการเมืองอย่างมาก เพราะเป็นกระบวนการสร้างความเป็นทางการ (The Created Process of Officials) ที่มีความใกล้ชิดกับการใช้อำนาจทางการเมืองและตัวแสดงทางการเมืองจำนวนมาก (Feldman, 2013) หรือกล่าวได้ว่าการขยายตัวทางกฎหมายและการร่างกฎหมายเป็นการศึกษาการเมือง

โดยหลักนิติวิัฒน์เป็นแนวการศึกษาที่ช่วยมองความสัมพันธ์ระหว่าง "การเมือง" และ "กฎหมาย" ให้ใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น และทำให้การศึกษากฎหมายไม่ใช่การมองเพียงแค่ตัวบทที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมองถึงแนวคิด ความสัมพันธ์ทางอำนาจและทฤษฎีการเมืองต่าง ๆ โดยมองการขยายตัวของกฎหมายในการเข้ามาจัดการปัญหาสังคมในรูปแบบต่าง ๆ หลักนิติวิัฒน์จึงหมายความสำหรับนักรัฐศาสตร์ในการศึกษาการเมืองของของกฎหมาย เพื่อมองการขยายตัวของกฎหมายมีความเกี่ยวข้องกับการเมืองอย่างไร ในฐานะที่กฎหมายเป็นผลผลิตของการเมืองในการจัดสรรงานและการต่อสู้ต่อรองเพื่อผลประโยชน์

## 7. อภิรายผล

1. ในการสำรวจความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหานน: กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย ควรที่จะมีการนำหลักนิติวิัฒน์เพื่อให้เข้าไปจัดการปัญหารูปแบบใหม่ของสังคมที่เกิดขึ้น โดยหลักนิติวิัฒน์เป็นกรอบการศึกษาแบบสหวิทยาการและบูรณาการเพื่อเข้มโยง "การเมืองกับกฎหมาย" ให้เข้ามาเข้มโยงกัน เพื่อทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนมากขึ้นและพยายามแก้ไขทางวิชาการของ "รัฐศาสตร์" กับ "นิติศาสตร์" ด้วยการมองความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองกับกฎหมายให้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น อีกทั้งจะทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหานน: กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมายมากยิ่งขึ้นว่าครรศึกษาศาสตร์ทั้งสองควบคู่กันไปไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระ หวังสจจะโชค (2559) เรื่องนิติวิัฒน์กับความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองและกฎหมาย

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหานน: กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย พบร่วม

2.1) การเมืองเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหานน: กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย เพราะว่าการเมืองอ่อนแอก่อนสถาบันการเมืองไม่สมดุล บางสถาบันอำนาจครอบงำ และประชาชนไม่มีสิทธิเสรีภาพอยู่ในอำนาจสู่การสร้างและขยายตัวของกฎหมายเพื่อเพิ่มอำนาจให้กับ "ฝ่ายการเมือง" ทั้งในด้านของรัฐบาลที่จะเป็นการปกครองด้วยกฎหมายอย่างเบ็ดเสร็จในการตอบสนองความต้องการตัวเองเป็นการจำกัดสิทธิและเสรีภาพในการตัดสินใจของคนธรรมดาก

2.2) กฎหมายถูกทำให้เป็นการเมือง เนื่องมาจากระบบกฎหมายอ่อนแอก่อนไม่สามารถบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพในสังคมได้ทำให้กระบวนการนิติวิัฒน์กลายเป็นเพียงการร่างกฎหมายเพื่อตอบสนอง

ความต้องการทางการเมืองในบางเหตุการณ์และบางช่วงเวลา นำมาสู่สิ่งที่เรียกว่าการขยายตัวของกฎหมายทางการเมือง โดยจะมีกฎหมายจำนวนมากที่ออกมาตามความต้องการของพลังทางการเมืองและสังคม แต่เป็นกฎหมายที่ไม่ยั่งยืนและไม่สามารถใช้บังคับได้อย่างนีประสิทธิภาพ การร่างกฎหมายต่าง ๆ ก็มีขึ้นเพื่อปกป้อง "รัฐ" มากกว่าประชาชน

3. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน: กรณีศึกษาการเมืองกับกฎหมาย พบว่า ควรที่จะมีการนำหลักนิติวิัฒน์เป็นแนวเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างรัฐศาสตร์กับกฎหมายมหาชน โดยช่วยในการมองความสัมพันธ์ระหว่าง "การเมือง" และ "กฎหมาย" ให้ใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น และทำให้กฎหมายไม่ใช่การมองตัวบทที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมองถึงแนวคิด ความสัมพันธ์ทางอำนาจและทฤษฎีการเมืองต่าง ๆ โดยมองการขยายตัวของกฎหมายในการเข้ามาจัดการปัญหาสังคมในรูปแบบต่าง ๆ

