



ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทุนทางวัฒนธรรม  
ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี จังหวัดตรัง

Success Factors in Leadership for Managing Cultural Capital in the Na Muen  
Sri Cloth Community Enterprise, Trang Province

ไอริสา พรหมจรรย์<sup>1\*</sup> กานดา จันทร์แยม<sup>2</sup>

Irisa Prommachan<sup>1\*</sup> Kanda Janyam<sup>2</sup>

(Received: March 13, 2024; Revised: April 29, 2024; Accepted: June 6, 2024)

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทุนทางวัฒนธรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี จังหวัดตรัง โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ข้อมูลภาคสนาม วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทุนทางวัฒนธรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม เป็นแบบอย่างที่ดี ถ่ายทอดองค์ความรู้ มุ่งมั่นในการสืบสานภูมิปัญญา และพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยผลจากการวิจัยสามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพผู้นำกลุ่มในมิติอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพสูงสุด อันจะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม และผู้สานต่อในการสืบสานอนุรักษ์ภูมิปัญญาผ้าทอต่อไป และเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ และทักษะในการปฏิบัติงานของผู้นำตามบริบทสังคมและวัฒนธรรมที่มีความคล้ายคลึงกัน อีกทั้งเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพให้กับผู้นำ ผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ต่อไป

**คำสำคัญ:** ปัจจัยความสำเร็จ ภาวะผู้นำ ทุนทางวัฒนธรรม กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี

**Abstract**

This research aims to investigate the success factors of leadership in managing the cultural capital Community Enterprise of the Na Muen Sri Cloth Community Enterprise in

<sup>1</sup>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตตรัง

<sup>1</sup>Faculty of Education, Thailand National Sports University, Trang Campus

<sup>2</sup>คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

<sup>2</sup>Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkhla University, Hatyai Campus

\*Corresponding author. E-mail: irisa123goy@gmail.com



Trang Province. The research employed qualitative research methods. The data was collected from documents and field data by means of participatory observation and in-depth interviews with key informants selected from a specific sample group. The research identified five success factors for leadership in managing the cultural capital of the Na Muen Sri Cloth Community Enterprise in Trang Province: providing opportunities for member participation, being a good role model, knowledge transfer, commitment to preserving wisdom, and sustainable development. The research results can serve as a guideline for promoting the potential of group leaders in various dimensions for full development, benefiting the group and those who continue to preserve the wisdom of woven fabric. It also provides a framework for determining competency and skills in leadership tasks according to similar social and cultural contexts. Additionally, it serves as a guideline for designing training activities to develop the potential of leaders and executives in other departments or organizations.

**Keywords:** Success factors, Leadership, Cultural capital, Na Muen Sri cloth, Community enterprise

## บทนำ

ประเทศไทยมีประวัติการทอผ้ามาอย่างยาวนานโดยส่วนใหญ่เป็นการทอผ้าใช้กันในหมู่บ้าน และในเมืองโดยทั่วไปมาตั้งแต่โบราณกาล แต่การทอผ้าด้วยมือตามแบบดั้งเดิมเกือบจะสูญหายไปโดยสิ้นเชิง หากไม่ได้มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟูและพัฒนาได้ทันเวลา ทั้งนี้เพราะประเทศไทยเป็นประเทศเปิดมีการค้าขายกับต่างประเทศมาเป็นเวลานาน สามารถซื้อผ้าจากต่างประเทศที่สวยงามแปลกใหม่ และราคาถูกได้ง่าย มาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาจนถึงสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ หลังจากที่มีการทำสนธิสัญญาบาวริงกับอังกฤษ ในปี พ.ศ. 2398 ไทยสั่งสินค้าผ้าจากต่างประเทศมาใช้มากขึ้นเรื่อย ๆ กระทั่งในสมัยรัชกาลที่ 5 ได้มีการสำรวจพบว่าไทยสั่งผ้าจากต่างประเทศเข้ามาเป็นจำนวนมากขึ้นทุกปี ทำให้สิ้นเปลืองเงินตราปีละจำนวนมาก พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงได้โปรดเกล้าฯ ให้ริเริ่มฟื้นฟูส่งเสริมการเลี้ยงไหม และทอผ้าไทยอย่างจริงจัง ในพ.ศ. 2452 โปรดเกล้าฯ ให้สถาปนากรมช่างไหมขึ้น และโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งโรงเรียนช่างไหมที่วังสระปทุม ซึ่งต่อมาขยายสาขาออกไปยังจังหวัดนครราชสีมา และบุรีรัมย์ จึงจ้างครูชาวญี่ปุ่นมาสอนชาวบ้าน แต่การส่งเสริมได้ผลไม่คุ้มทุน ต่อมาจึงเลิกจ้างครูญี่ปุ่น และให้ชาวบ้านหันมาทอผ้าตามวิธีพื้นบ้าน เช่นเดิม และนับว่าเป็นโชคอันประเสริฐอย่างหนึ่งสำหรับผ้าพื้นเมืองของไทยที่สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ทรงสนพระราชหฤทัยผ้าพื้นเมืองเกือบทุกประเภท และทรงตั้งมูลนิธิศิลปาชีพในพระบรม



ราชินูปถัมภ์ขึ้น เพื่อส่งเสริมการทอผ้าของชาวบ้านในชนบท ทรงเป็นผู้นำในการใช้สอยผ้าพื้นเมืองของไทย ในชีวิตประจำวัน และในงานพระราชพิธีต่าง ๆ และทรงนำผ้าไทยไปเผยแพร่ในต่างประเทศ โดยลวดลาย ที่ชาวบ้านได้สืบทอดกันมาแต่โบราณนั้น พระองค์ได้ทรงเก็บตัวอย่างไว้เพื่ออนุรักษ์ และศึกษาสืบทอดต่อไป (มูลนิธิโครงการสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน, ม.ป.ป.)

ผ้าทอแต่ละภูมิภาคย่อมมีเอกลักษณ์เฉพาะที่แตกต่างกันตามแต่ละพื้นที่จากความหลากหลายทาง ชาติพันธุ์ จึงส่งผลให้ประเทศไทยมีมรดกทางวัฒนธรรมที่หลากหลายซึ่งล้วนมีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง โดยกระจาย อยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ตามแหล่งที่อยู่ของผู้คน การอพยพย้ายถิ่นฐาน เป็นต้น วัฒนธรรมเหล่านี้ อันได้แก่ ภาษา ศิลปะการแสดง อาหาร การแต่งกาย พิธีกรรม ความเชื่อ ประเพณีต่าง ๆ และวิถีชีวิต เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ ล้วนแล้ว คือทุนทางวัฒนธรรม ซึ่งมีความสำคัญอย่างมาก เพราะวัฒนธรรมเป็นผลงานที่มนุษย์ร่วมกันสร้างขึ้น สังคม พัฒนา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเข้าถึงความต้องการ และความจำเป็นในวิถีชีวิตของบุคคล และสังคม จนกลายเป็นมรดกตกทอดจนถึงปัจจุบัน และสืบสานสู่อนาคต อีกทั้งทุนทางวัฒนธรรมยังมีความสัมพันธ์ กับระบบเศรษฐกิจ โดยธรรมาธิบายว่าทุนทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับระบบเศรษฐกิจหลายด้าน ด้วยกัน อันได้แก่ 1) ทุนทางวัฒนธรรมสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพในทางเศรษฐกิจ เนื่องจากทุน ทางวัฒนธรรมช่วยสร้างโอกาสให้ประชาชนมีอาชีพ มีธุรกิจที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรม สร้างรายได้ และส่งเสริม เศรษฐกิจท้องถิ่น สถาบัน องค์การต่าง ๆ เช่น การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การจำหน่ายสินค้าของที่ระลึก การแสดงทางวัฒนธรรม 2) ทุนทางวัฒนธรรมอาจช่วยส่งเสริมความเป็นธรรมทางสังคม ความเชื่อถือ โดยการ ปลุกฝังค่านิยมในการประพฤติ ปฏิบัติ แม้สิ่งเหล่านี้เป็นนามธรรม แต่สามารถแสดงออกเป็นกิจกรรม เชิงประจักษ์ได้ 3) ทุนทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายทางเศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งความรู้ความ เข้าใจสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านต่าง ๆ ของคนในชุมชน ท้องถิ่น และสังคม (ชาติ โทศล, 2561)

