การพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ปริญญานิพนธ์

ของ

วิไลวรรณ เทียนประนมกร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2560

การพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ปริญญานิพนธ์
ของ
วิไลวรรณ เทียนประนมกร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
กุมภาพันธ์ 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

วิไลวรรณ เทียนประนมกร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2560

วิไลวรรณ เทียนประนมกร. (2560). *การพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด (การบริหารและการจัดการการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์: อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา, อาจารย์ ดร. จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร บุญจันทร์ สีสันต์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร 2) วิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร และ 3) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2558 จำนวน 420 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.968 สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ที่มี 4 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร 100 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ด้านความไว้วางใจ ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ การดูแลเอาใจใส่ ความสามารถ การเปิดเผย และการยึดถือหลักคุณธรรม 2) ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม และการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม 3) ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน และการมอบอำนาจ การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย 4) ด้านการบริหารความหลากหลาย ประกอบด้วย การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และความเสมอภาค

2. ผลการวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครทั้งหมด ได้ 3 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร 70 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ ประกอบด้วย การยึดถือหลักคุณธรรม ความสามารถ การเปิดเผย การดูแลเอาใจใส่ และความน่าเชื่อถือ องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารความหลากหลาย ประกอบด้วย การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม การมอบอำนาจ ความเสมอภาค และการกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย องค์ประกอบที่ 3 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม และการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม

3. ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากพิจารณาจากพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) เท่ากับ 34.79 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 53 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.975 นั่นหมายถึงค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.978 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.955 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000

THE DEVELOPMENT STRUCTURAL OF MULTICULTURAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR UNDER THE DEPARTMENT OF EDUCATION BANGKOK

AN ABSTRACT
BY
WILAIWAN TEANPRANOMKORN

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Doctor of Education Degree in Educational Administration and Management
at Srinakharinwirot University
February 2017

Wilaiwan Teanpranomkorn. (2017). *The Development Structural of Multicultural Leadership of School Administrator Under The Department of Education Bangkok.* Dissertation, Ed.D. (Educational Administration and Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr. Rachan Boonthima, Dr. Jaruwan Ployduangrat, Asst. Prof. Dr. Bunjan Seesan.

The objectives of this research were; to study structural of multicultural leadership of school admimistrator under the department of education Bangkok, to analysis of structural of multicultural leadership of school admimistrator under the department of education Bangkok. and to examine the validity of structural of multicultural leadership of school admimistrator under the department of education bangkok. The sample are admimistrator under the department of education Bangkok a total of 420 people in multi-stage random sampling. The instruments are interviewing and questionnaires. The alpha reliability of the questionnaire was 0.968. The statistics are mean, standard deviation, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis.

The results of the study were as follow:

Study structural of multicultural leadership of school admimistrator under the department of education bangkok had different elements and variables. The results of analysis of structural of multicultural leadership of school admimistrator under the department of education bangkok had 3 elements and 70 indicators. The results of confirmatory factor analysis of The causal model was fitted with the empirical data indicated by the Chi-square=34.79, df=53, P-value=0.975, GFI=.978, GFI=.955 and RMSEA=0.000 The construct validity of the models was consistent with empirical data.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
ของ
วิไลวรรณ เทียนประนมกร

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
วันที่ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

.....ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ และผู้ช่วยศาตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา พร้อมทั้งคำแนะนำและข้อเสนอแนะต่างๆ เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ตลอดจนสละเวลาในการตรวจแก้ไขอย่างละเอียด ส่งผลให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ผู้สอน ประจำหลักสูตรปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้วิชาความรู้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญจันทร์ สีสันต์ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ อาจารย์เรือเอก ดร. อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์ และอาจารย์ ดร. จันทรัศม์ ภูติอริยวัฒน์ คณะกรรมการสอบเค้าโครงปริญญานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.สุวิไล เปรมศรีรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร. นงเยาว์ เนาวรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บัญญัติ ยงย่วน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง ดร.ชูพินิจ เกษมณี นายวสันต์ จันทร์มล นายอภิวัฒ บุญภมร นายเฉลียว เถื่อนเผานายวรากุล หงส์เทียบที ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญภักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ ผดุงพงษ์ ดร. ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล และ ดร.อัคพงศ์ สุขมาตย์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญจันทร์ สีสันต์ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ และอาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์ คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำ ทำให้ปริญญานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

คุณค่าที่เกิดขึ้นจากปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิตเล่มนี้ ผู้วิจัยน้อมรำลึกและบูชาพระคุณแก่บุพการีของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

วิไลวรรณ เทียนประนมกร

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	1
	ภูมิหลัง	1
	คำถามวิจัย	5
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
	ความสำคัญของการวิจัย	6
	ขอบเขตของการวิจัย	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ	8
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	13
	สมมติฐานการวิจัย	15
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	16
	บริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร	17
	เอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและพหุวัฒนธรรม	19
	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม	27
	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้	151
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	161
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	173
	ตอนที่ 1 ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร	174
	ตอนที่ 2 วิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร	177
	ตอนที่ 3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร	183
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	187
	ตอนที่ 1 ผลการศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร	188
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร	196
	ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร	208

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	244
สรุปผลการวิจัย	246
อภิปรายผลการวิจัย	249
ข้อเสนอแนะ	254
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	254
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	254
บรรณานุกรม	256
ภาคผนวก	274
ภาคผนวก ก	275
ภาคผนวก ข	278
ภาคผนวก ค	280
ภาคผนวก ง	306
ภาคผนวก จ	312
ประวัติย่อผู้วิจัย	321

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัย	48
2	สังเคราะห์ตัวแปรด้านความไว้วางใจ	64
3	ตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของความไว้วางใจ	79
4	สังเคราะห์ตัวแปรสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม	86
5	ตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม	92
6	สังเคราะห์ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	106
7	ตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	122
8	สังเคราะห์ตัวแปรด้านการบริหารความหลากหลาย	133
9	ตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการบริหารความหลากหลาย	150
10	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกจากกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต	178
11	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	179
12	จำนวนแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครที่ส่ง และอัตราการตอบกลับ จำแนกตามจำแนกตามกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต	181
13	จำนวนแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่ส่ง และอัตราการตอบกลับจำแนกตามกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต	184
14	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปร และตัวบ่งชี้ที่เป็นโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิค Snowball	190
15	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างชุดที่ 1 ที่ใช้ในการวิจัย (n= 201)	196
16	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (n= 201) องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ	198
17	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (n= 201) องค์ประกอบที่ 2 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม	200

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (n= 201) องค์ประกอบที่ 3 ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 202

19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (n= 201) องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารความหลากหลาย 204

20 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร 206

21 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างชุดที่ 2 ที่ใช้ในการวิจัย (n= 205) 208

22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (n= 205) องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ 210

23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (n= 205) องค์ประกอบที่ 2 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม 212

24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (n= 205) องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารความหลากหลาย 213

25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้โมเดลด้านความไว้วางใจ 223

26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้โมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม 224

27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้โมเดลด้านการบริหารความหลากหลาย 225

28 ค่าสถิติ Baertlett และค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิล (Kaiser-Mayer-Olkin Measurers of Sampling Adequacy MSA) ของโมเดลย่อยภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร 226

29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านความไว้วางใจ (TRU) 227

30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 5 ตัวแปร ในองค์ประกอบด้านความไว้วางใจ (TRU) 228

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม (COMP) 231

32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 2 ตัวแปรในองค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม (COMP) 231

33 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านการบริหารความหลากหลาย (DIV) 234

34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 5 ตัวแปร ในองค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย (DIV) 235

35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร 239

36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร 240

37 ผลการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย (n=5) 313

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 15
2 องค์ประกอบของวัฒนธรรม 22
3 รูปแบบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม XLQ Model 30
4 แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์กับกลไกเชิงกลยุทธ์ 114
5 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายในองค์กร 125
6 ขั้นตอนการพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร 173
7 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสามของตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร 217
8 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านความไว้วางใจ 219
9 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านสมรรถนะ ด้านพหุวัฒนธรรม 220
10 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านการบริหาร ความหลากหลาย 221
11 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความไว้วางใจ 229
12 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม 232
13 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการบริหารความหลากหลาย 236
14 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร 242

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันสังคมไทยได้ก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดความทันสมัย (Modernization) ภายใต้การพัฒนาตามแบบอย่างสังคมโลกยึดถือด้วยแนวคิดทุนนิยม (Capitalism) อย่างไรก็ตาม การยอมรับและปรับตัวให้ดำเนินไปได้ตามครรลองของระเบียบสังคมโลกใหม่ (New World Order) ไม่สามารถปฏิเสธได้ (ภณ ใจสมัคร. 2557: 101) เนื่องจากประเทศไทยได้เข้าร่วมกลุ่มประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) โดยประเทศไทยเป็นผู้นำในการก่อตั้งสมาคมอาเซียน มีศักยภาพในการเป็นแกนนำในการสร้างประชาคมอาเซียนให้เข้มแข็ง ภายใต้ยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์เดียว เอกลักษณ์เดียว และประชาคมเดียว เพื่อความเจริญมั่นคงของประชากร ทรัพยากร และเศรษฐกิจ ซึ่งประกอบด้วยประเทศไทย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย สิงคโปร์ บรูไน พม่า กัมพูชา ลาว และเวียดนาม ภายใต้การก่อตั้งนี้จะต้องยึดหลักสำคัญ คือ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงของอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมของอาเซียน การศึกษานั้นจัดอยู่ในประชาคมสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญที่จะส่งเสริมให้ประชาคมด้านอื่นๆ มีความเข้มแข็ง เนื่องจากการศึกษาเป็นรากฐานของการพัฒนาในทุกๆ ด้าน อย่างไรก็ตามกระทรวงศึกษาตระหนักในความสำคัญนี้ จึงมีแผนเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนในด้านการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายดังนี้ คือ (ชินวรณ์ บุณยเกียรติ. 2556: ออนไลน์)

1) การสร้างประชาคมอาเซียนด้วยการศึกษาให้ประเทศไทยเป็น Education Hub มีการเตรียมความพร้อมในด้านกรอบความคิด คือแผนการศึกษาแห่งชาติ ที่จะมุ่งสร้างความตระหนักรู้ของคนไทยในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างคนไทยให้เป็นคนของประชาคมอาเซียน พัฒนาสมรรถนะให้พร้อมจะอยู่ร่วมกัน และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการศึกษา โดยให้มีการร่วมมือกันใน 3 ด้านคือ ด้านพัฒนาคุณภาพการศึกษา การขยายโอกาสทางการศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริการและจัดการศึกษา

2) ขับเคลื่อนประชาคมอาเซียนด้วยการศึกษา ด้วยการสร้างความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศอาเซียน ความแตกต่างทางด้านชาติพันธุ์ หลักสิทธิมนุษยชน การส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ เพื่อพัฒนาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในประชาคมอาเซียน มีการเพิ่มครูที่จบการศึกษาด้านภาษาอังกฤษเข้าไปในทุกระดับชั้นการศึกษา เพื่อให้นักเรียนไทยสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้อย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังมีการร่วมมือกับภาคเอกชนในการรับอาสาสมัครเข้ามาสอนภาษาต่างประเทศ รวมถึงวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ เพื่อการอยู่ร่วมกันด้วยความเข้าใจกันของประเทศในประชาคม อีกทั้งด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยใช้การศึกษาเป็นกลไกในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ นักศึกษาที่จบจากอาชีวศึกษาจะต้องเป็นแรงงานที่มีคุณภาพ มีทักษะการทำงานร่วมกันในประชาคมอาเซียน

3) ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านอาเซียนศึกษาเป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านศาสนาและวัฒนธรรม เพื่อพัฒนาไปสู่ประชาคมอาเซียนและสากลต่อไป

อีกทั้ง กลยุทธ์ จุดเน้น มาตรการ และตัวชี้วัดความสำเร็จของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ โดยมีจุดเน้นให้นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรม (ASEAN Community)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่ประเทศไทยได้เข้าร่วมกลุ่มประชาคมอาเซียน และจุดมุ่งหมายในการเตรียมความพร้อมด้านการศึกษาเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าในการจะขับเคลื่อนนั้นทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระดับใดจะต้องมีการบริหารท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่หลากหลายวัฒนธรรม ดังนั้น แนวคิดการจัดการศึกษาตามแนวพหุวัฒนธรรม ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม บทบาทและความสำคัญของผู้บริหารในสังคมพหุวัฒนธรรม ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่ต้องมีพื้นฐานทางด้านทักษะการนำหรือภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับมิติทางด้านวัฒนธรรม ซึ่งเชื่อมโยงกับความเชื่อ ทัศนคติ ประเพณี ศาสนา รวมถึงบริบทต่างๆ ของสถานศึกษาที่ครูผู้สอน หรือผู้เรียนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน รวมถึงสมรรถนะทางด้านการเรียน ความต้องการของนักเรียน ครู และสมาชิกของชุมชน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงออกให้เห็นถึงภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม (Multicultural Leadership) ซึ่งมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความหลากหลายดังกล่าวข้างต้น (เอกรินทร์ สังข์ทอง. 2555: 17-34) ซึ่งสอดคล้องกับ โพโทเคอร์ (มธุมนต์ แคเทอร์เรนชัค. 2554: 14; อ้างอิงจาก Potoker. 2005) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและประสบการณ์ของนักมานุษยวิทยา พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและประสบการณ์และวัฒนธรรมกับภาษามีนัยสำคัญต่อการบริหารจัดการ และความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ (2555: 73) ที่กล่าวว่าการบริหารวัฒนธรรมข้ามชาติที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันธุรกิจ ซึ่งการเรียนรู้วัฒนธรรมการจัดการข้ามชาตินั้น นับเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญสำหรับบุคลากรทุกคนที่ทำงานในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจหรือสถาบันการศึกษาที่มีโอกาสในการทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ การเตรียมความพร้อมทางด้านการบริหารแบบพหุวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และการเตรียมพร้อม การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมตลอดจนบทบาทที่พึงแสดงออกในการทำงานระดับนานาชาติจึงเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งความแตกต่างด้านวัฒนธรรมหรือความหลากหลายทางวัฒนธรรมนี้ หากไม่มีการศึกษาหรือทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งแล้ว ย่อมนำไปสู่ปัญหาความไม่เข้าใจ (Misunderstanding) หรือความขัดแย้ง (Conflict) ในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การกระทำ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในระดับเล็กๆ ไปจนถึงระดับขั้นรุนแรงได้ (เพ็ชรี รูปะวิเชตร์. 2554: 19)