## 8. ข้อเสนอแนะ

เพื่อความเข้าใจหลักนิติวิัฒน์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ควรที่จะมีการศึกษาในเรื่องของความเป็นพลเมือง สวัสดิการสังคมและประชาธิปไตยเข้ามาร่วมพิจารณาโดยสังเขปเพื่อทำให้เห็นภาพรวมของหลักนิติวิัฒน์ ที่มีขอบเขตกว้างขวางอย่างมาก ดังนั้น หลักนิติวิัฒน์จึงไม่ได้เพียงทำลายเส้นแบ่งวินัยทางวิชาการ (Discipline) ระหว่าง "รัฐศาสตร์" และ "นิติศาสตร์" ให้ใกล้ชิดกันมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังเป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary) ที่เชื่อมโยงกับสังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ และองค์ความรู้ด้านอื่น ๆ อีกมากมาย ที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและกฎหมาย

## 9. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรที่จะทำการศึกษาในประเด็นนิติวิัฒน์ในเรื่องของการเพิ่มอำนาจตุลาการ (Increased Judicial Power) ซึ่งเป็นมิติของการเพิ่มและขยายตัวของกฎหมายที่ทำให้อำนาจในการตีความกฎหมายของฝ่ายตุลาการมีมากยิ่งขึ้น กฎหมายกล้ายเป็นอำนาจของตุลาการ (Laws as Judicial Power) ในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Experts) ในมิตินี้ จึงอาจนำมาสู่ปัญหาของความโปร่งใส (Transparency) ที่ประชาชนไม่สามารถแสดงความเห็นทั่วไปต่อประเด็นทางกฎหมายได้ เพราะกฎหมายถูกผูกขาดการตีความด้วยผู้เชี่ยวชาญ

## บรรณานุกรม

จารุวงศ์ สุทาวน์ และวีระ วงศ์สัจจะโชค. (2567). ปรากฏการณ์นักร้องกับผลสะเทือนทางการเมืองจากระบบตุลาการวิัฒน์ หลัง พ.ศ. 2549 – 2563. สารสาร นจร สังคมศาสตร์ปวิเวศน์, 18(1), มกราคม - กุมภาพันธ์ 2567, น.96 - 111.

วีระ หวังสัจจะโชค. (2559). **นิติภิวัฒน์กับความล้มเหลวของการเมืองและกฎหมาย: กรอบการทำความเข้าใจการขยายตัวของกฎหมายด้วยมุมมองทางรัฐศาสตร์**. วารสารการเมืองการบริหารและกฎหมาย, 8 (3), น.137 - 167.

วิรัช ศรีอินทรสุทธิ. (2564). **บทบาทของศาลรัฐธรรมนูญกับพัฒนาการทางการเมืองไทยตั้งแต่ พ.ศ. 2540 – 2564**. วารสารรัฐศาสตร์รอบรู้และสหวิทยาการ, 5(3), พฤษภาคม - มิถุนายน 2565, น.135-148.

Feldman, D. (2013). **Beginning at the Beginning: The Relationships between Politics and Law**. in David Feldman (ed.) in Politics, Politics in Law. Oregon: Hart Publishing.

Loick, D. (2014). **Judaification and Politics: From the Dilemma of Judaification to the Paradoxes of Rights**. Philosophy and Social Criticism, 40(8), pp. 757-778.

DEVELOPMENT OF COOPERATIVE AND WORK-INTEGRATED EDUCATION  
OF ART DESIGN MAJOR IN HIGHER VOCATIONAL COLLEGES UNDER HENAN PROVINCE

Yang Chen

Chuanchom Chinatangkul

Kamolmal Chaisirithanya

Leadership in Educational Administration

Faculty of Education, Bangkokthonburi University

Email: 6363200002.edu@bkkthon.ac.th

Received : 11 August 2023

Revised : 30 June 2025

Accepted : 30 June 2025

## ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to explore the components of Cooperative and Work-Integrated Education (CWIE) of Art Design Major in Higher Vocational Colleges under Henan Province; and (2) to develop guidelines for development of Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design Major in Higher Vocational Colleges under Henan Province.

The research was a mixed methodology research, which consisted of quantitative research and qualitative research. The population of the research included 1,482 professional teachers and educational administrators of art and design majors from 39 higher vocational colleges in Henan Province, the People's Republic of China. The sample of 306 professional teachers and education administrators was obtained by stratified sampling technique. The instruments used for data collection included semi-structured interviews form, Likert's scale questionnaires, and records of focus group discussions. The statistics used for data analysis were descriptive statistics, and Exploratory Factor Analysis as well as content analysis was used.

The research findings revealed that: (1) the development of Cooperative and Work-Integrated Education in higher vocational art design in Henan Province consisted of 5 components: teaching quality management; organization management; college and enterprise development management; leadership management; social services management; and (2)

there were 11 guidelines for development of Cooperative and Work-Integrated Education in Henan Higher Vocational Colleges, which were as follows: three guidelines on strengthening teaching quality management, two guidelines on strengthening organization management, two guidelines on promoting college-enterprise cooperation development management, two guidelines on strengthening leadership management, and two guidelines on improving the level of social services.