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี ตำบลนาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง เป็นอีกหนึ่งท้องถิ่น ที่ยังคงนำทุนทางวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาหลายชั่วอายุคน โดยการสร้างเอกลักษณ์ผ่านเรื่องเล่า และลวดลาย ของผ้าทอ อีกทั้งมีกรรมวิธีการผลิตที่สะท้อนภูมิปัญญาของผู้ทอ และสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติจนกลายเป็น เอกลักษณ์ของท้องถิ่น โดยแนวคิดที่แสดงถึงการพัฒนาเพื่อต่อยอดภูมิปัญญาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์จากทุน วัฒนธรรม ให้สามารถสืบทอดวัฒนธรรมส่งผลให้วัฒนธรรมเกิดมูลค่าทางการตลาด และเป็นตัวแทน ภาพลักษณ์ของวัฒนธรรมของนาหมื่นศรี นอกจากนี้การยกระดับทุนทางวัฒนธรรมยังนำไปสู่การพัฒนา คุณภาพชีวิตให้เกิดขึ้นกับสมาชิกของกลุ่มและท้องถิ่น โดยผ้าทอนาหมื่นศรี เป็นสินค้าหัตถกรรมมีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักของคนไทยมายาวนานหลายร้อยปี จากหลักฐานการจดบันทึกในเอกสารจดหมายเหตุ พระราชกิจ ราชวันพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ช่วงที่เสด็จประพาสหัวเมืองปักษ์ใต้ ร.ศ.128 ได้ทอดพระเนตร



ผ้าทอที่เมืองตรัง สมุทรสาคร วิทยาลัยเกษตรกรรมได้ทรงจัดผ้าพรรณทุกอย่างซึ่งเป็นของทำในพื้นที่บ้าน เช่น ผ้ายก ผ้าราชาวัด ผ้าตาสมุก ผ้าคาด ผ้าเช็ดหน้า ถวายประธานแจกแก่ข้าราชการตามสมควร โดยลักษณะพิเศษของผ้าทอนาหมื่นศรี อยู่ที่โครงสร้างของผืนผ้า ลวดลาย และสี เนื่องจากผู้ทอเป็นช่างที่มีฝีมือสามารถนำลวดลายต่าง ๆ มารวมไว้บนผืนผ้า เช่น ลายลูกแก้วใหญ่ ลายดอกจัน ลายแก้วชิงดวง ฯลฯ ชาวบ้านจะทอผ้า โดยใช้กี่ 2 ชนิด คือ กี่พื้นเมือง และกี่กระตุก ปัจจุบันผ้าทอนาหมื่นศรีนับเป็นมรดกแห่งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สร้างความภาคภูมิใจของชาวจังหวัดตรัง ช่วยสร้างงานสร้างอาชีพ และรายได้ให้กับชาวบ้านในท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน (ภูมิปัญญาชาวบ้าน, 2562)

แต่ทว่าปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ และมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร ไม่เว้นแม้แต่องค์กรที่เคยประสบความสำเร็จในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างโอกาสใหม่ทั้งในระบบองค์กร และบุคคลในการปรับเปลี่ยนมุมมองทัศนคติ และช่วยองค์กรในการมองหานวัตกรรมสิ่งใหม่ที่ทันสมัย และดีมากขึ้นกว่าเดิมในการขับเคลื่อนองค์กร เพราะฉะนั้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในความเป็นผู้นำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำ (อภิรักษ์ บุปผาชื่น, 2563) ซึ่งภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำมาประยุกต์ใช้การพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และการแข่งขันกับองค์กรอื่น (น้ำทิพย์ มาลัย และคณะ, 2566) ให้สามารถก้าวผ่านปัญหาอุปสรรคหรือวิกฤติการณ์ต่าง ๆ แต่ละช่วงเวลาไปได้ อีกทั้งภาวะผู้นำเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ช่วยสร้างวิสัยทัศน์แห่งความรู้ (Knowledge vision) และเปลี่ยนเป็นแนวทางปฏิบัติ (Translate into practice) ภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560) และการสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนที่มีอยู่แล้ว ในชุมชน มาจัดระเบียบ จัดระบบ ในการบริหารจัดการแล้วทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในวิถีความเป็นอยู่ของคนในท้องถิ่นปัจจุบันนั้น ปัจจัยที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนต่อบริบททางสังคมเศรษฐกิจ และวัฒนธรรมนั้นก็คือผู้นำ (ชวติ โกศล, 2561) และจากกรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี ที่มีการรวมกลุ่มมาอย่างยาวนาน และมีพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของประธานกลุ่มในการบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่งการสร้างกลุ่มให้สมาชิกเกิดการรวมกันเป็นสิ่งที่ยาก แต่การที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกฐานสู่ฐาน แน่นนอนว่าต้องอาศัยความรัก ความศรัทธาในคุณค่าที่มีต่อวิถีชีวิตของบรรพบุรุษอันนำมาซึ่งการสืบสาน และคงรักษาไว้จนกระทั่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าานาหมื่นศรี สามารถที่จะต่อยอดทุนทางวัฒนธรรมผ้าทอมาจวบจนปัจจุบัน

ด้วยเหตุนี้การศึกษาวิจัยปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทุนทางวัฒนธรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี จังหวัดตรัง จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งเพื่อนำข้อค้นพบจากงานวิจัยเป็นแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพผู้นำกลุ่มในมิติอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพสูงสุด



อันจะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มและผู้สานต่อในการสืบสานอนุรักษ์ภูมิปัญญาผ้าทอต่อไป และยังสามารถประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่น หรือผู้นำกลุ่ม ผู้นำชุมชนอื่น ๆ ตามบริบทของสังคมวัฒนธรรมที่เหมาะสมต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทุนทางวัฒนธรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี จังหวัดตรังศรี

### การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย

#### บริบทของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี

การทอผ้านาหมื่นศรีมีมากกว่า 200 ปีแล้ว โดยชาวนาหมื่นศรีผูกพันกับผ้าทอ จนเป็นวิถีที่สืบทอดโดยมีความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับผืนผ้าที่เสมือน 3 ช่วงเวลาแห่งชีวิต ช่วงที่ 1 ผ้ดั่ง (ช่วงแต่งงาน) ช่วงที่ 2 ผ้พาด (ช่วงบวช) ช่วงที่ 3 ผ้พานช้าง (เตรียมพาดโลงศพตนเองและสามี) จนกระทั่งการทอผ้าเริ่มน้อยลงเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 เนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบ จนหลังสงครามโลกมีผ้าจากโรงงานอุตสาหกรรมออกมาจำหน่าย การทอผ้าพื้นบ้านจึงลดน้อยถอยลง (หทัยรัตน์ บุญเนตร และคณะ, 2562) โดยกลุ่มผ้าทอนาหมื่นศรีเป็นการรวบตัวกันของสมาชิกเมื่อปี 2514 โดยปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกประมาณ 140 คน ในการจัดตั้งกลุ่มเพื่อต้องการสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นผ้าทอนาหมื่นศรี เพื่อสร้างรายได้ให้กับชุมชน ส่งเสริมให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และสร้างความสามัคคีในกลุ่ม กลุ่มผ้าทอนาหมื่นศรี มีการบริหารจัดการกลุ่มแบบสมาชิกมีส่วนร่วมในลักษณะของกรรมการโดยมี คุณอารอบ เรืองสังข์ เป็นประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี เป็นผู้มีภาวะผู้นำมีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน โดยผู้นำกลุ่มสนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และแผนการดำเนินงานในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และมีการติดตามให้ดำเนินงานตามแผน และกฎระเบียบข้อบังคับ อีกทั้งกลุ่มมีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก การพัฒนาความสามารถ การสร้างขวัญกำลังใจ และมีการประชุมกำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม นอกจากนี้กลุ่มยังมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการควบคุมกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้มาตรฐาน มีการวางแผนทางในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้ได้รับการรับรองคุณภาพสินค้า และมีการนำความรู้ เทคโนโลยีมาผสมผสานกับภูมิปัญญาเพื่อปรับปรุงการทำงาน ทำให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มมากขึ้น มีคุณภาพชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้สินค้าของกลุ่มทอผ้านาหมื่นศรีมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียง สำหรับสมาชิกกลุ่มมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และสามารถเป็นผู้ถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้ โดยมีการรวบรวม ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการทอผ้า มีการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านต่าง ๆ เช่น การอบรมจากหน่วยงาน



ต่าง ๆ การศึกษาดูงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ มีการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารแก่สมาชิก เครือข่ายบุคคลภายนอก และสร้างพิพิธภัณฑ์ผ้าทอนาหมื่นศรี และศูนย์วัฒนธรรมเฉลิมราช เพื่อรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมและวิถีชีวิตชาวนาหมื่นศรี และนำองค์ความรู้จัดแสดงในรูปแบบนิทรรศการ การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น จากการขับเคลื่อนกลุ่มที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนในการอบรมความรู้ด้านต่าง ๆ เช่น การอบรมการทอผ้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่า การส่งเสริมการตลาด การจัดทำบัญชี เป็นต้น

### แนวคิดปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factors - CSFs)

McKinsey Global Institute (1998) ได้กล่าวถึงแนวคิดการใช้ปัจจัยแห่งความสำเร็จมาจากหลักการทำสงครามของทหาร โดยวิเคราะห์การเติบโตของการวางแผนธุรกิจ (Business planning) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1990 และเห็นว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นเครื่องมืออันหนึ่งของผู้บริหารในการจัดลำดับความสำคัญของการจัดการ และการดำเนินธุรกิจ ซึ่งนอกเหนือจากการเรียงลำดับความสำคัญแล้ว ยังเป็นเครื่องมือตรวจสอบความแข็งแกร่งขององค์กรในการบรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญ คือ ด้านการตลาด เพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์การตลาดที่ดีว่าเป็นสิ่งที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินการ (Monitoring system) โดยนำเสนอปัจจัยแห่งความสำเร็จ 7 ประการ อันได้แก่

- 1) ความมุ่งมั่น (Drive) เป็นหัวใจสำคัญประการแรกที่คุณต้องประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ
- 2) ภูมิปัญญา (Knowledge/Wisdom) เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทั้งทางด้านเทคนิค และด้านการบริหารที่ต้องมีอย่างครบถ้วน
- 3) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) เพื่อเพิ่มพูนภูมิพลังแห่งปัญญาอยู่ตลอดเวลาอันจะนำมาซึ่งโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
- 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Personal creativity) อันเนื่องมาจากรูปแบบวิถีคิด (Mental ability) ที่จะก่อให้เกิดมุมมองแปลกใหม่ (New paradigm) ที่แตกต่างไปจากผู้อื่น ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ สามารถที่จะแสวงหาโอกาส (Opportunity seeking) เพื่อนำมาบริหารและพัฒนาให้เกิดเป็นคุณค่าแก่งานของตน
- 5) มนุษยสัมพันธ์และทักษะการสื่อสาร (Human relations & Communications ability) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสาร ให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และบริหารทีมงานให้มีความมุ่งมั่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความเข้าใจในทิศทาง กลยุทธ์ และ วิถีปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสอดคล้องกัน
- 6) ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem solving & Decision making skill) การที่บุคคลมีความเข้าใจในตัวปัญหา เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ ตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่า เพื่อตัดสินใจจะเป็นทักษะที่ช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี



7) การบริหารเวลา (Time management) หากว่าผู้ที่มีความสามารถในการบริหาร การมอบหมาย งาน การกำกับดูแลผู้ได้บังคับบัญชาได้นั้นย่อมนำพาทีม หน่วยงาน หรือองค์กรให้สามารถบรรลุสู่เป้าหมาย

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

Burn (1978) ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำและผู้ตาม ช่วยเหลือกันและกันเพื่อสร้างระดับขวัญกำลังใจและการจูงใจที่สูงขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้วิธีการเปลี่ยนแปลง ช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อชีวิตของสมาชิกและองค์การ ช่วยกำหนดคุณค่าและการรับรู้ขึ้นมาใหม่ และ ช่วยเปลี่ยนความคาดหวังและแรงบันดาลใจของสมาชิก นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้นำต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เป็นเป้าหมาย โดยเฉพาะหลักการสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือการ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่มีอยู่เดิมให้เกิดวัฒนธรรมของชุมชนใหม่ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561)

Bass and Avolio (1994) นำเสนอพฤติกรรมที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) การแสดงแบบอย่างของผู้นำเกี่ยวกับ พฤติกรรมทางจริยธรรม การสร้างความภาคภูมิใจ และการได้มาซึ่งความเคารพนับถือ และไว้วางใจ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การที่ผู้นำสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจและ สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) การที่ผู้นำท้าทายข้อสันนิษฐานเดิมในการ ทำงาน ยอมรับความเสี่ยง และเรียกร้องความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์จากสมาชิก โดยพยายามกระตุ้นความคิด สร้างสรรค์จากสมาชิก เปิดโอกาสในการพัฒนาสมาชิกที่สามารถคิดได้ด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC) การที่ผู้นำให้ความใส่ใจต่อ ความต้องการของผู้ตาม เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สื่อสารระหว่างกัน