อย่างไรก็ตามนิยามของพหุวัฒนธรรมสำหรับนักวิชาการโดยทั่วไปแล้ว ไม่ได้มีการให้นิยามไว้อย่างเฉพาะเจาะจง แต่คำดังกล่าวจะมีการใช้สลับกันกับคำว่า “ข้ามวัฒนธรรม” (Cross-cultural) หรือคำว่า “วัฒนธรรมระหว่างกัน” (Inter- cultural) ซึ่งการใช้คำที่แตกต่างกันสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อหรือพื้นฐานทางด้านประเพณีในแต่ละพื้นที่ แต่นักวิชาการต่างมีความเชื่อว่าไม่ว่าจะใช้คำใดก็มีความหมายเดียวกันหรือมีความหมายที่ใกล้เคียงกัน (เอกรินทร์ สังข์ทอง. 2551: 15) คำว่า “ข้ามวัฒนธรรม” (cross cultural) ไม่ได้มีการเชื่อมโยงของคนในลักษณะของการเข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมนั้นๆ แต่เป็นการศึกษาความแตกต่างหรือความหลากหลายภายในวัฒนธรรม

จากความจำเป็นของประเทศไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ทั้งรูปแบบการขยายตัวทางพื้นที่ของกรุงเทพฯ และปริมณฑล มีการเคลื่อนย้ายแรงงานเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เด็กที่อยู่ในวัยศึกษาเล่าเรียนบางส่วนต้องย้ายถิ่นฐานตามผู้ปกครองรวมถึงมีนักเรียนที่ไม่ได้มีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพฯ และนักเรียนที่ไม่ได้มีสัญชาติไทยมาเข้าเรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นจำนวนมาก ซึ่งยากต่อการบริหารจัดการ กรุงเทพมหานครจึงต้องทำหน้าที่ในการเป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมด้วยการเป็นศูนย์กลางด้านต่างๆ ตามที่ได้ระบุไว้ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี ทั้งนี้กรุงเทพมหานครมีฐานะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีฐานะเป็นเมืองหลวงของประเทศทำให้เป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานด้านต่างๆ ของประเทศ รวมถึงด้านการศึกษาที่เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของสถาบันการศึกษา และแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีคุณภาพมาตรฐานและทันสมัยกว่าในภูมิภาคอื่นๆ รวมทั้งระบบโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร เอกสารกลุ่มงานนโยบายและแผนการศึกษา ลำดับที่ 1/2559: 13)

อีกทั้งกรุงเทพมหานครได้ประกาศนโยบายและสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานด้านการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานคร โดยได้มอบนโยบายให้สำนักการศึกษาดำเนินการดังต่อไปนี้คือ 1) จัดประชุม สัมมนาเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ และผู้เกี่ยวข้องในการนำนโยบายการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน 2) จัดทำ CD เอกสารแนวทางการดำเนินการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนในโรงเรียน 3) พัฒนาศักยภาพครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา 4) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีแนะนวัตกรรมเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนรู้ 5) เร่งพัฒนาการจัดการเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน และนำไปสู่การประยุกต์ใช้อย่างประสิทธิภาพ 6) แสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านบริหารจัดการ การบริการ และการผลิตสู่การประกอบอาชีพ 7) สร้างเครือข่ายทางการศึกษาระหว่างประเทศในประชาคมอาเซียน เช่น จัดโครงการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมระหว่างประเทศในอาเซียน การแลกเปลี่ยนครูผู้สอน เป็นต้น 8) จัดหาหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียน โดยจัดสรรให้แก่โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทุกแห่ง และ9) นิเทศติดตามการดำเนินงานการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร. 2558: 44-45)

ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์กรุงเทพมหานคร 2575 ที่เรียกว่า “มหานครแห่งเอเชีย” ในด้านการจัดการศึกษา ได้เสนอให้กรุงเทพมหานครและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินมาตรการดังต่อไปนี้ 1) หลักสูตรพลเมืองกรุงเทพฯ เพื่อให้เยาวชนชาวกรุงเทพฯรู้จักสังคมเมืองกรุงเทพฯ รักเมืองกรุงเทพฯ มีระเบียบวินัย มีจิตสำนึกการเป็นพลเมืองดี เคารพสิทธิของผู้อื่น อยู่ร่วมกันอย่างเสมอภาคและสมานฉันท์ ภายใต้วัฒนธรรมที่หลากหลาย 2) ส่งเสริมกิจการเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมเมืองกรุงเทพฯ เช่น จัดตั้งศูนย์ภูมิปัญญาท้องถิ่นกรุงเทพมหานครให้มีหน้าที่รวบรวมความรู้พื้นบ้านประเพณี วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการนำภูมิปัญญาและวัฒนธรรมชุมชนย่านต่างๆ ไปใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้าง และจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้วัฒนธรรม การสืบทอดวัฒนธรรม และสร้างการยอมรับ และความเสมอภาคเท่าเทียมระหว่างกลุ่มคนต่างวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ ศาสนา ฯลฯ 3) ปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับโรงเรียนในสังกัดของกรุงเทพมหานคร ในหลายประเด็น เช่น ปรับลดสาระการเรียนในชั้นเรียน ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะอาชีพ และพัฒนาคุณภาพพลเมือง (เช่น หลักสูตรโตไปไม่โกง อาเซียนศึกษา สิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น) ปรับตารางเรียนใหม่ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเต็มรูปแบบ จัดทุนการศึกษาให้แก่นักเรียน นักศึกษา และพัฒนาครูในสถานศึกษาของกรุงเทพมหานครให้ก้าวทันมาตรฐานการศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียน จัดให้มีครูภูมิปัญญา/ปราชญ์ชาวบ้านมาร่วมสอน และขยายพื้นที่ศูนย์การเรียนรู้ให้ครอบคลุมทั่วพื้นที่ในกรุงเทพฯ 4) มหาวิทยาลัยอาชีพ ตลาดการจ้างงานในเมืองใหญ่ๆ ในภูมิภาคอาเซียนในอนาคต จะเปิดกว้างสำหรับเยาวชนที่มีทั้งความรู้เชิงวิชาการ ทักษะการปฏิบัติงาน และมีทักษะด้านภาษาและวัฒนธรรมที่หลากหลาย ชาวกรุงเทพฯ จึงต้องการให้กรุงเทพมหานครบุกเบิกแนวทางการจัดการศึกษาแบบใหม่ ในที่นี้เรียกว่า “มหาวิทยาลัยอาชีพ” ระบบการศึกษาแบบใหม่นี้ เป็นการผสมผสานระหว่างความรู้ทั่วไป ทักษะด้านภาษาและวัฒนธรรม และความสามารถในเชิงปฏิบัติการในสายอาชีพเฉพาะทาง (ผู้จบการศึกษาต้องสอบใบรับรองมาตรฐานวิชาชีพ) เช่น หลักสูตรครู นักกฎหมาย นักบริหาร แพทย์ วิศวกร นักบัญชี การธนาคาร นักเทคโนโลยีและสารสนเทศ นักออกแบบ ฯลฯ เป็นต้น กรุงเทพมหานครควรจัดให้มีหลักสูตรนานาชาติในมหาวิทยาลัยอาชีพ เปิดรับผู้เรียนในกรุงเทพมหานครและจากเมืองใหญ่อื่นๆ ในอาเซียน เพื่อพัฒนาแรงงานรุ่นใหม่ ป้อนเข้าสู่ตลาดแรงงานอาเซียนในอนาคต (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร. 2558: 90-91)

ในการจัดการศึกษาและรวมไปถึงการบริหารจัดการในสถานศึกษาของประเทศไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักและรับบทบาทในการบริหารสถานศึกษา โดยใช้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมเป็นแนวในการบริหารจัดการเนื่องด้วยความต้องการของสังคมต่อคุณภาพของผู้เรียน และความอยู่รอดของสถานศึกษาภายใต้การเปลี่ยนแปลงของการรวมกลุ่มประเทศอาเซียน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านต้องทบทวนและให้ความสำคัญ เพื่อเตรียมพร้อมในการปรับตัวขององค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตที่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ดังนั้นสิ่งที่ต้องเตรียม คือ 1) เตรียมความพร้อมของการบริหารข้ามวัฒนธรรม 2) สามารถทำความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถบริหาร

ความต่างวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) นำความแตกต่างทางวัฒนธรรมมาโยงกับการบริหารองค์กร และสามารถสร้างทีมงานในองค์กรจากความต่างวัฒนธรรมได้ โดยเริ่มจากการให้ความรู้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาในระดับความเป็นสากล โดยการเตรียมความพร้อมทั้งด้านหลักสูตร ครูผู้สอน และบริบทต่าง ๆ ให้สอดรับกับความเป็นนานาชาติของผู้เรียนที่มีวัฒนธรรมและมีความแตกต่างกันในหลายเรื่อง แต่ทั้งหลายเหล่านี้ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ (ณัฐรัฐ ธนธิติกร. 2555: 8)

ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การที่ครูและนักเรียนโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครจะสามารถปฏิบัติและดำเนินการตามนโยบายของกรุงเทพมหานครด้านการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานคร และอีกทั้งให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์กรุงเทพมหานคร 2575 ในด้านการจัดการศึกษา บุคคลที่เป็นหลักสำคัญนั่นก็คือผู้บริหารสถานศึกษานั่นเองที่จะเป็นผู้นำ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ในการสนองความต้องการของสังคมต่อคุณภาพของผู้เรียนที่ควรมีทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเป็นทักษะหนึ่งของทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง; และ อธิป จิตตฤกษ์. 2554: 35) และความอยู่รอดของสถานศึกษาภายใต้การเปลี่ยนแปลงของการรวมกลุ่มประเทศอาเซียน ในการเตรียมพร้อมและการปรับตัวของบุคลากรในองค์กรสถานศึกษาในอนาคตที่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

คำถามการวิจัย

โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบ ตัวแปร และตัวบ่งชี้อะไรบ้าง

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยมีความมุ่งหมายทั่วไปเพื่อพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมีความมุ่งหมายเฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
3. เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ทั้งต่อการเสริมสร้างในเชิงวิชาการทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยปัจจุบันที่เตรียมความพร้อมเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน และเป็นการประยุกต์นำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมที่ได้รับการตรวจสอบด้วยกระบวนการทางการวิจัย สามารถนำผลการวิจัยไปใช้กำหนดนโยบายหรือวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครให้เป็นไปอย่างมีทิศทาง มีความเป็นไปได้ และเหมาะสม

2. ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำนโยบายหรือแผนสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดอื่นๆ เพื่อสนองความต้องการของสังคมต่อคุณภาพของผู้เรียน และความอยู่รอดของสถานศึกษาภายใต้การเปลี่ยนแปลงของการรวมกลุ่มประเทศอาเซียน ในการเตรียมพร้อมและปรับตัวขององค์กร รวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนในอนาคตที่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

3. การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ช่วยให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทสังคมไทยที่สามารถนำไปเป็นแหล่งอ้างอิงเพื่อการวิจัยต่อเนื่องหรือพัฒนาให้สมบูรณ์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2558 จำนวน 438 คน (ข้อมูลจากสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. 2558: ออนไลน์)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2558 จำนวน 420 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ที่เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงและมีโมเดล (model) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ควรใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ ซึ่งได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แนวคิดของ แฮร์ และคนอื่นๆ (วรรณี แกมเกตุ. 2557: 5;

อ้างอิงจาก Hair; & et al. 2010) ใช้สัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปร เป็นสัดส่วนขั้นต่ำสุด คือ 5:1 หรือตามหลักของสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุโดยทั่วไปซึ่งมักกำหนดอยู่ในช่วง 5-20 เท่าของจำนวนตัวแปรหรือพารามิเตอร์ โดยการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 14 ตัวแปร และมีพารามิเตอร์ที่จะต้องประมาณค่าประมาณ 37 ค่า ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรมีอย่างน้อย 185 คน และเนื่องจากงานวิจัยนี้ต้องแบ่งข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ชุด คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA).ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จึงไม่ควรน้อยกว่า 370 คน และเมื่อดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจาก 6 กลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต กลุ่มละเท่าๆ กัน จึงได้กำหนดให้เก็บข้อมูลกลุ่มละ 35 คน รวม 6 กลุ่มได้ 210 คน และต้องใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ 2 ชุด รวมได้ 420 คน โดยได้ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling)

ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ คือ ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้ใช้เป็นตัวแปรแฝงในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแปรสังเกตได้จากการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านความไว้วางใจ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่
    1.1 ความน่าเชื่อถือ
    1.2 การดูแลเอาใจใส่
    1.3 ความสามารถ
    1.4 การเปิดเผย
    1.5 การยึดถือหลักคุณธรรม
2. องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่
    2.1 การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม
    2.2 การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม
    2.3 การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม
3. องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่
    3.1 การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน
    3.2 การมอบอำนาจ
    3.3 การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย

4. องค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

4.1 การสรรหา

4.2 การพัฒนาบุคลากร

4.3 ความเสมอภาค

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม หมายถึง ผู้นำในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหรือหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยใช้ทักษะภาวะผู้นำ ความสามารถของผู้นำ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและความแตกต่างทางวัฒนธรรม เลือกรูปแบบที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับสถานการณ์และโครงสร้างองค์กร และเน้นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลายให้มีทักษะการทำงานร่วมกันในบริบทของวัฒนธรรมที่ต่างกัน เป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่วัดได้จากพฤติกรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความไว้วางใจ องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และองค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย

2. โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร หมายถึง องค์ประกอบ ตัวแปร และตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้เพื่อบ่งบอกสภาวะของผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร 100 ตัวบ่งชี้