**Keywords:** Development, Art Design Major, Higher Vocational Colleges, Henan Province

## 1. Introduction

In recent years, Cooperative And Work-Integrated Education (CWIE) in Chinese higher vocational colleges has attracted much attention. This teaching model aims to bridge the gap between theoretical knowledge and practical skills, providing students with a well-rounded education to respond to the needs of the industry. However, effective management is essential for the successful implementation and development of this combination. The researchers believe that in-depth study of the development of CWIE in Henan higher vocational colleges will not only contribute to the academic literature of CWIE in Chinese higher vocational colleges, but also provide practical suggestions for Henan higher vocational colleges. By understanding the best practices and strategies for managing this model, the College can improve its curriculum, teaching methods, and industry partnerships, ultimately increasing the employability and success of its graduates. The main objective of this research is to explore the components of CWIE management in higher vocational colleges in Henan Province, and provide valuable insights and guidelines for the development of CWIE in higher vocational colleges.

## 2. Research Questions

1. What are the components of Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design Major in Higher Vocational Colleges under Henan Province?
2. What are the guidelines for developing Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design Major in Higher Vocational Colleges under Henan Province?

## 3. Research Objectives

1. To explore the components of Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design Major in Higher Vocational Colleges under Henan Province.

2. To develop guidelines for development Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design Major in Higher Vocational Colleges under Henan Province.

#### 4. Research Methodology

The title of this research was “Development of Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design major in Higher Vocational Colleges under Henan Province”. This research mainly discusses the components of CWIE development in Higher Vocational Colleges under Henan Province, and puts forward the guiding ideology of CWIE development in Henan higher vocational colleges. The research was mixed methodology design which were comprised of quantitative research and qualitative research. This research was mainly divided into three steps:

Step 1: Determining the variables of Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design major in Higher Vocational Colleges under Henan Province.

Step 2: Exploring the components of Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design Major in Higher Vocational Colleges under Henan Province.

Step 3: Developing guidelines for development Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design Major in Higher Vocational Colleges under Henan Province.

#### 5. Data Analysis

##### 5.1 Data analysis for research objective 1

This research adopts the method of combining qualitative research with quantitative research. The total number of participants in the research was 1,482 art design professionals from 39 higher vocational colleges in Henan Province. The sample size was determined to be 306 by using Krejcie and Morgan's Table(1970). A stratified random sampling method was used to obtain 306 samples. Through semi-structured interviews, 9 presidents of higher vocational colleges, deans of art schools and teachers who have worked in higher vocational colleges for more than 8 years were interviewed. The data were collected using semi-structured interviews and a 5-point Likert's scale. SPSS was used to analyze the collected data.

Researcher followed the following procedure for the exploring the components of Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design major in Higher Vocational Colleges under Henan Province by Exploratory Factor Analysis. The validity of each variable was analyzed. The researcher analyzed the arithmetic mean ( $\bar{x}$ ) and the standard deviation (S.D.) to compare the resulting arithmetic mean to a Best's based criterion.

It was reviewed using test statistics, which hereby used variable statistical monitoring to be related based on KMO and Bartlett's Test values, with the Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) between 0-1, and Bartlett's Test of Sphericity, test statistics testing variables to see if they were related as shown in Table 1.

Table 1 Showed KMO-Meyer-Olkin and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.973
Bartlett's Test of Sphericity	Approx.Chi-Square	36905.954
	df	2775
	Sig.	0.000

Researcher used factor extraction by Principle Component Analysis (PCA) with orthogonal rotation et.al and varimax rotation. SPSS applicatiozn software was used to analyze the collected data to obtain the total variance interpretation chart. According to Kaiser's Criterion, there are a total of 5 components with eigenvalues greater than 1, and the specific parameters are shown in Table 2.

Table 2 Showed Eigenvalues, Percentage of Variance, Percentage of Cumulative Variance of the Development of Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design major in Higher Vocational Colleges under Henan Province.

Total variance interpretation			
Extraction method: president component analysis			
Components	Eigenvalues	Percentage of Variance	Percentage of Cumulative
1	54.06	72.08	72.08
2	2.16	2.88	74.95
3	1.48	1.98	76.93
4	1.14	1.53	78.46
5	1.00	1.34	79.79

Based on variables described in each of the main components after rotating the axis and factor loading, the researchers named the 5 components and conducted focus group expert discussions.

### 5.2 Data analysis for research objective 2

For this research, 9 vocational education experts were selected, all of whom were teachers and administrators from higher vocational colleges in Henan Province. The collection method is focus group discussions. The selection criteria for the 9 experts providers are as follows: more than 15 years of work experience in related fields, including 3 vocational school presidents, 3 deans of art colleges, and 3 professional tutors of enterprises. Finally, 11 guidelines for development of CWIE in Higher Vocational Colleges under Henan Province were obtained.

## 6. Summary

This research adopts a mixed method combining quantitative research and qualitative research, adopts EFA analysis method to research the development of CWIE in Henan higher vocational colleges, identifies the relevant variables of CWIE development in Henan higher vocational colleges, and obtains the components of CWIE development in Henan higher vocational colleges through analysis. Finally, the guiding opinions of CWIE development in higher vocational colleges in Henan Province are obtained. The specific steps are as follows:

Step 1: Determining the variables of Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design major in Higher Vocational Colleges under Henan Province.