### โมเดลการเปลี่ยนแปลง ของ Kurt Lewin

Lewin (1951) นำเสนอทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Force field theory) ว่าองค์การต้องเผชิญ กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง 2 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driving forces) และปัจจัยขัดขวางหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Restraining forces) หากว่าปัจจัยทั้งสองอยู่ใน สภาวะสมดุลเมื่อนั้นองค์การสามารถคงไว้ซึ่งสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์การได้ ในทางกลับกันหากปัจจัย ต่อต้านมีมากกว่าปัจจัยสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง แนวโน้มการขับเคลื่อนองค์การเป็นไปได้ยาก ดังนั้นการ ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ ผู้นำสามารถดำเนินการได้ 3 วิธี คือ 1) การเพิ่มปัจจัยที่สนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น 2) การลดปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและ 3) ดำเนินการทั้งสองวิธีควบคู่กัน แต่ให้ ข้อเสนอแนะว่าควรให้ความสำคัญกับการลดแรงต้านมากกว่าการเสริมแรงผลักดัน ทั้งนี้เพราะแรงต้านมีอิทธิพล



เหนือกว่าแรงผลักดัน นอกจากนี้ Kurt Lewin ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอาศัย 3 ขั้นตอนที่สำคัญตามโมเดล การเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561) ดังนี้

1) ขั้นละลาย (Unfreezing) เป็นกระบวนการแรกในการสร้างการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นที่ผู้นำตระหนักว่าแนวปฏิบัติ หรือพฤติกรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเป็นปัญหา และต้องการปรับเปลี่ยนไปสู่พฤติกรรม และแนวปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม หน้าที่หลักของผู้นำ คือการช่วยให้สมาชิกละลายพฤติกรรมและตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยขั้นนี้ผู้นำต้องรับมือกับความกลัว และความวิตกกังวลของสมาชิก ผ่านการให้ข้อมูลที่สำคัญแก่สมาชิก ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กรหากไม่มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติหรือพฤติกรรมการทำงานในลักษณะเดิม

2) ขั้นการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นของการเคลื่อนออกจากการปฏิบัติที่เป็นอยู่เดิม ซึ่งแนวปฏิบัติ หรือนโยบายใหม่ถูกนำมาใช้ และสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะ และการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมใหม่ที่ต่างไปจากเดิม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสามารถเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี บุคลากร ผลิตภัณฑ์ หรือนโยบายการบริหารงาน โดยขั้นนี้ผู้นำต้องสนับสนุนสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงผ่านการเน้นย้ำความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง

3) ขั้นการขึ้นรูปใหม่ (Refreezing) เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นที่ผู้นำต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกคงไว้ซึ่งพฤติกรรม และแนวทางในการปฏิบัติในการทำงานใหม่ โดยบทบาทของผู้นำในขั้นนี้ คือการสอนงาน การให้การฝึกอบรม และการใช้ระบบการให้รางวัล สร้างแรงจูงใจเพื่อช่วยให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่ต่อไป

#### แนวคิดทุนทางวัฒนธรรม

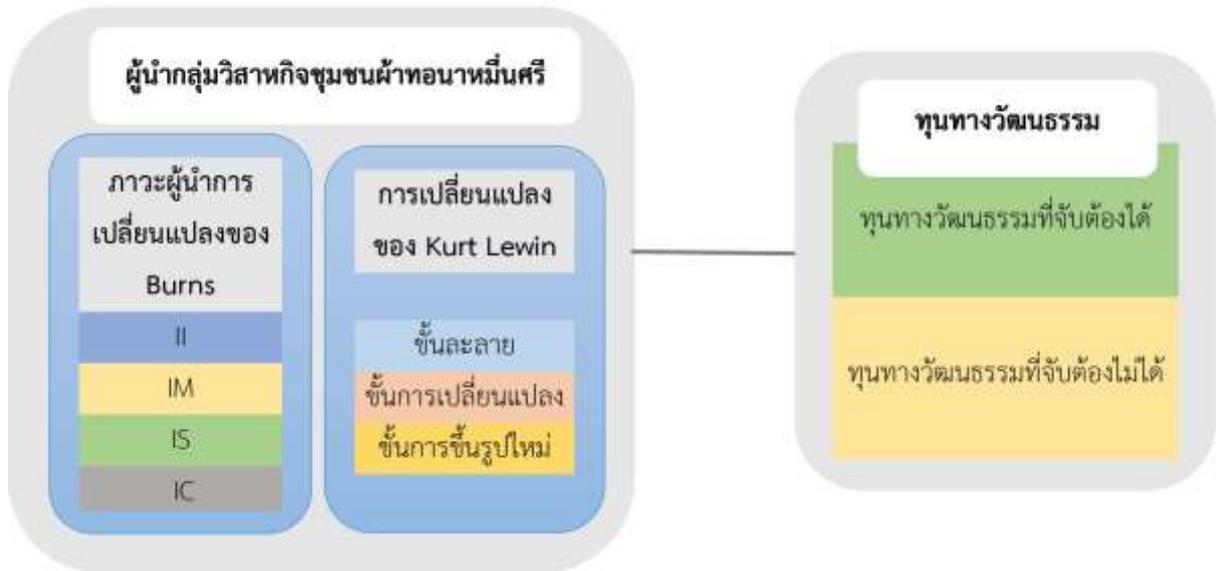
Throsby (2010) ได้ให้ความหมายของทุนวัฒนธรรม ไว้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลหรือชุมชนได้รับจากกระบวนการหล่อหลอม เป็นคุณสมบัติติดตัวที่สามารถนำไปเพิ่มพูนมูลค่า และแสดงออกผ่านพฤติกรรม รวมทั้งทรัพย์สินที่มีการฝังตัวหรือสะสม และให้คุณค่าด้านความรู้ภูมิปัญญา และงานสร้างสรรค์ที่เกิดจากการค้นพบโดยผู้ทรงความรู้ในท้องถิ่น โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ทุนทางวัฒนธรรมที่จับต้องได้ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้ หรือทุนกายภาพ สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น เช่น โบราณสถาน โบราณวัตถุ อาคาร บ้านเรือน สิ่งประดิษฐ์ เป็นต้น

2) ทุนทางวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้ เป็นสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ แต่อยู่ในรูปแบบของสินทรัพย์ทางปัญญา ลักษณะของความคิด การปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี พิธีกรรม ศิลปะการแสดง ภาษาดนตรี เพลง และตำนานพื้นบ้านต่าง ๆ เป็นต้น



### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ประเภทกรณีศึกษา (George & Bennett, 2005) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี ตำบลนาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Document) ข้อมูลภาคสนาม (Field study) ด้วยวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) จำนวน 15 คน ได้แก่ ประธานกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม ครูช่างศิลปหัตถกรรม และชาวบ้านในชุมชนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยสัมภาษณ์เชิงลึกจากประเด็นที่กำหนดไว้จนกว่าข้อมูลอิ่มตัวและเชื่อถือได้ ซึ่งพิจารณาจากข้อมูลที่ได้มีความซ้ำกัน และไม่มีข้อมูลใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นจากเดิม จึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ถึงปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทุนทางวัฒนธรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี จังหวัดตรัง

ซึ่งผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์โดยตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านประเมิน เพื่อหาค่าความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีค่า IOC ที่ระดับ 0.60 ขึ้นไป



และผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลโดยวิธีตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งตรวจสอบข้อมูลที่แตกต่างกัน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลจนกระทั่งข้อมูลมีความอึดตัว (Reid, 1996)

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา จากเอกสารข้อมูลภาคสนาม ให้ครบถ้วน ตามวัตถุประสงค์การวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความ (Interpretation) จากข้อมูล เรื่องราว และ เชื่อมโยงความเกี่ยวข้องของข้อมูล

### ระยะเวลาที่ศึกษา

ระยะเวลาในการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล อภิปราย และสรุปผลการวิจัย ในระหว่างเดือนธันวาคม 2566 – มีนาคม 2567

### ผลการวิจัย

#### ปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทุนทางวัฒนธรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี จังหวัดตรัง

ผลที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทุนทางวัฒนธรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี จังหวัดตรัง เป็นผลลัพธ์ในการได้รับการยอมรับ เป็นที่รู้จักจนมีชื่อเสียง มีคุณค่าในด้านวิถีชีวิต และ วัฒนธรรมผ้าทอนาหมื่นศรี จนได้รับรางวัลต่าง ๆ อีกทั้งประโยชน์ที่เกิดจากผ้าทอ คือการสร้างอาชีพ สร้าง รายได้ให้กับคนในชุมชนจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทุนทาง วัฒนธรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี จังหวัดตรัง อันได้แก่

1) เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม โดยผู้นำกลุ่มบริหารงานโดยมุ่งเน้น สนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและแผนการดำเนินงานในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และผู้นำกลุ่มมีการ ติดตามให้ดำเนินงานตามแผน และกฎระเบียบข้อบังคับ โดยรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากสมาชิก หรือ หน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุนด้วยความเต็มใจ และคำนึงถึงประโยชน์ของกลุ่มเป็นสำคัญ

“...ป่าไม่ได้แก่งทุกระเรื่อง เรื่องไหนดูแล้วว่าเหมาะสมกับใคร ใครถนัดก็ให้คนนั้นรับผิดชอบ ทุกคนได้ รับรู้ว่าการกลุ่มนี้เป็นเหมือนบ้านตัวเองที่ต้องช่วยกันดูแล ทำให้บ้านเราอยู่ตลอดไป...”

(อารอบ เรื่องสังข์, 2566)

2) เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำกลุ่มมีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ของกลุ่มอย่างยุติธรรม นอกจากนี้ผู้นำกลุ่มมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการทอผ้าอย่างต่อเนื่อง และเป็นแบบอย่างในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิกกลุ่มในการทำงาน และพัฒนาศักยภาพกลุ่มอยู่ ตลอดเวลา อีกทั้งกลุ่มยังมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการควบคุมกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้



มาตรฐาน จากการขับเคลื่อนกลุ่มที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนในการอบรมความรู้ด้านต่าง ๆ

“...ป่ารอบดูแลทุกคนในกลุ่มเหมือนเป็นลูกเป็นหลาน ถ้าทำผิดบ้างก็บอกก็เตือน ถ้าเตือนแล้วไม่ฟัง และยังทำผิดหรือมีปัญหา ป่าก็จะยึดตามกฎระเบียบของกลุ่ม คือให้ออกจากกลุ่ม แต่ป่ามีเหตุผลเพราะไม่อย่างนั้นทุกคนจะไม่อยู่ในกฎ กติกา ระเบียบของกลุ่ม เวลามีปัญหาป่าก็พร้อมช่วยเหลือทุกคน เป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจ ถึงจะเป็นเรื่องส่วนตัวป่าก็พร้อมรับฟัง เพราะป่าคิดว่าทุกคนเป็นครอบครัว แต่เวลาทำงานชิ้นงานก็ต้องออกมาเรียบร้อยตามที่กำหนด ตามข้อตกลงในการรับงานไปทอ...”

(เลขานุการกลุ่ม, 2566)

3) ถ่ายทอดองค์ความรู้ ผู้นำกลุ่มส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกกลุ่มมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และให้สมาชิกสามารถเป็นผู้ถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้ โดยมีการรวบรวม ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับคนในชุมชน หน่วยงานสถานศึกษาต่าง ๆ นอกจากนี้มีการนำความรู้ เทคโนโลยีมาผสมผสานกับภูมิปัญญาเพื่อปรับปรุงการทำงาน ให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง ดังที่สมาชิกกลุ่มกล่าวว่า

“...กลุ่มของเรามีนักเรียน นักศึกษา และหน่วยงานในจังหวัดและข้างเคียงมาศึกษาดูงานเป็นประจำ และจะมีนักเรียนจากโรงเรียนบ้านควนสวรรค์มาฝึกทอผ้าในคาบกิจกรรมชุมนุม ทางกลุ่มจะเริ่มสอนจากทักษะที่ไม่ยากจนเกินไป โดยเริ่มจากการทอผ้าเช็ดหน้า เมื่อเด็กเริ่มทำได้ และสนใจก็จะมาเรียนรู้และช่วยผู้ปกครองที่บ้านทอบ้าง เพราะพวกเขาเห็นการทอผ้าอยู่กับชาวนาหมื่นศรีมาตลอด...”

(สมาชิกกลุ่มคนที่ 1, 2567)

“...ที่ผ่านมามีหน่วยงานมาสอนเทคนิค และออกแบบผลิตภัณฑ์ให้กลุ่ม พวกเราก็จะได้พัฒนาอยู่ตลอดเวลา และถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ ๆ ที่เข้ามา เพราะป่ารอบบอกทุกคนในกลุ่มว่าเราต้องถ่ายทอดให้เด็กรุ่นหลัง ให้เขาต่อยอด และสืบสาน เพราะถ้าไม่มีพวกเราแล้วผ้าทอนาหมื่นศรีจะยังคงอยู่ต่อไป...”

(สมาชิกกลุ่มคนที่ 2, 2567)

4) มุ่งมั่นในการสืบสานภูมิปัญญา มีการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านต่าง ๆ เช่น การอบรมจากหน่วยงานต่าง ๆ การศึกษาดูงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ มีการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารแก่สมาชิก เครือข่ายบุคคลภายนอก และสร้างพิพิธภัณฑ์ผ้าทอนาหมื่นศรี และศูนย์วัฒนธรรมเฉลิมราช เพื่อรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม และวิถีชีวิตชาวนาหมื่นศรี นำองค์ความรู้จัดแสดงในรูปแบบ



นิทรรศการ การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น และมุ่งเน้นการถ่ายทอดองค์ความรู้ภูมิปัญญาการทอผ้า ให้เข้าสู่บริบทของสถานศึกษา โดยเริ่มต้นจากโรงเรียนในชุมชน มหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ เป็นกำลังสำคัญในการสืบสานภูมิปัญญาผ้าทอนาหมื่นศรีให้คงอยู่ตลอดไป

“...กลุ่มผ้าทอนาหมื่นศรีจะเป็นที่รู้จัก และมีชื่อเสียงขนาดนี้ไม่ได้เลย ถ้าไม่มีคนเริ่มต้นอย่างจริงจัง และสืบทอดภูมิปัญญาที่คนแต่แรก (บรรพบุรุษ) ทำไว้ให้ด้วยความรักความศรัทธา เพราะสมัยนี้เด็กรุ่นหลังอยู่แต่หน้าจอมือถือ น้อยคนจะสนใจทอผ้าและทำจริงจัง ต้องอาศัยผู้ปกครอง ครูที่จะปลูกฝังเรื่องราวของผ้าทอ และให้เด็กได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ทุกวันนี้เวลามีการถ่ายวิดีโอประชาสัมพันธ์ก็จะให้เด็กนักเรียนในโรงเรียนมาเป็นแบบใส่ชุด และแนะนำผ้าทอนาหมื่นศรีให้เขาค่อย ๆ ซึมซับและเห็นความสำคัญของผ้าทอ...”