2.1 องค์ประกอบด้านความไว้วางใจ หมายถึง ความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ ตลอดจนการแสดงออกซึ่งความเอื้ออาทร การเอาใจใส่ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและบุคลากร มีความจริงใจ เต็มใจ มีเจตนาที่บริสุทธิ์ แปลงเจตนาและทฤษฎีต่างๆ นำไปสู่การปฏิบัติให้ผู้เกี่ยวข้องได้สัมผัสรับรู้และเห็นจริง รวมถึงการยึดถือหลักคุณธรรม ทำให้เกิดการยอมรับ เกิดความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ ยินดีและพร้อมที่จะให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ

2.1.1 ตัวแปรด้านความน่าเชื่อถือ หมายถึง ความสม่ำเสมอในการพูดและการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องปฏิบัติในสิ่งที่พูด รักษาสัญญาต่อผู้อื่น แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมต่อทางอารมณ์ของบุคคล และวิธีการให้เหตุผลที่จะสามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นได้ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านความน่าเชื่อถือ ประกอบด้วย 1) มีความสม่ำเสมอของพฤติกรรม 2) มีจิตใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง 3) มีจิตวิญญาณของทีม 4) มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา 5) เป็นที่ชื่นชอบ 6) มีคุณลักษณะในการวางตัว 7) ฟังมากกว่าพูด 8) เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น 9) เป็นคนมีความจริงใจ ไม่นินทาลับหลัง 10) ยอมรับความจริงเสมอ เมื่อผิดแล้วยอมรับผิดและพร้อมแก้ไข และ11) มีความเป็นผู้ใหญ่ คิดแต่เรื่องสำคัญในงาน ไม่คิดเล็กคิดน้อย

2.1.2 ตัวแปรด้านการดูแลเอาใจใส่ หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้การช่วยเหลือ การสนับสนุนค้ำจุน การอำนวยความสะดวก การปกป้องคุ้มครอง การส่งเสริมและให้กำลังใจ การสร้างความสามารถให้กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตามความต้องการ เห็นลูกน้องเปรียบเสมือนญาติคนหนึ่งในครอบครัวที่มีความเท่าเทียมกัน ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การดูแลเอาใจใส่ ประกอบด้วย 1) สนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของบุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ 2) มีความเห็นอกเห็นใจให้การยอมรับซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจ 3) ให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน 4) จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย สะอาด ถูกหลักอนามัย และมีที่พักผ่อนที่สะดวกสบาย 5) จัดสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด 6) จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะในการทำงานให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง และ7) มีการให้อภัยเมื่อบุคลากรทำงานผิดพลาด

2.1.3 ตัวแปรด้านความสามารถ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ทักษะ เทคนิคและความเชี่ยวชาญที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ตลอดจนอุปนิสัย รูปแบบความคิด วิธีการคิด และการกระทำ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสมต่อการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านความสามารถ ประกอบด้วย 1) มีความรอบรู้ 2) มีทักษะการติดต่อสื่อสาร 3) มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน 4) มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 5) มีความสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ 6) มีการชื่นชมผู้อื่น 7) มีการสร้างทีมงาน 8) มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 9) ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เสมอ 10) มีการจัดแบ่งหน้าที่งานได้เหมาะสม 11) มีความสามารถในการพัฒนาคน และ12) มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์

2.1.4 ตัวแปรด้านการเปิดเผย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความจริงใจต่อผู้อื่น มีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก และข่าวสารข้อมูลอย่างเต็มที่ มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อประเด็นที่กลุ่มกำลังพิจารณาหรืออภิปรายอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านการเปิดเผย ประกอบด้วย 1) มีการเปิดเผยความจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น 2) มีการเปิดเผยความสำเร็จที่ได้รับ 3) มีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม และ4) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดใจ พร้อมนำไปพิจารณาและหาข้อตกลงร่วมกัน

2.1.5 ตัวแปรด้านการยึดถือหลักคุณธรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีอุปนิสัยอันดีงาม มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การยึดถือหลักคุณธรรม ประกอบด้วย 1) ยึดมั่นต่อหลักการ 2) มีความยุติธรรม 4) มีความซื่อสัตย์ 5) รักษาสัญญา 6) มีคุณธรรมและจริยธรรม 7) มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 9) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา และ10) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

2.2 องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรด้านการมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม ตัวแปรด้านการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม และตัวแปรด้านการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม

2.2.1 ตัวแปรด้านการมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตสำนึก รับรู้ผลกระทบที่จะเกิดต่อพฤติกรรมในความเหมือนและความแตกต่างของวัฒนธรรม การมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความสามารถในการประเมินตนเองต่อวัฒนธรรมผ่านทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านการมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) ให้ความสำคัญกับมรดกทางวัฒนธรรมของตัวเอง 2) เห็นคุณค่าและเคารพในความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม 3) มีความเข้าใจในรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่าง 4) มีส่วนร่วมในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีความหมายกับผู้คนที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน 5) รับรู้และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่าง รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม 6) มีการตอบสนองมากขึ้นกับเพื่อนร่วมงานที่มาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม 7) มีความรู้ที่เฉพาะในวัฒนธรรมของตัวเองเกี่ยวกับ เชื้อชาติ มรดกทางวัฒนธรรม ความเป็นส่วนตัว และอาชีพ และ8) มีความรู้ความเข้าใจถึงประวัติศาสตร์ ประเพณี ค่านิยม และการปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง

2.2.2 ตัวแปรด้านการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ในวัฒนธรรมที่หลากหลาย กระบวนการทางสังคมศาสนา วัฒนธรรม แบบแผนทางสังคมของชุมชน วิถีชุมชน และประเพณี ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการกดขี่ การเลือกปฏิบัติ และผลกระทบทางสังคมต่อคนอื่นๆ 2) มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน 3) นำความรู้ทางพหุวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติและนโยบายได้ และ4) มีการหาความรู้และข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่เสมอ

2.2.3 ตัวแปรด้านการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการประเมิน การปฏิบัติตน และการมีปฏิสัมพันธ์ บนความคิด ความเชื่อ และค่านิยมในวัฒนธรรมที่หลากหลาย ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) มีทักษะในการแสวงหาคำปรึกษาข้อแนะนำจากกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) มีทักษะในการแสวงหาการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือศึกษาเพิ่มเติมด้านพหุวัฒนธรรม 3) มีการบูรณาการความตระหนักทางวัฒนธรรมเข้าไปในหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน 4) มีการสร้างแบบจำลองความตระหนักด้านวัฒนธรรมในทุกด้านการสอน การวิจัย และการฝึกปฏิบัติ 5) มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา 6) มีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม 7) มีการกำกับดูแลนักเรียนที่มาจากสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม 8) มีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ความรู้ด้านพหุวัฒนธรรมในการคิด และ9) มีทักษะการสังเกตคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคิดของแต่ละคน

2.3 องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวดึงดูดใจผู้อื่น มีความสามารถในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจน น่าดึงดูด น่าเชื่อถือ เป็นไปได้ และเหมาะสมกับอนาคตขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรด้านการสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ และตัวแปรด้านการกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย

2.3.1 ตัวแปรด้านการสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวกับภาพในอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะ โดยภาพนั้นจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้ สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขต เกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกัน และตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน ประกอบด้วย 1) มีการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) มีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร 3) มีการใช้วิธีการสื่อสารหลายวิธี 4) มีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ
5) ใช้ภาษาเขียนที่สั้น กะทัดรัด เข้าใจง่าย และชัดเจนของสารที่ต้องการสื่อสาร 6) มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร 7) ไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กร 8) มีทักษะการถ่ายทอดสร้างการจดจำ และ9) มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร

2.3.2 ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจอนุญาต และเปิดโอกาสให้บุคลากรดึงพลังหรือความสามารถที่มีอยู่ในตัวมาทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ หรือนำความสามารถนั้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านการมอบอำนาจ ประกอบด้วย 1) มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงาน เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้ 2) ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดความรับผิดชอบ และมีความคิดริเริ่มในงานที่ได้รับมอบหมาย 3) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้เหมาะสม พร้อมทั้งมีการกำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจ 4) มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงานเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้ 5) มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่องผู้รับมอบอำนาจจากผลของการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล 6) มีการจัดสิ่งแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง 7) มีการคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพและไว้วางใจได้ ในการมารับผิดชอบงานแทน 8) สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร 9) มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับความต้องการที่แน่นอนของผลสำเร็จ และขอบเขตของเป้าหมายในรูปแบบปริมาณ (Quantitative) หรือด้านคุณภาพ (Qualitative) 10) มีการกำหนดความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ และ11) มีกำหนดวิธีการอย่างมีความหมายที่เฉพาะเจาะจง เข้าใจได้ง่าย ไม่คลุมเครือสื่อความหมายได้กับกลุ่มคนทุกประเภท

2.3.3 ตัวแปรด้านการกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาระบุความคาดหวังหรือผลงานที่จะให้เกิดหลังจากได้ดำเนินงานตามพันธกิจ เป็นระดับหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง สำหรับใช้เป็นตัวเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้าความสำเร็จของสถานศึกษา ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) มีการกำหนดแนวทางแห่งความสำเร็จภายในขอบเขตที่สามารถควบคุมให้ดำเนินการตามขั้นตอนและเวลาได้ 2) มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่อง ตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล และ 3) มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผลงาน

2.4 องค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนแนวทางการปฏิบัติตามระบบของสถานศึกษา รวมถึงแนวปฏิบัติในอันที่จะจัดการกับความหลากหลายของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อก่อให้เกิดศักยภาพของความได้เปรียบที่มาจากความแตกต่างหลากหลาย และเป็นโอกาสที่จะหาทางขจัดหรือลดข้อเสียเปรียบของสถานศึกษาให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรด้านการสรรหา ตัวแปรด้านการพัฒนาบุคลากร และตัวแปรด้านความเสมอภาค

2.4.1 ตัวแปรด้านการสรรหา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการค้นหา แสวงหา ชักชวนคนที่มีความรู้ความสามารถตามสายงานและสนใจในการทำงาน ซึ่งรวมถึงการจัดการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาตามที่สถานศึกษาต้องการ การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุด ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้คนทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาสมัครเข้ามา นับเป็นกระบวนการแรกในการที่จะทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรตามความต้องการของสถานศึกษา ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านการสรรหา ประกอบด้วย 1) มีการวิเคราะห์งานและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร 2) มองหาผู้สมัครงานผ่านเครือข่ายสังคม โฆษณา หรือวิธีการค้นหาอื่นๆ ได้ 3) มีการระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับงาน 4) มีการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน 5) ให้ข้อคิดเห็นเพื่อเป็นการตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น 6) มีการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือในการสรรหาและประเมินผู้สมัครงาน และ 7) มีการประเมินแรงจูงใจของบุคลากรและความเหมาะสมกับข้อกำหนดขององค์กรด้วยเทคนิคการประเมินต่างๆ

2.4.2 ตัวแปรด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลในสถานศึกษา ให้ตรงกับตำแหน่งปัจจุบัน แล้วรองรับต่องานในอนาคต เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 1) มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ บุคลิกภาพ แนวคิด ทัศนคติ พฤติกรรม ของบุคลากร 2) มีการพัฒนาด้านกระบวนการแปรสภาพ (Process) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร และ3) มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความคิด และพฤติกรรมของบุคลากร

2.4.3 ตัวแปรด้านความเสมอภาค หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เลือกปฏิบัติเพราะความแตกต่างทางอัตลักษณ์ของบุคคล ถิ่นกำเนิด ชาติพันธุ์ภาษา ผิวสีเพศ ศาสนา รายได้หรือทรัพย์สิน ชนชั้น วรรณะ ความสมบูรณ์ของร่างกาย สุขภาพ ความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมถึงการตัดสิน ให้ความเท่าเทียมกันในเรื่องสิทธิและหน้าที่ และความเท่าเทียมกันทางสังคมของสมาชิกทุกคน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านความเสมอภาค ประกอบด้วย 1) มีการใช้กฎเกณฑ์อันเดียวกันกับทุกคน ยกเว้นสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป 2) มีการใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยเน้นความสัมพันธ์กับสาระสำคัญของกฎเกณฑ์นั้น และ3) มีการเลือกปฏิบัติที่เป็นธรรม มุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2558

4. โรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดต่างๆ ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกประเทศมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่องการพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. การพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยใช้แนวคิดหลักในการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาตามวิธีการเชิงประจักษ์ (Empirical Method) ของจอห์นสโตน (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545. 53-54; อ้างอิงจาก Johnstone. 1981) ศิริชัย กาญจนวาสี (2550: 82) โดยการนิยามตัวบ่งชี้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ร่วมกับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในการคัดเลือกตัวแปรที่จะใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้เพื่อใช้ในการสร้างเครื่องมือ การรวมตัวแปรให้ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมด้วยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (item objective congruence: IOC) และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อคัดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ อวุช เค (ณัฐรัฐ ธนธิติกร. 2555: 4; อ้างอิงจาก Avruch, K. 1998) กริสแฮม (Grisham. 2006: 11) บอร์ดาส (Bordas. 2007: 7) กันดลิง; ฮอแกน; และ ซีวิทโควิช (Gundling; Hogan; & Cvitkovich. 2011: 94) เว็บบ์; ดาร์ลิง; และ อเลย์ (Webb; Darling; & Alvey. 2014: 7) ศรีมณา เกษสาคร (2554: 11) เอกรินทร์ สังข์ทอง (2555: 14) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม สรุปได้ว่า ผู้นำในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหรือหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยใช้ทักษะภาวะผู้นำ ความสามารถของผู้นำ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและความแตกต่างทางวัฒนธรรม เลือกรูปแบบที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับสถานการณ์และโครงสร้างองค์กร และเน้นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลายให้มีทักษะการทำงานร่วมกันในบริบทของวัฒนธรรมที่ต่างกัน