1) The researcher defines the conceptual framework of the research. Through the study and research of relevant literature, concepts and theories.

2) On the basis of literature review, the index framework of CWIE development in higher vocational colleges was initially constructed, and 9 experts (including 3 principals, 3 deans of art colleges and 3 teachers of art and design majors) with more than 8 years of work experience in higher vocational colleges were interviewed in the form of semi-structured interviews.

3) Through literature analysis and expert interviews, the index variables of CWIE development in higher vocational colleges in Henan Province were summarized, and a 5-point Likert scale questionnaire was designed.5 key information providers were invited to conduct a Questionnaire Validity Check (IOC), and the  $IOC \geq 0.6$  proved that the question was valid. An additional 30 questionnaires were distributed for reliability testing (Try Out), Cronbach's alpha coefficient was at 0.906 which can be used to describe the reliability of the questionnaire. This indicates that the designed questionnaire is valid and can be issued.

Step 2: Exploring the components of Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design Major in Higher Vocational Colleges under Henan Province.

1) Stratified collection method was adopted to conduct a questionnaire survey on administrators and teachers of 39 higher vocational colleges in Henan Province, and KMO test was conducted on the collected data.

2) Through principal component analysis (PCA), five components of CWIE development in higher vocational colleges in Henan Province were obtained.



Figure 1 Shows the Components of Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design major in Higher Vocational Colleges under Henan Province

Step 3: Developing guidelines for development Cooperative and Work-Integrated Education of Art Design Major in Higher Vocational Colleges under Henan Province, and invite 9 experts to evaluate.

1) Focus group discussion, inviting 9 experts with more than 15 years of work experience (including 3 principals, 3 deans of the School of Art and 3 business mentors) to discuss the 5 components of this research, and put forward 11 guidelines on the development of CWIE in Henan higher vocational colleges.

2) Focus group experts evaluate the guidance. Experts believe that the 11 guidelines are targeted and accurate for the development of CWIE in higher vocational colleges in Henan Province, and are practical and feasible, and can be used for practical promotion and application.

3) According to the guidelines for the development of CWIE in higher vocational colleges in Henan Province, through focus group discussions and researchers' conclusions, the framework for the development of CWIE in higher vocational colleges in Henan Province was preliminarily formulated.

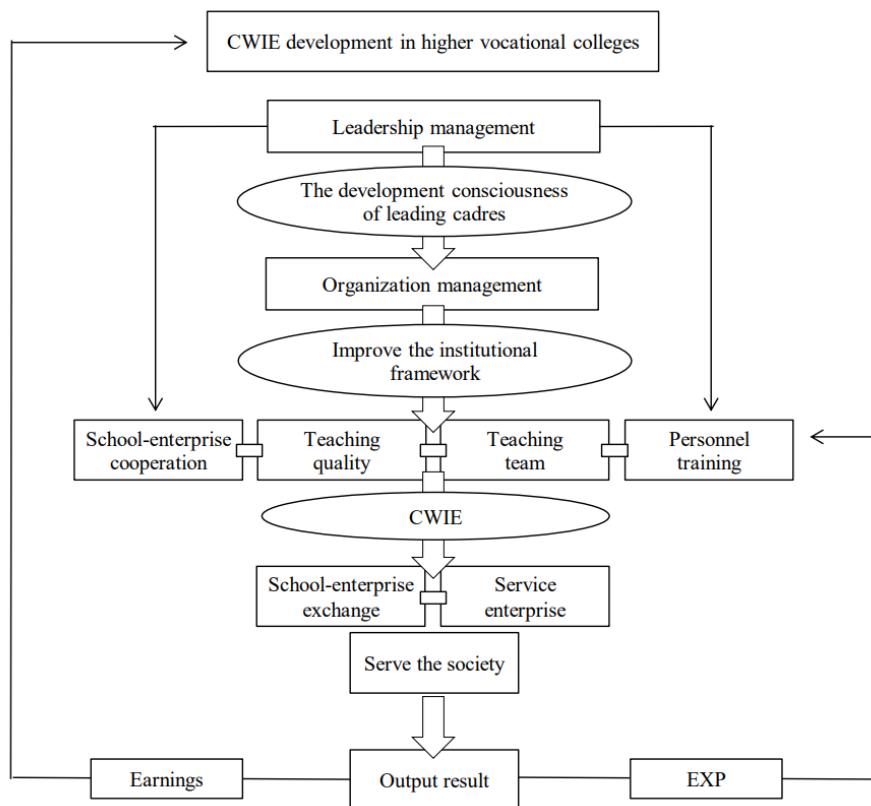


Figure 2 CWIE development framework explored by researcher

## 7. Discussion

Based on the research objectives, the discussion will be presented as follows:

In the components of CWIE in higher vocational colleges in Henan Province were composed of five parts, respectively : teaching quality management; organization management; college and enterprise development management; leadership management and social services management.