(ครูช่างศิลปหัตถกรรมคนที่1, 2567)

“...ครุมองว่าตัวเด็กนักเรียนจะเป็นกำลังสำคัญในการสืบสานภูมิปัญญาผ้าทอนาหมื่นศรีได้ดีที่สุด เพราะคงไม่มีใครจะเข้าใจและเข้าถึงจิตวิญญาณของการทอผ้าได้เท่าคนในชุมชนเอง และต้องฝากความหวังไว้กับเด็กรุ่นหลัง แต่โชคดีมากที่ป่ารอบมุ้งมันที่จะรักษา และสืบทอดผ้าทอนาหมื่นศรีให้คงอยู่ ป่าศึกษาลวดลายผ้า รวบรวมผ้าเก่าที่หายากของชาวนาหมื่นศรี จนสามารถนำเข้ามาเก็บรักษาในพิพิธภัณฑ์ได้ และกว่าจะมีพิพิธภัณฑ์ ศูนย์วัฒนธรรมเฉลิมราช ป่าและทุก ๆ คนต้องช่วยกันด้วยใจของความรักในสิ่งที่บรรพบุรุษส่งต่อให้ จนหน่วยงานภายนอกเห็นความสำคัญ เห็นคุณค่าและเข้ามาสนับสนุนทั้งงบประมาณ และความรู้ต่าง ๆ ในการทอผ้า และมาช่วยจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ให้กลุ่ม...”

(ครูช่างศิลปหัตถกรรมคนที่2, 2567)

5) พัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นสิ่งที่ผู้นำกลุ่มตระหนัก และเน้นย้ำอยู่เสมอในความตั้งใจที่ต้องการให้ภูมิปัญญาผ้าทอนาหมื่นศรีคงอยู่กับลูกหลานชาวนาหมื่นศรีตลอดไป จึงส่งเสริมให้กลุ่มเข้าไปมีบทบาทในสถานศึกษาในชุมชนโดยการเข้าไปเป็นวิทยากร ถ่ายทอดภูมิปัญญาการทอผ้าให้กับเด็กและเยาวชนในชุมชนหรือสถานศึกษา หน่วยงานที่สนใจ นอกจากนี้การสร้างแหล่งเรียนรู้ของชุมชนศูนย์วัฒนธรรมเฉลิมราช พิพิธภัณฑ์ผ้าทอนาหมื่นศรีที่จะเป็นคลังปัญญาให้กับคนในชุมชน และการพัฒนาทักษะ ความรู้ให้ขับเคลื่อนไปตามยุคสมัยในการผลิต ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายตอบโจทย์ความต้องการของตลาด เพื่อเป็นความยั่งยืนในการสร้างรายได้ และเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของสมาชิกและชุมชนนาหมื่นศรี

“...ความฝันของป่ารอบ คือการรักษาภูมิปัญญาดั้งเดิมให้คงอยู่ พัฒนาให้คนรู้จักผ้าทอนาหมื่นศรีของจังหวัดตรังให้ได้มากที่สุด ถ้าเราจากโลกนี้ไปแล้ว จะส่งไม้ต่ออย่างไรให้เด็กรุ่นใหม่ซึมซับ และรักมันจริงจากหัวใจ



ให้เขาสืบสาน และต่อยอดมรดกของปู่ย่าตายายที่สร้างไว้ให้พวกเขา ปัจจุบันคนในชุมชนเรามีรายได้เพิ่มขึ้น คนหันกลับมาทำงานในบ้านเกิด เรามีภาคีเครือข่ายเป็นเพื่อนพ้องน้องพี่ พี่งพาเอื้อเฟื้อกัน สุดท้ายเขาไม่ได้รัก อารอบคนเดียว แต่เขาจะรักชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรีด้วย...”

(อารอบ เรื่องสังข์, 2567)

ข้อความดังกล่าวข้างต้นสะท้อนปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทุนทาง วัฒนธรรมของประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรีได้อย่างดีในการมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเจตนาใน การสืบสาน ต่อยอดมรดกทางวัฒนธรรมการทอผ้าของชาวนาหมื่นศรีให้คงอยู่ชั่วลูกชั่วหลานจากทุนทาง วัฒนธรรม ซึ่งเป็นทุนที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า ความรู้ ภูมิปัญญา และงานสร้างสรรค์ เป็นเสมือนสินทรัพย์ที่ผ่าน การสะสมและฝังตัวจนเกิดมูลค่า โดยการนำทุนวัฒนธรรมผ่านเรื่องราว และผ้าทอมาสร้างความโดดเด่นให้กับ ผลิตภัณฑ์ในรูปแบบที่หลากหลาย

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทุนทาง วัฒนธรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี จังหวัดตรัง ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ เปิดโอกาสให้ สมาชิกมีส่วนร่วม เป็นแบบอย่างที่ดี ถ่ายทอดองค์ความรู้ มุ่งมั่นในการสืบสานภูมิปัญญา และพัฒนาอย่าง ยั่งยืน ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำเป็นสาเหตุสำคัญที่มีต่อการขับเคลื่อนทุนทางวัฒนธรรมให้คงอยู่สืบไป เนื่องจาก ผู้นำกลุ่มมีการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับกลุ่มในการถ่ายทอดองค์ความรู้ภูมิปัญญาการทอผ้า เพื่อการส่งต่อ สู่ลูกหลาน และรวบรวมเรื่องราว หลักฐาน ลวดลายผ้า วิธีการทอผ้า เรื่องราวความเชื่อการทอผ้าของชาว นาหมื่นศรี โดยศูนย์วัฒนธรรมเฉลิมราช และพิพิธภัณฑ์ผ้าทอนาหมื่นศรี ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้พบว่าการบริหารของ ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ สมาชิก การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานการพัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้ พัฒนาคุณภาพชีวิตของ สมาชิก และส่งเสริมการสืบสาน อนุรักษ์ภูมิปัญญาผ้าทอนาหมื่นศรี ซึ่งจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass and Avolio (1994) ที่มีในคุณลักษณะของผู้นำกลุ่มในการขับเคลื่อนกลุ่มไปสู่ผลสำเร็จ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำกลุ่มส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยมีการแบ่งหน้าที่ความ รับผิดชอบในกลุ่มตามความสนใจหรือความถนัดของสมาชิกกลุ่มแต่ละคน เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่าย ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น 2) การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำกลุ่มกระตุ้น สนับสนุนให้สมาชิกกลุ่มได้มีการพัฒนา ทักษะ และความรู้ในการทอผ้าอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับยุคสมัย โดยการเชิญวิทยากรมาฝึกอบรม การนำ สมาชิกกลุ่มไปศึกษาดูงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ เพื่อการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ให้มี ความหลากหลาย 3) การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำกลุ่มถือว่าเป็นต้นแบบ หรือแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกใน



การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของกลุ่ม อีกทั้งเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และมีการปรับตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในการนำพากลุ่มให้สามารถผ่านปัญหาอุปสรรคต่างๆไปได้ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำกลุ่มมีจิตใจที่เมตตา มีความรักสมาชิกเสมือนครอบครัว มีการช่วยเหลือ สมาชิก หรือชาวบ้านในชุมชนอยู่เสมอ จนชาวบ้านเกิดความรัก ไว้วางใจ และเชื่อถือในผู้นำกลุ่ม ซึ่งมี พฤติกรรมสม่ำเสมอ อีกทั้งเป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกในฝึกฝน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความรักและ ศรัทธาในภูมิปัญญาการทอผ้าอย่างแท้จริง และส่งผลให้เกิดการสร้างอาชีพ สร้างรายได้ จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ชาวนาหมื่นศรี และมีเจตนาที่ชัดเจนในการถ่ายทอดภูมิปัญญาการทอผ้าสู่ลูกหลานผ่านวิธีการต่างๆจากการใช้ ภาวะผู้นำ

นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจำเป็นต้องคำนึงถึงขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถอธิบายรูปแบบการ เปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951) โดยการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทุนทาง วัฒนธรรมได้ดังนี้

#### ตารางที่ 1 ปัจจัยความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทุนทางวัฒนธรรม

ปัจจัยความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทุนทางวัฒนธรรม	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม</li> <li>2) การกระตุ้นทางปัญญา ถ่ายทอดองค์ความรู้</li> <li>3) การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มุ่งมั่นในการสืบสานภูมิปัญญา และ พัฒนาอย่างยั่งยืน</li> </ol>
รูปแบบการเปลี่ยนแปลง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ชั้นละลายพฤติกรรม ผู้นำให้ความสำคัญกับการส่งเสริมภูมิปัญญาผ้าทอ นาหมื่นศรี ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก โดยผู้นำตระหนัก ถึงการเปลี่ยนแปลงในมุมมองการตลาด การประชาสัมพันธ์ และการ แข่งขันที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกตระหนักในการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญ และผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้นหากว่ายังคงใช้วิธีการเดิม</li> </ol>



ตารางที่ 1 ปัจจัยความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทุนทางวัฒนธรรม (ต่อ)

ปัจจัยความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทุนทางวัฒนธรรม

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง	<p>2) ขั้นการเปลี่ยนแปลง โดยการทำการตลาดออนไลน์เพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หน้าร้านแค่เพียงอย่างเดียว โดยให้สมาชิกกลุ่มเรียนรู้เทคโนโลยี การฝึกอบรมทักษะความรู้ใหม่ๆในการสร้างสรรค์ลวดลายผ้าสีสันทัน และการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นตอบโจทย์ความต้องการของท้องตลาด และรักษาระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากการแข่งขันทางการตลาดที่จำเป็นต้องคงความเป็นเอกลักษณ์ผ้าทอนาหมื่นศรีควบคู่กับคุณภาพตามมาตรฐาน โดยเน้นย้ำกับสมาชิกกลุ่มถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มของสมาชิก และความยั่งยืนต่อไป</p>
ทุนทางวัฒนธรรม	<p>3) ชั้นคงพฤติกรรม ผู้นำกลุ่มกระตุ้น และสนับสนุนให้สมาชิกเรียนรู้ฝึกรูปแบบทักษะต่างๆที่มีความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล และผลิตภัณฑ์ เช่น การเชิญวิทยากร หน่วยงานภายนอกเข้ามาอบรม ฝึกทักษะ ความรู้ใหม่ๆให้กับสมาชิกกลุ่มเพื่อช่วยให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่</p> <p>1) ทุนทางวัฒนธรรมที่จับต้องได้ คือ เอกลักษณ์ที่สีของผ้าทอ จะใช้เส้นยืนสีแดง ส่วนด้ายพุ่งที่ทำให้เกิดลวดลายจะใช้สีเหลืองสีเหลือง ผ้ามีโครงสร้างชัดเจนมีชื่อเฉพาะ เช่น ริมตีน แม่แคว่ ลูกเกียบ หน้าผา ลายมรดกนาหมื่นศรี เช่น ลูกแก้ว ดอกจัน แก้วครุฑ นกเหวก หงส์ ตึกตากลือดอกบัว ปลาพานรัฐธรรมนูญ เป็นต้น และลวดลายผ้าแต่ละชนิดจะแบ่งตามวิธีการทอ 2 ลักษณะ คือ ผ้าลายมรดกทอด้วยทูกหรือที่พื้นบ้าน ช่างจะสร้างลวดลายตามจินตนาการเฉพาะของตน สำหรับผ้าลายพัฒนา ทอด้วยที่กระตุก ภูมิปัญญาเหล่านี้สะท้อนเอกลักษณ์ของผ้าทอนาหมื่นศรีที่มีมายาวนาน นอกจากผ้าทอที่เป็นผืนเพื่อผลิตเป็น ผ้าถุง ผ้าโสร่ง ผ้าขาวม้า ยังนำมาแปรรูปเป็น ผ้าพันคอ หมวก กระเป๋า พวงกุญแจ ร่ม เนคไท หมอนอิง เป็นต้น</p>



## ตารางที่ 1 ปัจจัยความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทุนทางวัฒนธรรม (ต่อ)

### ปัจจัยความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทุนทางวัฒนธรรม

#### ทุนทางวัฒนธรรม

2) ทุนทางวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้ คือ เรื่องราวความเชื่อที่ว่าผ้าทอ นานาหมื่นศรี สะท้อนเรื่องราวของหญิงสาวชานานาหมื่นศรี

“...ในสมัยก่อนจะทอผ้า 3 ผืนในช่วงชีวิต ผ้าผืนแรก คือ ผ้าตั้ง เป็นผ้าผืนแรกที่ผู้หญิงต้องทอ เป็นผ้าใส่พานที่เตรียมไว้สำหรับเจ้าบ่าวที่จะแต่งงานด้วย ผ้าผืนที่สอง คือ ผ้าห่ม เป็นผ้าของแม่ที่ทอเตรียมไว้ห่มนาคให้ลูกชายบวช และผ้าผืนสุดท้าย คือ ผ้าพานช้าง ที่ทอเตรียมไว้ 2 ชุดสำหรับพาดโลงศพของตนเอง และสามี โดยมีความเชื่อว่าผ้าทอผืนเล็กที่เย็บต่อกันเป็นผ้าพาด เปรียบเสมือนบันไดขึ้นสู่สวรรค์ หลังจากจบงานถ้าไม่ถวายผ้าให้พระสงฆ์ ลูกหลานก็จะนำมาตัดแบ่งกันเก็บเป็นที่ระลึก เพราะฉะนั้นผ้าทอนานาหมื่นศรีจึงเป็นเรื่องราวของความรัก และการทอด้วยจิตวิญญาณของหญิงสาวชานานาหมื่นศรี...”