2.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ คอนเนอร์ลีย์; และ พีเดอร์สัน (Connerley; & Pederson. 2005: 42) กริสแฮม (Grisham. 2006: 253-256) ดาฟท์; และ แลน (Daft; & Lane. 2008: 339) บอร์ดาส (Bordas. 2007: 77) โฮชชิลด์ (Hochschild. 2009: 85) ยูคล์ (Yukl. 2012: 98) เทอร์นบูลล์ (Turnbull. 2012: 6) เว็บบ์; ดาร์ลิง; และ อเลย์ (Webb; Darling; & Alvey. 2014: 7-10) บัญญัติ ยงย่วน; และ ชัยวัฒน์ ผดุงพงษ์ (2550: 7) อามัดไญนี ดาโอะ (2551: 4) พิชาภพ พันธุ์แพ (2552: 89-94) เอกรินทร์ สังข์ทอง (2552: 12-14) วชิระ ชนะบุตร (2553: 1-3) สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ (2553: 47) ชนงกรณ์ กุลฑลบุตร (2554: 263-267) เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554: 159-161) ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ (2555: 74-75)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดดังกล่าวข้างต้น รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิค snowball ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร 4 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร ได้แก่

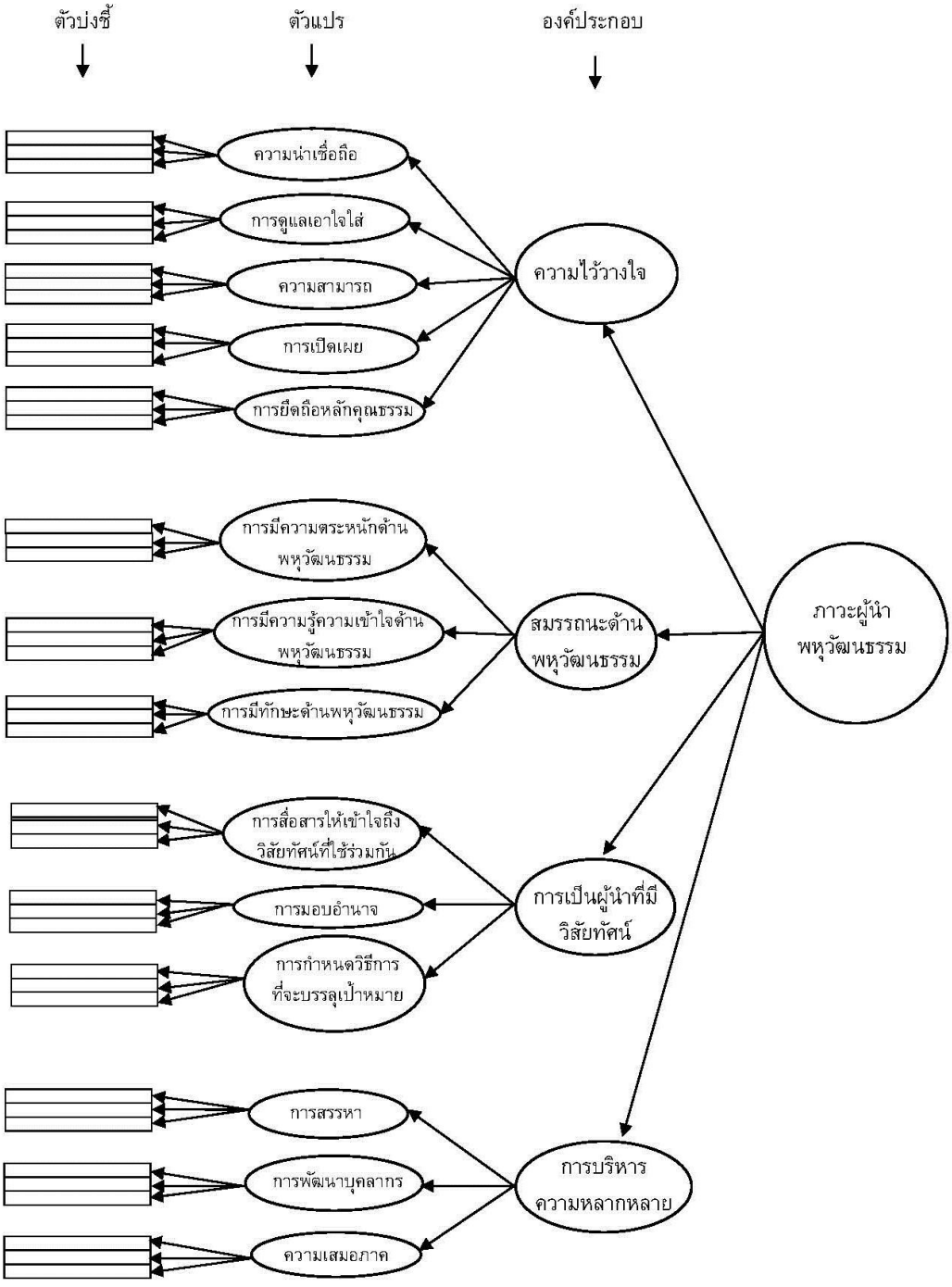
1) องค์ประกอบด้านความไว้วางใจ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรด้านความน่าเชื่อถือ ตัวแปรด้านการดูแลเอาใจใส่ ตัวแปรด้านความสามารถ ตัวแปรด้านการเปิดเผย และตัวแปรด้านการยึดถือหลักคุณธรรม

2) องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรด้านการมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม ตัวแปรด้านการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม และตัวแปรด้านการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม

3) องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรด้านการสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน ตัวแปรด้านการมอบอำนาจ และตัวแปรด้านการกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย

4) องค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรด้านการสรรหา ตัวแปรด้านการพัฒนาบุคลากร และตัวแปรด้านความเสมอภาค

จากกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำเสนอกรอบแนวคิดตามภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางในการศึกษา ประกอบการวิเคราะห์และการอภิปรายผลการวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาเป็นตอนๆ ดังนี้

1. บริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
    1.1 สภาพทั่วไป
    1.2 นโยบายสำนักการศึกษา
    1.3 ยุทธศาสตร์
2. เอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและพหุวัฒนธรรม
    2.1 ความหมายของวัฒนธรรม
    2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรม
    2.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรม
    2.4 ความหมายของพหุวัฒนธรรม
    2.5 สังคมพหุวัฒนธรรม
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม
    3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
    3.2 ความหมายของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม
    3.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม
    3.4 องค์ประกอบด้านความไว้วางใจ
    3.5 องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม
    3.6 องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
    3.7 องค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้
    4.1 ความหมายของตัวบ่งชี้
    4.2 ลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้
    4.3 ประเภทของตัวบ่งชี้
    4.4 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้
    4.5 การพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    5.1 งานวิจัยในประเทศ
    5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. บริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

1.1 สภาพทั่วไป

สำนักการศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทสามัญศึกษาของกรุงเทพมหานคร ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำ และพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารการจัดการเรียนรู้เป็นศูนย์กลางเครือข่ายสารสนเทศด้านการศึกษา ส่งเสริมให้โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายใน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้กับโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 438 โรงเรียน กระจายในพื้นที่ 50 สำนักงานเขต โดยแบ่งเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 173 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 133 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 132 โรงเรียน ประกอบด้วย นักเรียน 295,102 คน แบ่งเป็นระดับอนุบาลศึกษา จำนวน 50,051 คน ระดับประถมศึกษา จำนวน 208,547 คน มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 33,550 คน มัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 2,954 คน นักเรียนเรียนร่วม (เด็กพิเศษ) จำนวน 3,189 คน ข้าราชการครู 14,647 คน โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวน 432 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน 108 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 9 โรงเรียน เปิดสอนเฉพาะชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 6 โรงเรียน และโรงเรียนที่เปิดการจัดการศึกษาพิเศษ (เรียนร่วม) จำนวน 115 โรงเรียน (ข้อมูล ณ 10 มิถุนายน 2558) (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร เอกสารกลุ่มงานนโยบายและแผนการศึกษา ลำดับที่ 1/2559: 1)

โดยมีส่วนราชการภายในสำนักการศึกษา 7 ส่วนราชการ รวมอัตรากำลัง 339 ตำแหน่ง ได้แก่ สำนักงานเลขานุการ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และกองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร (สถิติ ณ 10 มิถุนายน 2558) เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักการศึกษาบรรลุผลให้เป็นไปตามเป้าหมายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จึงได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นคือ “สำนักการศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร ให้ได้คุณภาพมาตรฐาน ก้าวไกลสู่ประชาคมอาเซียน” โดยบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2559 สำนักการศึกษา เพื่อให้ทุกส่วนราชการ และผู้เกี่ยวข้องร่วมกันผลักดันการดำเนินงานต่างๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และเพื่อให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี พ.ศ. 2559 และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2556-2560) สำนักการศึกษาได้นำประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มหานคร สำหรับทุกคน และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการ ร่วมกับการนำนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร “มหานครแห่งการเรียนรู้” และ “มหานครแห่งโอกาสของทุกคน”มาเป็นกรอบให้กับสำนักการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานไปสู่กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรมของสำนักการศึกษาที่บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2559 สำนักการศึกษานี้ (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร เอกสารกลุ่มงานนโยบายและแผนการศึกษา ลำดับที่ 1/2559: บทสรุปสำหรับผู้บริหาร)

1.2 นโยบายสำนักการศึกษา

นโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร คือ "มหานครแห่งการเรียนรู้" ได้แก่

1. ขยายการดูแลนักเรียน จากอิ่มท้องสมองดีสู่มีวินัย
   - นักเรียนโรงเรียน กทม. อิ่มท้อง สมองดี มีวินัย
   - เรียนฟรีนักเรียนโรงเรียน กทม.
   - รถรับส่งนักเรียน กทม. ฟรี ในพื้นที่เดินทางไม่สะดวก
   - บริการหมวกกันน็อกสำหรับนักเรียนโรงเรียนในสังกัด กทม.
2. เด็กกรุงเทพฯ ภาษาอังกฤษแข็งแรง พร้อมรับประชาคมอาเซียน
   - กวดวิชาโดยสถาบันกวดวิชาชื่อดังให้นักเรียน ม. 3 ม. 6 ครบทุกโรงเรียน
   - ส่งเสริมศักยภาพของมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครในการผลิตบัณฑิตสอนหลักสูตรต่อเนื่อง และร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
3. ห้องสมุดแห่งการเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน
   - ส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน โดยเปิดห้องสมุดเพื่อการศึกษาให้ครบทุกโรงเรียน
   - ส่งเสริมการอ่านตามโครงการ UNESCO "กรุงเทพฯ เมืองหนังสือโลก 2556"
4. ขยายโอกาสการเข้าถึงระบบการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์
   - ติดตั้ง WiFi ความเร็วสูง 4 MB 5,000 จุด ฟรี เน้นโรงเรียน ห้องสมุด สวนสาธารณะ และสถานที่อื่นๆ ของ กทม.

1.3 ยุทธศาสตร์

ในส่วนของสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครมีหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งนอกจากการสนับสนุนให้จัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ ยังรวมถึงพัฒนาทักษะในการดำเนินชีวิตให้สามารถปรับตัวให้ทันตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโดยเฉพาะการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สนับสนุนให้เกิดการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เกิดความหลากหลาย ต่อเนื่อง ร่วมสร้างประสบการณ์ตรง เปิดโอกาสให้เด็กไทยได้เรียนรู้ และปฏิบัติจริง สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมปัจจุบันได้

1.3.1 ยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2558
   - มหานครแห่งการเรียนรู้
   - มหานครแห่งโอกาสของทุกคน
   - การบริหารจัดการ

1.3.2 ยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2556-2560)

- เป็นองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีคุณภาพ มีคุณธรรม และความโปร่งใส เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและสามารถแข่งขันได้ในเวทีระดับชาติ และระดับภูมิภาคอาเซียน

- พัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านคุณวุฒิ คุณธรรม ความรู้ และทักษะในการบริหาร การจัดการความรู้ โดยเน้นความเป็นเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ

- พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ทัดเทียมกับนานาชาติ

- เพิ่มขีดความสามารถของนักเรียนเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน

- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมทั้งในและต่างประเทศในการจัดการศึกษา

- เพิ่มโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

- เร่งรัดการส่งเสริมสุขภาพของเด็กและเยาวชนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

- เสริมสร้างความปลอดภัยของนักเรียน

- ส่งเสริมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาให้สำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ

2. เอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและพหุวัฒนธรรม

2.1 ความหมายของวัฒนธรรม

ฟูกูดา (Fukuda. 1991: 33-41) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถูกใช้ร่วมกันภายในกลุ่มคน และเกิดขึ้นในจิตใจของบุคคล เป็นสิ่งที่ใช้เป็นส่วนรวม แสดงให้เห็นถึงอัตลักษณ์ของกลุ่ม วัฒนธรรมจะถูกขัดเกลาจากสถาบันที่บุคคลสร้างขึ้น ได้แก่ ครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันทางศาสนา กฎหมาย โดยจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะประจำชนชาตินั้นๆ

โจนส์ แซนเดอร์ และ บุ๊คเกอร์ (Jones; Sander; & Booker. 2013: 10) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมว่า คือ การถูกกำหนดจากกลุ่มคนที่ได้ร่วมแบ่งปันประสบการณ์ คุณค่า ประเพณี และระบบความเชื่อ

ไฟท์ อี (ปรีชา กงภูธร. 2557; อ้างอิงจาก Faith E. 2011: 12) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมเป็นโลกทัศน์หรือกรอบของการอ้างอิงที่ใช้ในการพบโลกของตัวเองและชีวิต

เมตตา วิวัฒนานุกูล (2548: 52) ได้สรุปว่า วัฒนธรรม คือ วิถีชีวิตเฉพาะกลุ่มที่เป็นรูปแบบการดำรงชีวิต วิถีชีวิตเฉพาะกลุ่มนั้นแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่ทำให้พวกเขาแตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ

คริสโตเฟอร์ ไรท์ (2549: 24) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมถูกแปลใน Dictionary ว่าเป็นความคิด ความรู้สึก พฤติกรรม มุมมอง วิถีชีวิต ความเชื่อ ค่านิยม กิจกรรม และสิ่งที่ถูกผลิตขึ้นมาของคนกลุ่มหนึ่งในยุคสมัยและสถานที่หนึ่ง

สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ (2553: 47) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นแนวคิดตามศาสตร์ของมานุษยวิทยา โดยนักมานุษยวิทยาเชื่อว่า วัฒนธรรมนั้นสะท้อนรูปแบบการแก้ปัญหา และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมหรือต่อสถานการณ์ต่างๆ ของคนในสังคมนั้นๆ วัฒนธรรมเป็นตัวช่วยให้คนปรับตัวเข้าสู่สังคมหนึ่งๆ ได้ ผ่านกระบวนการทางสังคม นักมานุษยวิทยาเชื่อว่าเราสามารถรู้จักสังคมต่างๆ ได้ผ่านจากวัฒนธรรมหรือรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในสังคมนั้น เนื่องจากวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อคนในสังคมในทุกๆ ด้าน เช่น การแต่งกาย แนวคิด สิ่งที่ยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ในสังคม เพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมของสังคมหนึ่งๆ ได้ดียิ่งขึ้น