(1) Improving teaching quality has a very important impact on the management and development of CWIE. The core task of higher vocational colleges is always to cultivate talents, and improving teaching quality is the eternal core of the development of higher vocational colleges. This is consistent with the research direction of Zhou Huiwen (2021). He believes that the primary task of strengthening CWIE in vocational colleges is to improve the teaching quality of vocational colleges, and improve the teaching quality of schools from various aspects such as school regulations, leadership management, teacher management, and student management.

(2) Strengthening organizational management has a great impact on CWIE. Organizational management is the process of establishing organizational structure, specifying

positions or positions, and clarifying the relationship of responsibilities and rights, so that members of the organization can cooperate with each other and work together to effectively achieve organizational goals. In the face of each activity and each cooperation, it is a complicated process to organize and manage, including communication planning, overall design, technical operation, and the implementation and management of the whole process. Good organizational skills, can effectively promote and achieve the goals of school development. This is consistent with the research view of Guo Guangjun, & Zhao Xionghui (2020). They believe that good organization and management in higher vocational colleges are the guarantee for the overall development of schools, such as the skills competition for students in higher vocational colleges, activities between higher vocational colleges and enterprises, and social service activities. All of them need good organization and management to achieve high efficiency and high quality.

(3) Strengthening the cooperation between schools and enterprises is the key to CWIE. CWIE is based on college-enterprise cooperation, which is the basic mode of running higher vocational colleges. CWIE is the concrete embodiment of this "basic mode". The results and experience of college-enterprise cooperation should react on CWIE, making the way and process of CWIE more scientific and reasonable. This is in line with Norah McRae.(2016); Guo Guangjun, & Zhao Xionghui (2020) have the same research content. They believe that higher vocational colleges must take the form of enterprises as the main body and schools as the main body, so that students can combine work and study more, and realize the unification of enrollment and entry, and the docking of graduation and employment. Xu Xiangdong(2021) proposed that the spirit of artisans should be carried forward and the attitude of striving for excellence should run through the whole process of talent training, which not only requires vocational colleges to cultivate students' morality and quality, but also requires enterprises to cultivate students' skills and perseverance.

(4) Strengthening leadership management in higher vocational colleges has a certain impact on the development of CWIE. Leadership is the core strength of a school, which determines the development direction and decision-making of the school. Administrators of higher vocational colleges should enhance their sense of responsibility, clarify the needs and direction of the development of higher vocational colleges, spend more time paying attention to the relevant policies of vocational education, in the face of various work affairs, improve their judgment, understanding and execution ability, and strengthen the awareness of innovation and development and communication ability. This is consistent with Pan Jianhua's

point of view (2017) that higher vocational colleges should pay attention to the development of leadership, improve the development consciousness, organizational ability and personal charm of leaders, so as to better enhance the effectiveness of cooperation between higher vocational colleges and enterprises, clarify development goals, improve working methods and improve cooperation efficiency.

(5) Strengthening the social service management of higher vocational colleges has a certain impact on the development of CWIE. Due to the unique educational philosophy and teaching mode of CWIE, higher vocational colleges have decided to pay more attention to the needs of social and market development, and have a closer connection with the real economy, especially in the aspects of skill training and talent service. To carry out social service is not only the need of higher vocational colleges' own development, but also the objective need of local economic development. Wang Jingjing (2020) believes that the future development trend of vocational education is the cooperation between schools and enterprises, which provides human resources for the society through the training of students' vocational education. Through school-enterprise joint scientific and technological research and development, to serve the needs of social development.

The researcher believe that these findings have important implications for future development. First of all, these results can provide guidance and reference for higher vocational colleges in Henan Province to help them better implement the development strategy of CWIE. Secondly, these results can promote the cooperation and exchanges between higher vocational colleges, enterprises and society, and promote the in-depth development of CWIE. Finally, these results can also provide reference and inspiration for other regions and higher vocational colleges, and promote the development of higher vocational education in the whole country.

There were 11 guidelines on the development of CWIE in higher vocational colleges, which were: (1) Strengthen teaching management and curriculum construction; (2) Cultivate and improve teachers' ability; (3) Strengthen the effectiveness of personnel training; (4) Strengthen the organization and management of CWIE process; (5) Improve the management system framework based on CWIE; (6) Strengthen personnel exchanges between schools and enterprises; (7) Promote the integration of industry and education and cooperation between schools and enterprises; (8) Strengthening leadership capacity building in higher vocational colleges; (9) Improve the development consciousness of leaders in higher vocational colleges;

(10) Establish social service awareness and technical support; and (11) Improve the measures of service enterprises to ensure the development of CWIE.

1) Strengthening teaching management and curriculum construction as well as training and improving teachers' abilities are aimed at improving teaching quality and students' learning outcomes. This is in line with the research direction of Guo Guangjun (2017), who emphasizes the importance of professional competence and teaching methods of teachers in vocational colleges, as well as the impact of curriculum design and implementation on student learning.