(อารอบ เรื่องสังข์, 2566)

โดยทุนทางวัฒนธรรมทั้ง 2 ประเภทมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดยเรื่องราวความเชื่อที่ว่าผ้าทอนานาหมื่นศรีสะท้อนเรื่องราวของหญิงสาวชานานาหมื่นศรีเป็นเรื่องราวของความรัก และการทอด้วยจิตวิญญาณผ่านเอกลักษณ์ซึ่งเป็น สี ลวดลายของผ้า และวิธีการทอผ้าภูมิปัญญาเหล่านี้สะท้อนเอกลักษณ์ของผ้าทอนานาหมื่นศรีที่มีมายาวนาน

#### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทุนทางวัฒนธรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนานาหมื่นศรี จังหวัดตรัง ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม เป็นแบบอย่างที่ดี ถ่ายทอดองค์ความรู้ มุ่งมั่นในการสืบสานภูมิปัญญา และพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยสามารถอธิบายคุณลักษณะโดยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โมเดลการเปลี่ยนแปลงของ Kurt



Lewin และแนวคิดทุนทางวัฒนธรรม อันเป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานแบบเดิม มีการออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย และสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือการคงอยู่ของทุนทางวัฒนธรรมที่มีการสืบสาน อนุรักษ์ และต่อยอดภูมิปัญญาผ้าทอนาหมื่นศรีให้คงอยู่สืบไปสู่รุ่นลูกหลาน และมีผลลัพธ์ที่เป็นรางวัลต่าง ๆ ที่แสดงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนผ้าทอนาหมื่นศรีเป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียง และมีศูนย์การเรียนรู้การทอผ้า พิพิธภัณฑสถานผ้าทอประจำชุมชนที่จะเป็นชุมทรัพย์ทางปัญญาให้กับคนในชุมชน หน่วยงาน สถานศึกษาต่อไป นอกจากนี้ ปัจจัยความสำเร็จดังกล่าวข้างต้นสามารถเป็นแนวทางในการส่งเสริมศักยภาพผู้นำกลุ่มในมิติอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพสูงสุด อันจะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม และผู้สานต่อในการสืบสานอนุรักษ์ภูมิปัญญาผ้าทอต่อไป

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. จากปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี สามารถเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพให้กับผู้นำผู้บริหารในหน่วยงาน หรือองค์กรอื่น ๆ ต่อไป
2. ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผู้นำกลุ่ม ผู้บริหาร หรือผู้นำชุมชนอื่น ๆ สามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ และทักษะในการปฏิบัติงานของผู้นำตามบริบทสังคมและวัฒนธรรมที่มีความคล้ายคลึงกัน

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการวิจัยและพัฒนา ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำไปทดลองใช้ และติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

### รายการอ้างอิง

- ชวดี โกศล. (2561). การบริหารจัดการทุนทางวัฒนธรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ ในเขตพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย. *วารสารนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*, 6(2), 64-73. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/RCIM/article/view/150672/110555>
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิดทฤษฎีและกรณีศึกษา*. ปัญญาชน.
- น้ำทิพย์ มาลัย, ดวงเดือน จันทร์เจริญ, กฤษดา ตั้งชัยศักดิ์ และชมสุภักดิ์ ครุฑทกะ. (2566). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารระดับบริหารทีมในองค์กรธุรกิจเครือข่าย. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 17(52), 541-556. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/265302/178544>



- ภาคภูมิ มิ่งมิตร. (2560). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 9(1), 1-16. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bahcuojs/article/view/120684>
- ภูมิปัญญาชาวบ้าน. (2562, 10 มิถุนายน). *ผ้าทอโบราณ นานาหมื่นศรี ลินค้าของดีจังหวัดตรัง*. [https://www.technologychaoban.com/thai-local-wisdom/article\\_112057](https://www.technologychaoban.com/thai-local-wisdom/article_112057)
- มูลนิธิโครงการสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน. (ม.ป.ป.). *ศิลปะการทอผ้าไทย*. <https://saranukromthai.or.th/sub/book/book.php?book=21&chap=3&page=t21-3-infodetail02.html>
- หทัยรัตน์ บุญเนตร, ศิรินันท์ นาพอ และเอนก สาวะอินทร์. (2562). *การออกแบบลายพิมพ์ผ้าประยุกต์ร่วมสมัยสร้างด้วยแบบจำลอง 3 มิติ จากภูมิปัญญาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอนานาหมื่นศรี จังหวัดตรัง*. คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.
- อภิรักษ์ บุปผาชื่น. (2563). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม: การขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. *วารสารนวัตกรรม การศึกษาและการวิจัย*, 4(3), 205-216. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jeir/article/view/247139/167605>
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. CA: Sage Publication.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. The Belfer Center for Science and International Affairs.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper and Row.
- McKinsey Global Institute. (1998). *Driving Productivity and Growth in the U.K. Economy*. Washington. D.C: Mckinsey & Company.
- Reid, A. J. (1996). What we want: Qualitative research. *Canadian Family Physician*, 42.
- Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.

### บุคลากร

- ครูช่างศิลปหัตถกรรมคนที่ 1 (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอริสสา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่กลุ่มทอผ้าานานาหมื่นศรี ตำบลนาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2567
- ครูช่างศิลปหัตถกรรมคนที่ 2 (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอริสสา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่กลุ่มทอผ้าานานาหมื่นศรี ตำบลนาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2567
- ครูช่างศิลปหัตถกรรมคนที่ 3 (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอริสสา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่กลุ่มทอผ้าานานาหมื่นศรี ตำบลนาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2567
- ชาวบ้านในชุมชนคนที่ 1 (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอริสสา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่ชุมชนนาหมื่นศรี



- ตำบลนาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2567  
 ชาวบ้านในชุมชนคนที่ 2 (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอรินา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่ชุมชนนาหมื่นศรี  
 ตำบลนาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2567  
 ชาวบ้านในชุมชนคนที่ 3 (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอรินา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่ชุมชนนาหมื่นศรี  
 ตำบลนาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2567  
 ชาวบ้านในชุมชนคนที่ 4 (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอรินา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่ชุมชนนาหมื่นศรี  
 ตำบลนาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2567  
 ชาวบ้านในชุมชนคนที่ 5 (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอรินา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่ชุมชนนาหมื่นศรี  
 ตำบลนาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2567  
 เลขานุการกลุ่ม (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอรินา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่กลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี  
 ตำบลนาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2566  
 สมาชิกกลุ่มคนที่ 1 (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอรินา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่กลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี ตำบล  
 นาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2567  
 สมาชิกกลุ่มคนที่ 2 (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอรินา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่กลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี ตำบล  
 นาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2567  
 สมาชิกกลุ่มคนที่ 3 (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอรินา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่กลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี ตำบล  
 นาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2567  
 สมาชิกกลุ่มคนที่ 4 (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอรินา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่กลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี ตำบล  
 นาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2567  
 สมาชิกกลุ่มคนที่ 5 (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอรินา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่กลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี ตำบล  
 นาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2567  
 อารอบ เรืองสังข์ (ผู้ให้สัมภาษณ์), ไอรินา พรหมจรรย์ (ผู้สัมภาษณ์), ที่กลุ่มทอผ้านาหมื่นศรี ตำบล  
 นาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง, เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2566