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554: 56) ได้กล่าวว่า คำว่าวัฒนธรรมมีความหมายที่ครอบคลุมได้ว่าเป็นสิ่งที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นมาโดยผ่านการวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต หรือรูปแบบของการดำรงชีวิตของมนุษย์หรือคนในกลุ่มในสังคม เพื่อให้การดำเนินชีวิตถูกต้องตามทำนองคลองธรรม วัฒนธรรมยังมีความหมายรวมไปถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อันเป็นนามธรรม และรวมถึงสิ่งที่เป็นรูปธรรม วัตถุอันเป็นสิ่งต่างๆ ที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นมาอีกด้วย

ฝ่ายหนังสือส่งเสริมเยาวชน (2555: 483) วัฒนธรรม หมายถึง สิ่งที่ทำให้เจริญงอกงามแก่หมู่คณะ หรือวิถีชีวิตของหมู่คณะ

ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ (2555: 62) กล่าวว่าวัฒนธรรม หมายถึง ผลรวมของการเรียนรู้ (Learning) ความเชื่อถือ (Beliefs) ค่านิยม (Values) ขนบธรรมเนียมประเพณี (Customs) ซึ่งกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ในสังคมใดสังคมหนึ่ง วัฒนธรรมจึงเป็นระบบคุณค่าและบรรทัดฐานร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่จะนำไปสู่รูปแบบของการดำรงชีวิต ซึ่งมนุษย์เป็นผู้สร้างหรือกำหนดขึ้นให้เป็นรูปแบบในการดำเนินชีวิต เมื่อมนุษย์ได้สร้างวัฒนธรรมขึ้นมาแล้วจึงอบรมสั่งสอนให้คนรุ่นหลังได้เรียนรู้หรือนำไปปฏิบัติ และกำหนดเป็นค่านิยมขึ้นในวัฒนธรรม ค่านิยมเหล่านี้จึงมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล

จากความหมายของวัฒนธรรมที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรม หมายถึง ผลรวมของการเรียนรู้ (Learning) ความเชื่อถือ (Beliefs) ค่านิยม (Values) ขนบธรรมเนียมประเพณี (Customs) ซึ่งกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ในสังคมใดสังคมหนึ่ง วัฒนธรรมจึงเป็นระบบคุณค่าและบรรทัดฐานร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่จะนำไปสู่รูปแบบของการดำรงชีวิต ซึ่งมนุษย์เป็นผู้สร้างหรือกำหนดขึ้นให้เป็นรูปแบบในการดำเนินชีวิต วัฒนธรรมนั้นสะท้อนรูปแบบการแก้ปัญหาและการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมหรือต่อสถานการณ์ต่างๆ ของคนในสังคมนั้นๆ วัฒนธรรมเป็นตัวช่วยให้คนปรับตัวเข้าสู่สังคมหนึ่งๆ ได้ ผ่านกระบวนการทางสังคม

2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรม

ยศ สันตสมบัติ (2544: 11-12) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมมีดังนี้

1. วัฒนธรรมเป็นความคิดร่วมของมนุษย์ในสังคมหนึ่งๆ

2. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นและสามารถเรียนรู้จากกันและกัน ได้สืบทอดได้โดยผ่านกระบวนการทางสังคมวัฒนธรรม ทั้งในด้านวิธีคิดและวิถีปฏิบัติจากมนุษย์รุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง วัฒนธรรมไม่ใช่สิ่งสืบทอดทางสายโลหิตหรือทางชีวภาพพันธุกรรม

3. วัฒนธรรมยังมีพื้นฐานมาจากการสื่อผ่านระบบสัญลักษณ์ เช่น ภาษา พิธีกรรม งานศิลปะ

4. วัฒนธรรมเป็นผลรวมขององค์ความรู้และภูมิปัญญา

5. วัฒนธรรมคือกระบวนการที่มนุษย์กำหนดนิยามความหมายให้กับชีวิตและสิ่งต่างๆ รอบตัว

6. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งมีพลวัตรเคลื่อนไหวปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

พิชาภพ พันธุ์แพ (2552: 32-36) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมที่มีต่อการบริหารธุรกิจว่า การเข้าใจถึงวัฒนธรรมของประเทศหรือท้องถิ่นที่เข้าไปดำเนินธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจไปทั่วโลก เนื่องจากวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อลักษณะโครงสร้าง หน้าที่ การจัดระเบียบ ตลอดจนพฤติกรรมและความคิดของมนุษย์ในสังคม ซึ่งในทางการบริหารก็เช่นเดียวกัน เพราะการบริหารถือเป็นระบบย่อย (Sub system) ของสังคม ดังนั้นลักษณะของผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมที่มีต่อการบริหาร จึงอาจแยกพิจารณาได้ใน 4 ลักษณะ คือ

1. ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านความคิดการบริหาร
2. ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านพฤติกรรมการบริหาร
3. ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านระบบหรือโครงสร้างทางการบริหาร
4. ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านเครื่องมือใช้และเทคโนโลยีทางการบริหาร

จากความสำคัญของวัฒนธรรมที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมเป็นส่งที่เลื่อนไหลถ่ายทอดและเปลี่ยนแปลงได้ทั้งภายในกลุ่มชนเดียวกันหรือระหว่างท้องถิ่นระหว่างชาติพันธุ์ การสืบทอดวัฒนธรรมของกันและกัน นี้เองเป็นปรากฏการณ์ที่สร้างอารยธรรมของโลกโดยรวม

2.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรม

วิโรจน์ เดชนำบัญชาชัย (2548: 29) กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรม มีดังต่อไปนี้ คือ 1) โครงสร้างทางสังคม (Social Structure) แบ่งออกเป็น 2 ขั้วอย่างชัดเจนคือ กลุ่มคน (The group) และปัจเจกบุคคล (The Individual) 2) ศาสนา (Religious) 3) ภาษา (Language) ประกอบด้วยวัจนะภาษาและอวัจนะภาษา และ 4) การศึกษา (Education)

พิชาภพ พันธุ์แพ (2552: 5) ได้สรุปว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่ทุกๆสังคมมีมักจะ ประกอบไปด้วย 1) ภาษา 2) ศาสนา 3) ค่านิยมและทัศนคติ 4) มารยาทและประเพณี 5) วัตถุ 6) ความสวยงาม 7) การศึกษา และ 8) สถาบันทางสังคม

สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ (2553: 47) กล่าวว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมสามารถศึกษาผ่านบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ สัญลักษณ์ เรื่องเล่า และพิธีกรรมต่างๆ ของสังคมนั้นๆ

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554: 58) ได้กล่าวว่า ลักษณะที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมสามารถแบ่งได้ 5 ประการ คือ

1. มีการสร้างขึ้นหรือเกิดขึ้นร่วมกันแล้วมีการแบ่งปันกัน (Share) เพื่อให้ยึดถือสำหรับการปฏิบัติร่วมกัน

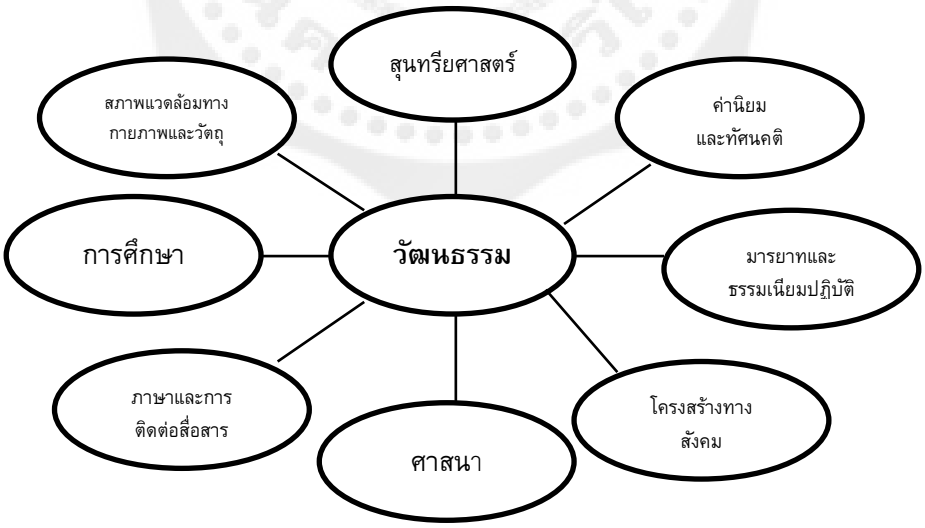
2. มีการเรียนรู้ (Learn) อันเป็นพฤติกรรมของมนุษย์ที่ได้สร้างสรรค์ และให้มีการเรียนรู้เพื่อการดำรงชีวิตอย่างถูกต้องเหมาะสม

3. มีการถ่ายทอด (Trans-generation) จากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่งอย่างไม่ขาดสาย เป็นมรดกตกทอดสืบกันไป จนเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ

4. มีลักษณะเป็นรูปแบบ (Pattern) ที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติตามได้ค่อนข้างง่าย

5. มีการเปลี่ยนแปลง (Change) วัฒนธรรมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย สถานการณ์ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นเองจากคนในกลุ่มหรือสังคม หรือถูกครอบงำโดยวัฒนธรรมอื่นๆ ที่แข็งกว่า

ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ (2555: 63) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีความหมายครอบคลุมถึงการให้คุณค่าด้านความงาม รสนิยม ความเชื่อ ประเพณีนิยม และคนกลุ่มหนึ่งเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งหนึ่งกับบริบทแวดล้อมต่างๆ ของกลุ่มคนเหล่านั้นเอง ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมเหล่านี้มีผลต่อการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมของคนในสังคมที่แตกต่างกันออกไป วัฒนธรรมสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของวัฒนธรรม

ที่มา: ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ. (2555). *การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ. (International Business Management)*. หน้า 63.

จากองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่ทุกๆสังคมมี มักจะประกอบไปด้วย ภาษา ศาสนา ค่านิยม ทัศนคติ บรรทัดฐาน ความเชื่อ สัญลักษณ์ เรื่องเล่า พิธีกรรม ประเพณี วัตถุ ความสวยงาม กลุ่มคน ปัจเจกบุคคล การศึกษา และสถาบันทางสังคม

2.4 ความหมายของพหุวัฒนธรรม

นักการศึกษาโดยทั่วไปมักจะใช้คำว่า “พหุวัฒนธรรม” (Multicultural) สลับกันกับคำว่า “ข้ามวัฒนธรรม” (Cross-cultural) หรือคำว่า “วัฒนธรรมระหว่างกัน” (Inter-cultural) ซึ่งนักการศึกษาต่างมีความเชื่อว่าไม่ว่าจะใช้คำใดก็มีความหมายเดียวกันหรือมีความหมายที่ใกล้เคียงกัน (เอกรินทร์ สังข์ทอง. 2555: 15) ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของพหุวัฒนธรรมไว้ดังนี้

โดลค์ (Dolce. 1973: 282-284) ได้กล่าวไว้ว่าไม่มีคำนิยามที่เด่นชัดของคำว่าพหุวัฒนธรรมที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นจริงของสรรพสิ่งที่สัมพันธ์กันในโลกใบนี้ หากแต่จะมีการใช้อย่างกว้างๆ เพื่อหมายถึงสิ่งต่างๆ ที่แตกต่างกันตามความเชื่อของผู้คน วิถีปฏิบัติของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกัน

โจนส์ แซนเดอร์ และ บุ๊คเกอร์ (Jones; Sander; & Booker. 2013: 12-22) ได้ให้ความหมายของพหุวัฒนธรรม หมายถึง กระบวนการของการรับรู้ความเข้าใจและการเห็นคุณค่าวัฒนธรรมของตัวเอง เช่นเดียวกับกลุ่มสังคมวัฒนธรรมหรือวัฒนธรรมของคนอื่น ๆ มุ่งเน้นคุณค่าของความแตกต่าง

คาร์เนน และ คาร์เนน (Canen; & Canen. 2008: 1-19) มีความเห็นว่าพหุวัฒนธรรมเป็นทฤษฎีและแนวปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นแสดงให้เห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม และจัดการกับความท้าทายเกี่ยวกับอคติที่มีต่อวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนาและลักษณะเฉพาะอื่นๆ

แลดสัน-บิล (Ladson-Billings. 2006: 5) ตั้งข้อสังเกตว่าพหุวัฒนธรรม มักมีการให้นิยามในมุมมองที่จำกัดโดยเฉพาะการมุ่งเน้นเฉพาะในเรื่องของวัฒนธรรมเป็นหลักซึ่งเป็นมุมมองที่แคบ แต่แท้จริงแล้วพหุวัฒนธรรมจะครอบคลุมประเด็นอื่นๆ ที่กว้างกว่ามิติทางด้านวัฒนธรรม

ไมรอลิส (Miralis. 2006: 54-66) กล่าวว่า คำว่าพหุวัฒนธรรมจะสะท้อนมุมมองที่กว้างเกี่ยวกับมิติของเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ภาษา วิถีทางเพศ บทบาททางเพศ อายุ สถานะทางสังคม การศึกษา และพื้นฐานอื่นๆ ทางด้านวัฒนธรรม ทั้งนี้คำว่าพหุวัฒนธรรมถูกนำไปใช้อย่างหลากหลายในสาขาที่แตกต่างกัน เช่น พหุวัฒนธรรมศึกษา (Multicultural education) หลักสูตรพหุวัฒนธรรม (Multicultural curriculum) ดนตรีแนวพหุวัฒนธรรม (Multicultural music) หรือพหุวัฒนธรรมนิยม (Multiculturalism) เป็นต้น

คริสโตเฟอร์ ไรท์ (2549: 54) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross-Culture) คือ การเรียนรู้วัฒนธรรมอีกวัฒนธรรมหนึ่งเพื่อไปประยุกต์ใช้กับชีวิตของเราในยุคสมัยใหม่ รวมถึงการเรียนรู้คนที่มาจากวัฒนธรรมนั้นๆ ด้วย