2) To strengthen the effectiveness of personnel training and strengthen the organization and management of the process of CWIE is to ensure that students can get practical opportunities and internship opportunities, and improve their practical ability and employment competitiveness. This is consistent with the views of Dai Fei (2021) and the research content of Bruno, A, & Dell 'Aversana, G. (2018), who emphasized the importance of cooperation and communication between schools and enterprises, as well as effective organization and management for the promotion and implementation of CWIE.

3) To improve the management system framework based on the CWIE and strengthen personnel exchanges between schools and enterprises is to promote the integration of industry and education and college-enterprise cooperation. This is consistent with the research content of Guo Guangjun, & Zhao Xionghui(2020), who emphasized the importance of the standardization of management system and the communication and cooperation between college and enterprise personnel for the successful implementation of the CWIE.

4) To strengthen the construction of leadership ability in higher vocational colleges and improve the development consciousness of leading cadres in higher vocational colleges is to ensure the smooth development of the CWIE in higher vocational colleges. This is consistent with the view of Zhu Yongxin(2013), who emphasizes the importance of the role and ability of leaders for the promotion and development of CWIE.

5) Establishing social service awareness and technical support and improving service enterprise measures are to improve the social influence and service level of higher vocational colleges. This is consistent with the views of Norah McRae(2016), who believes that the contact and interaction between vocational colleges and enterprises, as well as the provision of quality services for the society, are the important goals of cooperation and development between vocational colleges and enterprises, and have a very important impact on the development of CWIE.

Researcher believe that these guidelines are of great significance to the development of higher vocational colleges in the future. They provide specific action directions and improvement measures for higher vocational colleges in Henan Province to help them better implement the development strategy of CWIE. At the same time, these guidelines can also provide reference and inspiration for other regions and higher vocational colleges, and promote the development of higher vocational education in the whole country. By following these guidelines, higher vocational colleges can improve teaching quality, cultivate outstanding talents, strengthen school-enterprise cooperation, and make greater contributions to social and economic development.

## 8. Recommendations for Policy Formulation

According to the CWIE management theory of higher vocational colleges, combined with China's educational practice, the following policy formulation suggestions are put forward:

1. Strengthen policy support for CWIE management in higher vocational colleges: The government should formulate relevant policies to encourage and support higher vocational colleges to carry out CWIE, and provide corresponding funding and resource support.
2. Establish a sound curriculum system and teaching management mechanism: Higher vocational colleges should strengthen curriculum construction to ensure that the implementation of CWIE matches the actual needs. At the same time, an effective teaching management mechanism should be established to improve teachers' teaching ability and teaching quality.
3. Strengthen cooperation and exchange between higher vocational colleges and enterprises: the government and higher vocational colleges should actively promote cooperation and exchange between higher vocational colleges and enterprises, establish stable cooperative relations, and provide practical opportunities and employment channels for students.
4. Improve the CWIE management system in higher vocational colleges: Higher vocational colleges should establish a sound CWIE management system, including personnel training, organization management, curriculum design, etc., to ensure the effective implementation and management of CWIE.
5. Improve the leadership ability of the leadership of higher vocational colleges: the leadership of higher vocational colleges should strengthen their own leadership training,

improve the awareness and understanding of CWIE, and provide strong leadership support for the development of CWIE.

6. Strengthen cooperation between higher vocational colleges and social service enterprises: Higher vocational colleges should establish close cooperative relations with social service enterprises to provide technical support and social services for the development of CWIE.

### **Bibliography**

B. Nicolene, & S. Nico. (2018). **Work Integrated Learning - A Conceptual Model International Conference on Arts[J] Economics and Management**, 20(7),P22-23.

Bruno, A, & Dell'Aversana, G. (2018). 'What shall I pack in my suitcase?': The role of work-integrated learning in sustaining social work students' professional identity[J]. Social Work Education, 37(1), P34-48.

Dai Fei.(2021). **Research on the talent training mode of university environmental art design specialty combining production, university and research[J]**. Chinese Journal of Multimedia and Network Teaching,41(11),P1-5.

Guo Guangjun, & Zhao Xionghui. (2020). **The basic framework and key path of the quality collaborative governance system for the integration of production and education in higher vocational education[J]**. Education and career,17(9),P1-9.

Norah McRae.(2016). **Developing global standards framework and quality integrated models for cooperative and work-integrated education programs[J]**. Asia-Pacific Journal of Cooperative Education, Special Issue, 17(4), P349-362.

Pan Jianhua.(2017). **Research on the effectiveness of school-enterprise cooperation in vocational education in China[D]**. Shanghai Normal University, Doctoral thesis.

Wang Jingjing. (2020). **On the Education mechanism of Combining Morality and Technology with Study and Learning in Vocational Art Colleges[J]** . The integration of industry and education,21(5),P79-P83.

Xu Xiangdong.(2021). **Training mode of high skilled talents based on craftsman spirit[J]**. Industry and Technology Forum,20(18), P263-264.

Zhu Yongxin. (2013). **The Dream of New Education[M]**, People's Education Publishing.



## จริยธรรมการตีพิมพ์บทความในวารสารวิจัยธรรมศึกษา ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาชวิวัฒนาราม

วารสารวิจัยธรรมศึกษา ของศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาชวิวัฒนาราม ให้ความสำคัญกับ การรักษามาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์เผยแพร่บทความ ดังนั้น จึงกำหนดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้อง ปฏิบัติตามหลักการและมาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์อย่างเคร่งครัด ดังนี้

### บทบาทหน้าที่ของบรรณาธิการและกองบรรณาธิการในวารสารวิจัยธรรมศึกษา

1. บรรณาธิการและกองบรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาและตรวจสอบบทความที่ส่งมาเพื่อพิจารณา ตีพิมพ์ในวารสารทุกบทความ โดยพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาบทความกับเป้าหมายและขอบเขตของ วารสาร รวมถึงตรวจสอบคุณภาพของบทความตามกระบวนการประเมินคุณภาพบทความก่อนการตีพิมพ์
2. บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องใช้หลักการในพิจารณาบทความโดยอ้างอิงเหตุผลทาง วิชาการเป็นหลัก และต้องไม่มีอคติต่อผู้นิพนธ์บทความและเนื้อหาบทความที่พิจารณาไม่ว่าจะด้วยกรณีใดๆ ทั้งสิ้น
3. บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์บทความหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ ตรวจประเมินบทความ ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ในเชิงธุรกิจหรือในการนำไปเป็นผลงานทางวิชาการของตนเอง
4. บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องไม่ปิดกัน เปลี่ยนแปลง หรือแทรกแซงข้อมูลที่ใช้แลกเปลี่ยน ระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจประเมินบทความและผู้นิพนธ์บทความ
5. บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ของวารสาร อย่างเคร่งครัด

### บทบาทหน้าของผู้นิพนธ์บทความในวารสารวิจัยธรรมศึกษา

1. บทความที่ผู้นิพนธ์ส่งมาเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารต้องเป็นบทความที่ไม่เคยตีพิมพ์หรือเผยแพร่ ที่ได้มาก่อน
2. ผู้นิพนธ์บทความต้องทำการอ้างอิงให้ถูกต้องทุกครั้ง เมื่อนำผลงานของผู้อื่นมานำเสนอหรืออ้างอิง ประกอบในเนื้อหาบทความของตนเอง และต้องไม่คัดลอกผลงานของผู้อื่น
3. หากผลงานทางวิชาการของผู้นิพนธ์เกี่ยวข้องกับการใช้สัตว์ ผู้เข้าร่วม หรืออาสาสมัครหรือผลการวิจัย มีประเด็นที่เประบากต่อผู้ให้ข้อมูล ผู้นิพนธ์ควรดำเนินการตามหลักจริยธรรม ปฏิบัติตามกฎหมายและ

ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงต้องได้รับความยินยอมก่อนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือแสดงเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือรับรองจากคณะกรรมการวิจัยในมนุษย์ หรือในสัตว์ทดลอง ประกอบด้วยทุกริ้ง

4. ผู้นิพนธ์ทความต้องยินยอมออนไลน์ให้แก่วารสารวิจัยธรรมศึกษา ก่อนการตีพิมพ์และไม่นำผลงานไปเผยแพร่หรือตีพิมพ์กับแหล่งอื่นๆ หลังจากที่ได้รับการตีพิมพ์กับวารสารวิจัยธรรมศึกษาแล้ว
5. ชื่อผู้นิพนธ์ที่ปรากฏในบทความต้องเป็นผู้ที่มีส่วนในบทความนั้นๆ จริง

### บทบาทหน้าที่ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์ทความ การพิจารณาคุณภาพของบทความต้องคำนึงถึงคุณภาพของบทความเป็นหลัก และพิจารณาบนหลักการและเหตุผลทางวิชาการโดยปราศจากอคติหรือความขัดแย้งส่วนตัว

2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องตระหนักร่วมกันว่าตนเองเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของบทความที่รับประเมินอย่างแท้จริง

3. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากบทความที่ตนเองได้ทำการประเมิน

4. หากผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความได้ตรวจสอบแล้วพบว่าบทความที่รับประเมิน เป็นบทความที่คัดลอกผลงานชื่ออื่นๆ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบทันที พร้อมแสดงหลักฐานประกอบที่ขัดเจน

5. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องรักษาระยะเวลาประเมินตามกรอบเวลาประเมินที่วารสารวิจัยธรรมศึกษากำหนด รวมถึงไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความให้ผู้ที่อื่นได้รับรู้



การเตรียมต้นฉบับเพื่อการเสนอจัดพิมพ์ในวารสารวิจัยธรรมศึกษา  
ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาชวิกิสิตาราม

1. ขนาดของต้นฉบับ

พิมพ์หน้าเดียวบนกระดาษสัน្ដานาด A4 โดยเว้นระยะระหว่างขอบกระดาษด้านบน 3.81 ซม.  
ด้านขวา กับด้านล่าง 2.54 ซม.

2. รูปแบบอักษรและการจัดวางตำแหน่ง

ใช้รูปแบบอักษร TH Sarabun PSK พิมพ์ด้วยโปรแกรมไมโครซอฟท์เวิร์ด โดยใช้ขนาดและชนิดของตัวอักษร รวมทั้งการวางตำแหน่งดังนี้

2.1 ขนาดกระดาษ จัดพิมพ์บทความด้วยกระดาษ ขนาด A4 พร้อมระบุเลขหน้า ขนาด 16 ชนิดตัวธรรมดา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านขวาและซ้ายตามรูปแบบการจัดหนังสือทั่วไป

2.2 ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) ขนาด 18 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ

2.3 ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ) ตัวพิมพ์ใหญ่ ขนาด 14 ชนิดตัวหนา ตัวพิมพ์เล็ก ขนาด 16 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ

2.4 ชื่อผู้เขียน ขนาด 16 ชนิดตัวธรรมดา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านขวาให้ชื่อเรื่อง โดยให้ใส่ทั้งชื่อผู้เขียนภาษาไทย และภาษาอังกฤษ พร้อมระบุอีเมลด้วย

2.5 ที่อยู่หรือหน่วยงานสังกัดของผู้เขียน ขนาด 16 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านขวา ให้ชื่อผู้เขียน โดยให้ใส่ที่อยู่หรือหน่วยงานทั้งชื่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

2.6 หัวข้อบทคัดย่อไทยและอังกฤษ ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย ให้ที่อยู่หรือหน่วยงานสังกัดของผู้เขียน โดยหัวข้อบทคัดย่อไทยและหัวข้อบทคัดย่ออังกฤษ ขนาด 16 ชนิดตัวหนา ตัวพิมพ์ใหญ่

2.7 เนื้อหาบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ขนาด 16 ชนิดตัวธรรมดา จัดพิมพ์ไม่ครวเรกิน 3 ย่อหน้า บรรทัดแรกเว้น 1 แท็บ (Tab) จากขอบกระดาษด้านซ้าย และพิมพ์ให้ชิดขอบทั้งสองด้าน

2.8 หัวข้อของคำสำคัญ ภาษาไทย ขนาด 16 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดซ้ายหน้ากระดาษ ให้บหคัดย่อภาษาไทย และคำสำคัญนี้ไม่ครวเรกิน 3 ศัพท์ ขนาด 16 ชนิดตัวธรรมดา

2.9 หัวข้อของคำสำคัญ ภาษาอังกฤษ และคำสำคัญนี้ไม่ครวเรกิน 3 ศัพท์ ขนาด 16 ชนิดตัวธรรมดา

2.10 หัวข้อเรื่อง ขนาด 16 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย ระบุหมายเลขข้อ

**2.11 หัวข้อย่ออย่างน่าดึงดูด 16 ชนิดตัวหนา ระบุหมายเลขหัวข้ออย่างโดยเรียงตามลำดับตามเลขหัวข้อเรื่อง เป็นหลัก**

**2.13 เนื้อหา ขนาด 16 ชนิดตัวธรรมดា และพิมพ์ให้ชัดขอบทั้งสองด้าน โดยบทความวิจัยและบทความวิชาการ ให้มีองค์ประกอบเริ่มตั้งแต่บทนำหรือความนำ เนื้อหาหลัก วิเคราะห์และสรุป บรรณานุกรม ส่วนบทวิจารณ์หนังสือ ให้มีข้อมูลทางบรรณานุกรม ชื่อผู้วิจารณ์ บทวิจารณ์ สำหรับงานสร้างสรรค์ประเภทอื่นๆ ให้มีองค์ประกอบตามบทความวิจัยและบทความวิชาการ**

### **3. จำนวนหน้าต้นฉบับ**

เนื้อหาของบทความตั้งแต่หัวข้อเรื่องจนถึงบรรณานุกรมมีความยาวไม่ควรเกิน 15 หน้า กระดาษขนาด A4

### **4. ช่องทางการส่งผลงาน**

**4.1 ทางไปรษณีย์ ให้พิมพ์ผลงาน 1 ชุด และซีดีบันทึกผลงานในรูปไมโครซอฟต์เวิร์ด 1 แผ่น ส่งถึง พระมหาฉวินทร์ ปูริสุตตโม, ผศ.ดร. 137 วัดอาชุรวิกสิตาราม ถ.จรัญสนิทวงศ์ 72 แขวงบางพลัด เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700 โทร. 086-086-4258**

**4.2 ทาง Email โดยส่งไฟล์เวิร์ด ไปที่ maghavin9@yahoo.com**

**4.3 ทาง website โดยส่งไฟล์เวิร์ดเข้าในระบบของวารสาร หลังจากนั้น ทางวารสารจะดำเนินการตามลำดับจนกว่าจะมีการตีพิมพ์ผลงาน**

JOURNAL OF  
DHAMMASUKSA RESEARCH

ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา สำนักเรียนวัดอาวุธวิถีศิตราม