เริงฤทธิ์ พลนามอินทร์ (2552: 1) ได้ให้ความหมายคำว่าพหุวัฒนธรรม หมายถึง ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งรวมถึงมิติวิถีชีวิต มรดกทางสังคม หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น

วุทธิศักดิ์ โภชนุกูล (2551: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ครุสภาอธิบายความหมายของพหุวัฒนธรรมไว้ว่า พหุวัฒนธรรมคือการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคม การเมือง เศรษฐกิจ การศึกษา และประวัติศาสตร์ โดยใช้โครงสร้างของกลุ่มชน เชื้อชาติ สถานะของครอบครัว เพศ ความสามารถพิเศษ ภาษา ศาสนา บทบาททางเพศ และพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

ฆัสรา ขมะวรรณ มุกดาวิจิตร (2554: 2) ได้กล่าวว่า พหุวัฒนธรรม ไม่ใช่คำใหม่ในวงวิชาการ แต่เป็นคำใหม่ที่สำคัญยิ่งสำหรับสังคมไทย ในการทำความเข้าใจภาวะทางสังคม ในปัจจุบันและอนาคต ในปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้ว่าเราเกี่ยวข้องสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับคนที่มีแตกต่างทางวัฒนธรรมกับเรา คนรอบตัวเรามาจากที่อื่นทั้งสิ้น แรงงานในภาคการผลิตมาจากประเทศลาว พม่า กัมพูชา อินโดนีเซีย เวียดนาม ครูสอนภาษาในโรงเรียนอินเตอร์ฯ เป็นชาวฟิลิปปินส์ อินเดีย นิวซีแลนด์ คนขายของในตลาดเป็นคนจากดอยต่างๆ ทั้งในประเทศและจากประเทศเพื่อนบ้าน ยิ่งประเทศต่างๆ กำลังจะเปิดเสรีด้านแรงงาน การลงทุน ฯลฯ อันเป็นผลจากการเร่งรัดให้เกิดประชาคมอาเซียนในปี 2558 เรายิ่งจะต้องอยู่ท่ามกลางผู้คนที่แตกต่างมากขึ้นในอนาคต

มธุมนต์ แคเทอร์เรนชัค (2554: 13) ได้สรุปเกี่ยวกับลักษณะพหุวัฒนธรรม คือ ลักษณะของกลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่อยู่รวมกัน โดยสมาชิกเห็นคุณค่า และประโยชน์ของความหลากหลาย และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความเท่าเทียมกันในทางโอกาส มีความกระตือรือร้นที่จะบริหารจัดการความหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกทุกระดับ เข้าใจความเหมือนและความต่างของวัฒนธรรม ตลอดจนเข้าใจวัฒนธรรมตนเองและสนใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมอื่นๆ มีการกระจายทรัพยากรออกไปอย่างทั่วถึง ลดการเหยียดหยามและอคติออกจากกลุ่ม และสามารถสร้างเอกลักษณ์ใหม่ของกลุ่มได้

ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ (2555: 63) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross - cultural) หมายถึง ความพยายามที่จะเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริโภค ตั้งแต่สองประเทศขึ้นไปว่าความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกัน วัฒนธรรมข้ามชาติมีผลต่อความสำเร็จใน การดำเนินธุรกิจทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ค่านิยม มรรยาท ขนบธรรมเนียม และพิธีการของวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ จะเป็นปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จสำหรับองค์กรที่มีความประสงค์จะทำธุรกิจระหว่างประเทศ องค์กรธุรกิจที่ขาดความตระหนักทางวัฒนธรรม อาจทำบางสิ่งบางอย่างที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด จนคู่ค้าในต่างประเทศต้องขุ่นเคือง จนเกิดผลเสียหายต่อองค์กรและเป้าหมายของธุรกิจที่วางไว้

เอกรินทร์ สังข์ทอง (2555: 17-34) ได้สรุปเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมนิยม คือ แนวคิดและแนวปฏิบัติที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความหลากหลายและความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้คนในสังคม นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดความตระหนักและเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน รวมถึงแนวทางในการจัดการกับความท้าทายเกี่ยวกับ อคติที่มีต่อวัฒนธรรมชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนา และลักษณะเฉพาะอื่นๆ

จากความหมายของพหุวัฒนธรรมที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า พหุวัฒนธรรม หมายถึง เป็นแนวคิดและแนวปฏิบัติที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความหลากหลายและความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้คนในสังคม มุ่งเน้นให้เกิดความตระหนักและเห็นคุณค่าทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สามารถอยู่ร่วมกันในท่ามกลางความแตกต่างได้โดยสันติและเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนยึดมั่นถือมั่นในคุณงามความดี คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ตลอดจนใช้วิจารณญาณในการแก้ไขปัญหาท่ามกลางความหลากหลายในสังคมอย่างสันติ รวมถึงแนวทางในการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนา และลักษณะเฉพาะอื่นๆ

2.5 สังคมพหุวัฒนธรรม

เมเรนิวิท และ เรียเกิล (มธุมนต์ แคเทอร์เรนชัค. 2554: 12; อ้างอิงจาก Merenivitch; & Reigle. 1979) เสนอความคิดเรื่ององค์กรพหุวัฒนธรรมว่า นอกจากจะมีแรงงานหรือกำลังคนที่หลากหลาย ยังต้องมีคุณลักษณะอื่นๆ ประกอบกันดังต่อไปนี้

1. องค์กรมีความกระตือรือร้นในการรวบรวมข้อได้เปรียบจากความหลากหลาย มีความพยายามในการลดอุปสรรคในการพัฒนาอันเป็นผลมาจากการที่พนักงานมีพื้นฐาน ทัศนคติ ค่านิยม รูปแบบความประพฤติที่แตกต่างกัน

2. ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร งานในตำแหน่งสำคัญ รายได้ การเข้าถึงข้อมูลจะต้องถูกกระจายไปอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ถูกกำหนดจากลักษณะวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น เชื้อชาติหรือเพศ

3. เข้าใจเรื่องของความจำเป็นของความเหมือนกัน เพื่อที่จะทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ และความจำเป็นของการทำให้ถูกแตกต่างในบางเรื่องเพื่อสร้างคุณค่า กระตุ้นความสนใจ ลดความกังวลในในภูมิหลังของบุคคลบางกลุ่ม

4. กระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ถูกทำให้แตกต่างโดยคุณลักษณะทางวัฒนธรรม

5. นโยบายการปฏิบัติและกระบวนการของสถาบันมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นของพนักงานในทุกระดับ

กฤษติกา คงสมพงษ์ (2552: 7-10) ได้ระบุองค์ประกอบขององค์กรที่มีความหลากหลายวัฒนธรรมไว้ดังนี้ คือ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีบุคคลต่างวัฒนธรรมมาอยู่ร่วมกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งต่างๆ เนื่องจากความไม่เข้าใจในความต่างของวัฒนธรรมได้ ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางศาสนา เชื้อชาติ วัฒนธรรม การทำงานก็ตาม เพราะฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยกรมนุษย์เข้ามามีบทบาทที่ช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจอันดีแทน

2. การสร้างค่านิยมที่ทัดเทียมกัน หมายถึง การสร้างความเข้าใจที่ดีให้เกียรติซึ่งกัน และกันลดเรื่องการเหยียดหยาม หรือขจัดการรับรู้ที่เป็นอคติออกไป เช่น คนไทยมักมองว่าคนต่างชาติผิวขาวมีความเหนือกว่าในด้านต่างๆ หรือชาติตะวันตกจะดูหมิ่นเหยียดหยามคนเอเชียหรือผู้ที่มาจากประเทศที่ด้อยกว่าทางเศรษฐกิจ สิ่งเหล่านี้จะช่วยนำพาองค์กรให้ต่อสู้กับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน ถ้าทุกคนหันหน้าเข้าหากัน

3. การสร้างความเข้าใจในการทำงาน เป็นการสร้างความเข้าใจด้านการสื่อสารภาษาในการทำงาน แม้ว่าองค์กรที่มีบริบทพหุวัฒนธรรมจะมีบุคลากรที่มาจากหลากหลายเชื้อชาติ ภาษา ศาสนา เพศ และภาษาที่ใช้จะเป็นภาษาอังกฤษ แต่บุคลากรบางส่วนก็อาจสื่อสารด้วยสำเนียงที่แตกต่างกัน และความเข้าใจวัฒนธรรมที่ตรงกัน นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารระหว่างองค์กรกับลูกค้าซึ่งมีความสำคัญไม่แพ้การสื่อสารภายในองค์กรอีกด้วย

4. การเข้าใจวัฒนธรรมของตนเองเพื่อการเรียนรู้วัฒนธรรมของผู้อื่น พบว่า การเข้าใจวัฒนธรรมกลุ่มคนที่ทำงานด้วยนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กร พหุวัฒนธรรมจะมีบุคลากรที่มาจากหลายเชื้อชาติและวัฒนธรรม มีวิธีการทำงาน ความคิด ความเชื่อที่แตกต่างกัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนี้ด้วย เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดจากการใช้วัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งตัดสินใจ

รังสรรค์ ประเสริฐสรี (2552: 272) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรพหุวัฒนธรรมไว้ดังนี้ คือ

1. การมีความหลากหลาย (Creating pluralism) หมายถึง การเชื่อในความแตกต่างกันของสมาชิกกลุ่ม ทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างบรรทัดฐานของพฤติกรรม ค่านิยม นโยบาย การฝึกอบรมให้เห็นคุณค่าของความหลากหลาย โดยกระตุ้นให้พนักงานใช้ภาษาที่สองพูดกับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. การประสบความสำเร็จในการมีภาวะผู้นำหลายแบบ (Achiving leadership diversity) เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในองค์กรที่มีหลายวัฒนธรรม บริษัทต้องมีการฝึกด้านผู้นำที่แตกต่าง ซึ่งมีกลุ่มผู้นำที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย บริษัทระดับโลกจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ โดยให้ความสำคัญกับเชื้อชาติ เพศ และปัจจัยสำคัญอื่นๆ สำหรับภาวะผู้นำที่แตกต่างด้วย

3. การประสานโครงสร้างให้สมบูรณ์ (Creating full structural integration) เป้าหมายของการทำให้เกิดความสมบูรณ์ของโครงสร้าง คือ การไม่ให้เกิดการเลือกปฏิบัติกับกลุ่มใด กลุ่มหนึ่ง เช่น จะไม่ละเว้นการมอบหมายงานให้คนหนึ่งคนใดเพราะเขามาจากชนกลุ่มน้อย เพราะเรื่องเพศ หรือสัญชาติ วิธีการหนึ่งที่ช่วยให้เกิดความมั่นใจกับผู้บริหารในการมอบหมายงานคือ การยกระดับการศึกษาให้ชนส่วนน้อยและพนักงานหญิง หรือการจัดหลักสูตรเสริมด้วยการพัฒนาวิชาชีพ การส่งเสริมการให้รางวัลกับผลงานที่ดีเยี่ยม

4. การมีเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการที่มีการบูรณาการอย่างสมบูรณ์ (Creating full integration of informal networks) บ่อยครั้งที่ชนกลุ่มน้อยมักถูกกีดกัน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอาชีพจากเครือข่ายแบบเป็นกันเองหรือแบบไม่เป็นทางการ จึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาวิชาชีพ วิธีแก้ไขแบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ 1) การจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาด้านวิชาชีพ 2) การจำลองภาพเหตุการณ์ในการเชื้อเชิญคนกลุ่มน้อยให้เข้ามามีส่วนร่วม และ 3) การจัดตั้งชมรมของชนกลุ่มน้อยขึ้นภายในองค์กร เช่น ชมรมคนพูดภาษาสเปนเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ขยายภาษาได้มากขึ้น

5. ทำให้องค์กรปราศจากการมีอคติและการเลือกปฏิบัติในองค์กร (Creating a biasfree organization) การมีอคติและการลำเอียงเข้าข้างทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติ บางองค์กรได้ลองจัดตั้งหน่วยหนึ่งขึ้นมาเพื่อคอยตรวจสอบนโยบายและหลักปฏิบัติขององค์กรในด้านที่ไม่เป็นธรรม

6. ทำให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กร (Organization identification) องค์กรพหุวัฒนธรรมจะไม่มีการแบ่งแยก และให้ความสำคัญกับองค์กรเหมือนๆกัน

7. มีการลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มให้มากที่สุด (Minimizing intergroup conflict) วิธีการลดความขัดแย้งคือ การรวบรวมและแลกเปลี่ยนข้อมูลในประเด็นที่ไวต่อความรู้สึก

จากสังคมพหุวัฒนธรรมที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สังคมพหุวัฒนธรรมเป็นลักษณะของกลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของกลุ่มคนที่อยู่รวมกัน โดยสมาชิกเห็นคุณค่าและประโยชน์ของความหลากหลาย และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความเท่าเทียมกันในทางโอกาส มีความกระตือรือร้นที่จะบริหารจัดการความหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกทุกระดับ เข้าใจความเหมือนและความต่างของวัฒนธรรม ตลอดจนเข้าใจวัฒนธรรมตนเองและสนใจเรียนรู้วัฒนธรรมอื่นๆ มีการกระจายทรัพยากรออกไปอย่างทั่วถึง และมีความสนใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมของผู้อื่น ลดการเหยียดหยามและอคติออกจากกลุ่ม และสามารถสร้างเอกลักษณ์ใหม่ของกลุ่มได้

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ดูบริน (Dubrin. 1998: 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและทำให้เกิดการสนับสนุนระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดาฟท์ และ แลน (Daft; & Lane. 2008: 339) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

บรรจง อมรชีวิน (2547: 33) ได้กล่าวว่า นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามหรือความหมายของภาวะผู้นำ หมายความได้ 2 กรณี กล่าวคือ กรณีแรกหมายถึงกระบวนการ (process) ในความหมายที่สองหมายถึงคุณสมบัติ (property) ของบุคคลที่สมควรได้รับการกล่าวขานว่าเป็นผู้นำ โดยภาวะผู้นำในความหมายของกระบวนการ (Leadership as a process) หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อหล่อหลอมเป้าหมายกลุ่มในองค์กร จูงใจพฤติกรรมเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และช่วยในการกำหนดวัฒนธรรมกลุ่มและองค์กร ส่วนภาวะผู้นำในความหมายคุณสมบัติ (Leadership as a Property) หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สมควรได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำ

ธีระ รุญเจริญ (2550: 140) ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

ภารดี อนันต์นาวี (2551: 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือ การกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เอกรินทร์ สังข์ทอง (2551: 28) สรุปความหมายของภาวะผู้นำหมายถึง การแสดงออกทางด้านความคิด การกระทำ โดยผ่านกระบวนการ เครื่องมือ รูปแบบ กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อโน้มน้าว ชักจูง หรือกระตุ้น ให้มีการดำเนินงานใดงานหนึ่ง

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำมีความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา หรือมีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นระหว่างบุคคลและการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3.2 ความหมายของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่านักการศึกษาโดยทั่วไปมักจะใช้คำว่า “พหุวัฒนธรรม” (Multicultural) สลับกันกับคำว่า “ข้ามวัฒนธรรม” (Cross-cultural) หรือคำว่า “วัฒนธรรมระหว่างกัน” (Inter-cultural) ซึ่งนักการศึกษาต่างมีความเชื่อว่าไม่ว่าจะใช้คำใดก็มีความหมายเดียวกันหรือมีความหมายที่ใกล้เคียงกัน (เอกรินทร์ สังข์ทอง. 2555: 15) ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำคำนิยามความหมายของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมและภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมมาสังเคราะห์เป็นนิยามความหมายของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมครั้งนี้ ซึ่งมีนักการศึกษาที่ได้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมและภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมไว้ดังนี้ คือ

อวุช เค (Avruch, K. 1998; อ้างอิงจาก ณัฐรัฐ ธนธิติกร. 2555: 4) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในทางปฏิบัติและทางหลักการ คือ การเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหรือหลากหลายของวัฒนธรรม โดยใช้ทักษะภาวะผู้นำ ความสามารถของผู้นำ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งและความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อหวังให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่อไปยังเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กริสแฮม (Grisham. 2006: 11) ได้ให้แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมว่าเป็นผู้นำที่ไม่เพียงแต่มีความสามารถในการดำเนินการทั้งหมดหรือบางส่วน แต่ยังต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และโครงสร้างองค์กร และจำเป็นต้องมีการประยุกต์ใช้อำนาจและคำสั่งกับวัฒนธรรมที่ค่อนข้างแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเผด็จการหรือประชาธิปไตย

บอร์ดาส (Bordas. 2007: 7) ได้ให้นิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมว่า เป็นวิธีการรวมหลักปรัชญาที่ประกอบด้วยอิทธิพล การปฏิบัติ และคุณค่าของความหลากหลายวัฒนธรรมในลักษณะที่เคารพและมีประสิทธิภาพ

กันดลิง ฮอแกน และ ซีวิทโควิช (Gundling; Hogan; & Cvitkovich. 2011: 94) ได้กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายที่มีความซับซ้อนในหลายรูปแบบ บ่อยครั้งที่ต้องใช้วิธีการซ้ำๆ วิธีการก่อนหน้านี้ ชุดทักษะต่างๆ และเพิ่มบทบาทใหม่ๆ ในพฤติกรรมการเป็นผู้นำ สิ่งนี้เป็นสาระสำคัญของการเป็นภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

เว็บบ์; ดาร์ลิง; และ อเลย์ (Webb; Darling; & Alvey. 2014: 7) ได้กล่าวว่าองค์กรที่มีการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม จะเน้นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลายให้มีทักษะการทำงานในบริบทวัฒนธรรมที่ต่างกัน และในที่สุดจะทำให้ผู้นำทราบข้อมูลเพิ่มเติมของหลายๆ วิธี ที่มีประสิทธิภาพของความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งผู้นำสามารถประจักษ์ได้ด้วยตนเอง

ศรีมณา เกษสาคร (2554: 11) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ หมายถึง ความสามารถ สมรรถนะ คุณลักษณะ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในการมีความตระหนัก มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับประชาคมในสาขาวิชาที่ต่างเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ สัญชาติ ภาษา ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต ให้สามารถปฏิบัติงานและดำรงชีวิตร่วมกันได้อย่างปกติสุข และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

เอกรินทร์ สังข์ทอง (2555: 14) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมไว้ว่า ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม หมายถึง การแสดงออกถึงการสร้างความตระหนักต่อการใช้อิทธิพล อำนาจธรรมาภิบาล และการตัดสินใจในการส่งเสริมมิติความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ประเพณีความเชื่อต่างๆ ที่เชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับชุมชน สังคม รวมถึงการแสดงศักยภาพในการส่งเสริมและจัดกิจกรรมหรือโปรแกรมการทางการศึกษา การจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาทางด้านพหุวัฒนธรรม การส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณ และการพัฒนาบุคคลหรือชุมชนให้มีความรู้เกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อไปสู่เป้าหมายของการอยู่ร่วมกัน ยอมรับ เคารพ และแสดงออกถึงความมีน้ำใจต่อกัน

จากความหมายของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหรือหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยใช้ทักษะภาวะผู้นำ ความสามารถของผู้นำในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและความแตกต่างทางวัฒนธรรม เลือกรูปแบบที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับสถานการณ์และโครงสร้างองค์กร และเน้นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลายให้มีทักษะการทำงานร่วมกันในบริบทของวัฒนธรรมที่ต่างกัน

3.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมค่อนข้างเป็นเรื่องใหม่สำหรับแวดวงการศึกษาไทย แนวคิดดังกล่าวได้พัฒนาโดยนักการศึกษาชาวตะวันตก ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ดังนี้

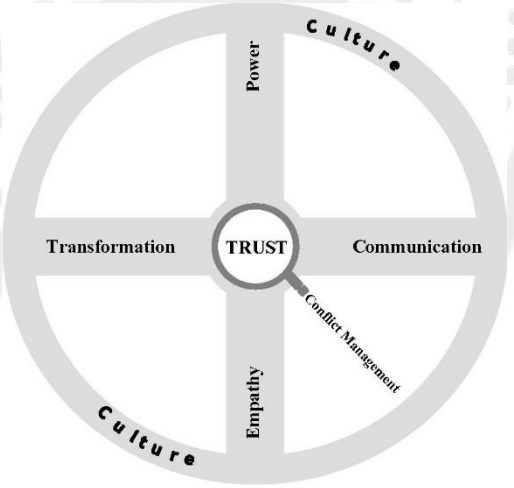
คอนเนอร์ลีย์ และ พีเดอร์สัน (Connerley; & Pederson. 2005: 42) ได้กล่าวไว้ว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม บุคคลนั้นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม 3 ด้าน ดังนี้

1) มีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม (multicultural awareness) จะต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมก่อน ทั้งวัฒนธรรมของตนเองและวัฒนธรรมของผู้อื่น เข้าใจและให้ความเคารพในค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ของวัฒนธรรมที่แตกต่าง ต้องสร้างความตระหนักในตน และเพิ่มระดับความตระหนักด้านวัฒนธรรมให้สูงขึ้น จนสามารถดำเนินชีวิตประจำวันกับบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมได้อย่างสบาย ขั้นตอนนี้สำคัญมากเมื่อมีความตระหนักด้านวัฒนธรรมมากขึ้นแล้ว พร้อมที่จะไปสู่ขั้นตอนที่ 2

2) มีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม (multicultural knowledge) เป็นการศึกษาผลกระทบของความต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรมที่มีต่อบุคคลและการทำงานร่วมกัน ทำความเข้าใจผลกระทบทางด้านสังคมจากการสื่อสารกับผู้ต่างวัฒนธรรม เพื่อเสริมความเข้าใจเป็นพื้นฐานก่อนเข้าสู่ขั้นตอนที่ 3

3) มีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (multicultural skills) เมื่อมีความตระหนัก มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย ความเหมือนและความต่างของวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสมมากขึ้นแล้วก็จะต้องมีการสร้างทักษะ โดยสามารถนำความตระหนักมาประยุกต์กับความรู้ ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ที่มีความแตกต่างวัฒนธรรม ขั้นตอนนี้เป็นการปฏิบัติในบริบทวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เป็นการแสวงหาประสบการณ์เพื่อฝึกฝนทักษะและพัฒนาความรู้ความเข้าใจตนเอง พัฒนาเอกลักษณ์ ไม่กีดกันชนต่างเชื้อชาติ และผิวพรรณ

กริสแฮม (Grisham. 2006: 253-256) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยรูปแบบของความรู้ที่เกิดขึ้นจากการวิจัยในแต่ละมิติ ผลลัพธ์ที่ได้ถูกนำมาใช้ในการสร้างโมเดล XLQ ผลการศึกษาวิจัยได้ข้อสรุปว่า รูปแบบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม XLQ Model ใช้คำอุปมาที่จับต้องได้ว่า รูปแบบอุปมาเป็นพวงมาลัย ดังแสดงในภาพประกอบ 3 ซึ่งเป็นวิธีการอธิบายของรูปแบบที่เข้าใจง่ายขึ้น



ภาพประกอบ 3 รูปแบบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม XLQ Model (Cross-Cultural Leadership Intelligence Model)

ที่มา: Thomas Grisham. (2006). *Cross-Cultural Leadership*. p. 254.

จากรูปแบบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม XLQ Model ซึ่ง Grisham ได้สรุปว่า ศูนย์กลางเปรียบเสมือนพวงมาลัยที่เป็นความไว้วางใจ(Trust) ถ้าปราศจากพวงมาลัย ผู้นำไม่สามารถทำงานได้ ซี่ของล้อคือการเปลี่ยนแปลง (Transformation) การสื่อสาร(Communication) อำนาจ (Power) และการเอาใจใส่ (Empathy) ขอบล้อคือวัฒนธรรม (Culture) ถ้าไม่มีขอบล้อในความเป็นจริงก็จะไม่ใช่ล้อและส่งผลให้ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ น้ำมันหล่อลื่นสำหรับล้อ คือ การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ความขัดแย้งสามารถนำมาใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่ถ้าไม่ได้มีการจัดการก็สามารถทำให้เกิดแรงเสียดทานที่จะทำให้ล้อไม่สามารถหมุนได้ ล้อจึงเปรียบเสมือนผู้นำที่มีความรู้จากส่วนประกอบแต่ละส่วนของล้อ และมีความเข้าใจที่จะไปสู่เป้าหมาย ความอ่อนแอในส่วนประกอบใดๆ ของล้อ จะลดประสิทธิภาพของผู้นำและพลังในการนำที่อาจจะนำไปสู่การบริหารที่ไม่ยั่งยืน จากมิติภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแต่ละด้านมีองค์ประกอบและรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การไว้วางใจ (Trust)

มิติ XLQ ด้านการไว้วางใจ เป็นมิติของภาวะผู้นำที่สำคัญ มีแง่มุมที่สำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน สำหรับเหตุผลที่หลากหลายในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่แน่นอนเกี่ยวกับอนาคต ผู้คนรู้สึกต้องการความปลอดภัย ตัวอย่างหนึ่งที่รุนแรง ในปัจจุบันนี้คือประเทศอิรัก การรักษาความปลอดภัยไม่ได้ดำรงอยู่ โดยแท้จริงควรจะอยู่เหนือด้านอื่น ๆ ของการพัฒนา ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นเงาของผู้นำประเทศ การไว้ใจถือเป็นรากฐานที่สุดยอดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (XLQ Model)

2) การเอาใจใส่ (Empathy)

การเอาใจใส่เป็นความปรารถนาที่จะได้เห็นโลกผ่านจิตใจของผู้อื่น จากความพยายามนี้เชื่อมต่อกับกลุ่มผ่านความเข้าใจร่วมกันของความหลากหลายของกลุ่ม ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม การเอาใจใส่เป็นความสามารถในการคิด ความรู้สึก และการสื่อสารจากมุมมองของคนอื่น หรือเป็นคำพูดที่มี การเชื่อมต่อที่แข็งแกร่งระหว่างการเอาใจใส่และการสื่อสาร ต้องมีการกำจัดความกลัวและความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่จะบรรลุเป้าหมายของการเอาใจใส่ กับอีกหนึ่งต้องเข้าใจมุมมองของบุคคลอื่น และต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ฟังอย่างตั้งใจ และร่วมกันทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ลึกซึ้งและมีอิทธิพล

3) การเปลี่ยนแปลง (Transformation)

การเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการมองเห็นนั่นคือวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้กล้าเสี่ยง สำหรับผู้ที่เติบโตขึ้นมาในสังคมที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน และเป็นผู้มีความสัมพันธ์เป็นอย่างดี ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยการสร้างวัฒนธรรมกลุ่มจากการแสวงหาและมุ่งมั่นในขีดจำกัดหนึ่ง ถ้าผู้นำแสดงให้เห็นถึงลักษณะในการทำงาน ผลตอบแทนที่ได้รับความเสี่ยง และการให้ความปลอดภัย ผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้ถ้ามีความล้มเหลวก็สามารถลดความรุนแรงได้ และในทางกลับกันการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมและสังคมสามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงปรารถนาในการที่จะปฏิบัติตาม

4) อำนาจ (Power)

อำนาจเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อให้บรรลุผลตามความมุ่งหมาย ตำแหน่ง การให้รางวัล และอำนาจในการลงโทษ ผลจากการวิจัยได้แสดงความสัมพันธ์เชิงลบของการเป็นผู้นำอำนาจบีบบังคับ Bass and Stogdill (1990: 78) เชื่อว่าการอ้างอิงอำนาจเป็นพลังที่แข็งแรง แม้ว่าจะไม่ใช่รูปแบบการทดสอบอย่างดีของการใช้พลังงานที่จะสร้างแรงบันดาลใจที่จะทำตามความปรารถนา โดยการอ้างอิงอำนาจกับทุกแง่มุมของการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งเป็นการทำอย่างรอบคอบและปลอดภัย เพราะผู้นำแสดงให้เห็นถึงบรรทัดฐานสำหรับกลุ่มความกล้าหาญ การสร้างแรงบันดาลใจ ความอบอุ่น การรับรู้ของความสามารถ และการเชื่อมต่อกับมาตรฐานระดับโลกในเรื่องการดูแล และค่านิยม จะมีการเชื่อมต่อและเป็นธรรม เพราะจากบรรทัดฐานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อกลุ่มโดยผู้นำและการยอมรับของพวกเขา คือการขับเคลื่อนด้วยความปรารถนาที่จะเลียนแบบผู้นำและอยู่ในกลุ่มนั้น

5) ทักษะการสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นการเชื่อมต่อที่ผู้นำจะต้องส่งข้อความไปยังกลุ่มผ่านการกระทำ ปฏิกิริยา ภาษากาย และภาษาที่ผู้นำสามารถปรับให้เข้ากับสไตล์และจังหวะในการสื่อสาร เพื่อให้พอดีกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม และการฟังอย่างตั้งใจแสดงให้เห็นถึงความสามารถ ความไว ความอดทน การเชื่อมต่อไปยังกลุ่ม การจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบ XLQ ยังแนะนำสิ่งที่ช่วยแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำสามารถใช้ความพยายามจัดการกับความขัดแย้งผ่านความยุติธรรม กลุ่มจะเข้าใจว่ามีความขัดแย้งเป็นตามธรรมชาติ และควรจะปรับตัวเข้าหากันด้วยความเห็นอกเห็นใจมากกว่าความกลัวกับความไม่แน่นอน

จะเห็นได้ว่าผู้นำข้ามวัฒนธรรมต้องมีทักษะหรือความสามารถโดยมีการสร้างความไว้วางใจ (Trust) เป็นแกนหลัก มีความรู้เป็นองค์ประกอบ คือการเอาใจใส่ (Empathy) การเปลี่ยนแปลง (Transformation) อำนาจ (Power) และการสื่อสาร (Communication) โดยอาศัยหลักการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่ง Grisham (2006) ได้กล่าวว่า รูปแบบนี้ให้เค้าโครงที่เรียบง่ายสำหรับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่สามารถนำมาใช้เพื่อประเมินโครงสร้างและการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร ในลักษณะที่สอดคล้องและมีระบบ ซึ่ง XLQ Model คาดหวังที่จะให้โครงสร้างนี้เป็นวิธีการเพื่อให้มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพในโลกที่มีความหลากหลายไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งความแตกต่างของวัฒนธรรมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานไม่เท่าเทียมกันและความสำเร็จในการบริหารอย่างแท้จริง แล้วยังขึ้นอยู่กับแง่มุมทางวัฒนธรรมอยู่มาก ดังนั้นการเรียนรู้วัฒนธรรมของคนชาติอื่นทำให้เราเข้าใจและสามารถที่จะปรับระบบการทำงาน ทั้งของหน่วยงานและของตัวเราให้มี ความเหมาะสมยิ่งขึ้น สำหรับรูปแบบนั้นมันไม่สำคัญว่า ถ้าผู้บริหารเกิดในประเทศจีนเติบโตในประเทศสหรัฐอเมริกา หรือเกิดในประเทศสหรัฐอเมริกาเติบโตในญี่ปุ่น เพราะมันเป็นแม่แบบสากล ดังนั้นการฝึกอบรมสำหรับทักษะความเป็นผู้นำในประเทศมาเลเซียหรือบอตส์วานา ก็จะมีโครงสร้างในลักษณะเดียวกันโดยเน้นมิติภาวะผู้นำ XLQ

ดาฟท์ และ แลน (Daft; & Lane. 2008: 339) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายว่า ผู้นำยุคใหม่ควรมีสมรรถด้านพหุวัฒนธรรมเกี่ยวกับความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมและความหลากหลาย แต่ผู้นำก็ไม่สามารถที่จะรู้หมดทุกเรื่อง ดังนั้นในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ผู้นำจะประสบความสำเร็จอย่างมากถ้าเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรม และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ และวิธีการทำงานต่างๆ

บอร์ดาส (Bordas. 2007: 77) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมต้องมีการส่งเสริมความหลากหลาย โดยผู้นำต้องส่งเสริมให้ประชาคมทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีการเปิดกว้างแนวความคิดเพื่อให้ผู้คนมีปฏิสัมพันธ์และแบ่งปันระหว่างกัน เพื่อเป็นประชาคมที่ดีและพร้อมในการยอมรับความเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกาภิวัฒน์ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้นำเกิดภาวะผู้นำดังกล่าว ต้องมีการเตรียมความพร้อมในประเด็นต่อไปนี้ คือ

1. การเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมต้องเข้าใจความเป็นไปในองค์กร รวมถึงมีสมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ

2. การให้ความสำคัญกับส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล คือ ต้องให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ ถ่อมตนและเคารพนับถือผู้อื่น เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3. ต้องมีความใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตัว ในสังคมที่ผู้คนมีความแตกต่างกัน การเป็นบุคคลที่ใจกว้างถือว่าเป็นศีลธรรมอันสำคัญ และในการทำงานร่วมกันในองค์กรนั้นต้องมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน

4. การสร้างภาวะผู้นำแบบแนวราบ กล่าวคือ ภาวะผู้นำในสังคมพหุวัฒนธรรมนั้นต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่า ทุกคนสามารถแสดงบทบาทในการนำได้ ทั้งนี้จะทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

5. สามารถช่วยให้สมาชิกขององค์กรทำงานได้ดียิ่งขึ้น บนพื้นฐานของความแตกต่างของสมาชิกในองค์กรนั้น ผู้นำต้องสร้างให้เกิดการยอมรับต่อกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ผู้นำต้องสร้างให้เกิดฉันทามติร่วมกันและสามารถบูรณาการประเด็นต่างๆ ได้อย่างลงตัว ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพการทำงานขององค์กรให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

6. ลดความขัดแย้งเพื่อสัมพันธภาพขององค์กร สมาชิกในองค์กรถือได้ว่าเปรียบเสมือนสมาชิกของครอบครัวที่อยู่ร่วมกัน บ่อยครั้งที่ความแตกต่างทางด้านความคิดจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ดังนั้นบทบาทอีกประการหนึ่งของผู้นำในยุคสังคมพหุวัฒนธรรมคือ สามารถลดหรือขจัดความขัดแย้งที่มีภายในองค์กร ทั้งนี้แนวทางหนึ่งที่สามารถกระทำได้คือ ผู้นำองค์กรต้องชี้ให้เห็นว่าครอบครัวเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาในครอบครัวก็ต้องหาแนวทางร่วมกันเพื่อขจัดปัญหาต่างๆ ที่มีอยู่

7. ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นจิตวิญญาณ การส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับจิตวิญญาณ ถือว่าเป็นหน้าที่อีกประการหนึ่งที่ผู้นำต้องกระทำ ผู้นำต้องสร้างให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานของค่านิยมร่วมองค์กร มุ่งมั่นทำงานด้วยใจ ทั้งนี้ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรมีการแสดงความคิดเห็น สร้างบรรยากาศของการสนทนาที่มุ่งเน้นถึงจิตวิญญาณ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักและเห็นความสำคัญที่ต้องเน้นความสุขในการทำงาน

8. ผู้นำต้องเน้นย้ำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์องค์กร ภายใต้การทำงานร่วมกันของผู้คนที่มาจากพื้นฐานทางสังคมที่แตกต่างกัน ผู้นำต้องเน้นย้ำให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์ของชุมชน โดยการเสวนา สื่อสารพูดคุย และพร้อมที่จะตอบรับความคิดเห็นใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร หากผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กรแล้ว จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความมุ่งมั่นในการทำงานตลอดจนการกล้าที่จะเสี่ยง ทุ่มเท หรือเสียสละในการทำงาน

โฮชชิลด์ (Hochschild. 2009: 85) ได้อธิบายเกี่ยวกับความหลากหลายไว้ว่า ความหลากหลายไม่ใช่เพียงแค่สัญชาติ แต่รวมถึงในส่วนอื่นๆ เช่น ภูมิหลังของอาชีพ ระดับ และประเภทของมหาวิทยาลัยที่จบการศึกษา ค่านิยม และภาษา แนวทางในการปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงในการเป็นผู้นำได้ระบุไว้อย่างชัดเจน เช่น การทำงานร่วมกัน การสร้างความไว้วางใจ การจัดการกับความขัดแย้ง และการสร้างแรงจูงใจ สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางสำหรับการจัดการความหลากหลาย

ยูคล์ (Yukl. 2012: 98) กล่าวว่าการจัดการข้ามวัฒนธรรมใน AEC สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน โดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนความเป็นมิตร ความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างกัน ความซื่อสัตย์ต่อกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำธุรกิจ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว

เทอร์นบูลล์ (Turnbull. 2012: 6) ได้กล่าวสรุปไว้ในบทความเรื่อง "มองไกลออกไปทางทิศตะวันตกสำหรับการเป็นผู้นำ" ว่าความรู้ในการเป็นผู้นำตะวันตกและการปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพในอดีตที่ผ่านมา วิธีการเหล่านั้นมีข้อจำกัดและไม่พอเพียงต่อการแก้ไขความท้าทายที่มีมากขึ้นในทุกวันนี้กับธุรกิจทั่วโลก ในการทำงานมุ่งเน้นไปที่คุณภาพความเป็นผู้นำมากกว่าความสามารถ เช่น มีวิสัยทัศน์ มีแรงบันดาลใจ ความอ่อนน้อมถ่อมตน ภูมิปัญญา ความถูกต้อง ความกล้าหาญ ความสมดุล และความรับผิดชอบ มุมมองที่เกิดขึ้นใหม่เหล่านี้มีคุณค่าและในที่สุดก็อาจพาเราไปในทิศทางใหม่ในแง่ของการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีความท้าทายเป็นวิธีการพิสูจน์ตรวจสอบบุคคลในการปฏิบัติ การปรับตัวในชีวิตประจำวันการจัดการ และความเป็นผู้นำของพวกเขาในแง่ของความหลากหลายทางวัฒนธรรม

เว็บบ์ ดาร์ลิง และ อเลย์ (Webb; Darling; & Alvey. 2014: 7-10) ได้กล่าวว่าทักษะพื้นฐานของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำระดับโลกที่เหมาะสม เช่น มีสมรรถะทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์ และการสร้างความไว้วางใจ มีความสำคัญสำหรับผู้นำทุกคนที่ควรจะมี อย่างไรก็มีหลายคนตีความการเป็นผู้นำที่องค์กรจะได้รับประโยชน์มากขึ้นตามความคาดหวังของพวกเขาคือ ผู้นำควรมีความยืดหยุ่น ในขณะที่ผู้นำจะต้องมีรูปแบบและการแสดงออกของพวกเขาให้หลากหลายมากขึ้น และในการที่ผู้นำจะสามารถอ่านสถานการณ์บริบทของวัฒนธรรม พวกเขาจะต้องพิจารณาเอกลักษณ์ของความสัมพันธ์ และอาจจำเป็นต้องตระหนักรู้วัฒนธรรมที่หลากหลาย รูปแบบของการเป็นผู้นำทางจิตเพื่อปลุกจิตสำนึกของพวกเขาและเพิ่มความไวของพวกเขา สิ่งสำคัญที่ผู้นำจะตระหนักถึงเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ทรงคุณค่าของเขาหรือของเธอเอง การสังเกตความรู้ของวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่เริ่มต้นด้วยการใส่ใจในการทำอย่างชัดเจน

ความเข้าใจทางวัฒนธรรม และการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมด้วยความเข้าใจด้วยตัวเอง เราเชื่อว่าสิ่งนี้จะต้องเป็นส่วนหนึ่งด้านการค้นพบตัวเองในการริเริ่มการพัฒนาการเป็นผู้นำทั้งหมด นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะรับรู้ว่าวัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อองค์กรในรูปแบบของการเป็นผู้นำและการปฏิบัติ ที่ได้มีการจำลองเกี่ยวกับการชื่นชมและการได้รับรางวัล การศึกษาจำนวนมากได้แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมขององค์กรสามารถแทนที่วัฒนธรรมของชาติ ผู้จัดการและพนักงานจะปรับพฤติกรรมของพวกเขาให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร

บัญญัติ ยงย่วน และชัยวัฒน์ ผดุงพงษ์ (2550: 7) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารต่อการส่งเสริมครูในการจัดการศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรมว่า ประกอบไปด้วยลักษณะ 5 ประการคือ

1. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างเจตคติ ค่านิยมทางเชื้อชาติที่ถูกต้องให้กับนักเรียน โดยผ่านกระบวนการสอนและการกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน ดังนั้นการรับรู้เจตคติและพฤติกรรมของครูเกี่ยวกับความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมของนักเรียนต้องเป็นไปในทิศทางบวก

2. ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมที่ดีเพื่อให้ครูยอมรับแนวคิดในเรื่องของความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายของสมาชิกในโรงเรียน

3. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูมีสมรรถนะด้านความรู้ เจตคติ ทักษะการสื่อสารในชั้นเรียน สร้างบรรยากาศในชั้นเรียน และจัดกิจกรรมในบทเรียน เพื่อให้นักเรียนได้เข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความหลากหลาย

4. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูประจำชั้นและครูประจำวิชาในสังคมพหุวัฒนธรรมของสถาบันการศึกษา มีเจตคติในเรื่องของการยอมรับในตัวบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างจากตน ไม่ว่าความแตกต่างนั้นเป็นเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา หรือวัฒนธรรม

5. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูปราศจากอคติความลำเอียงต่อนักเรียนที่มีลักษณะแตกต่างจากตนเอง และเรียนรู้นักเรียนกลุ่มต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การสื่อสารและการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสมและส่งเสริมการยอมรับซึ่งกันและกัน

อามัดไญนี ดาโอะ (2551: 4) ได้กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมในการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารว่า ต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ที่สะท้อนความเป็นพหุวัฒนธรรม โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมในระดับโรงเรียน จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายส่วนกลาง โดยเฉพาะในประเด็นต่อไปนี้

1. ต้องพัฒนานโยบายและกลยุทธ์การใช้การศึกษาพหุวัฒนธรรมของตนเอง

2. พัฒนาและสร้างโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ และให้การอบรมกับบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้แน่ใจว่ามีการตระหนักถึงความเป็นพหุวัฒนธรรมระหว่างบุคลากร ตรวจสอบทัศนคติ เพิ่มความรู้ ทักษะในการศึกษาระหว่างวัฒนธรรม การจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ อคติ การแบ่งแยกเชื้อชาติ และศาสนา ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยให้กับบุคลากรในเรื่องแหล่งต่างๆ ที่เอื้อต่อการศึกษาพหุวัฒนธรรมระหว่างวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ระหว่างเชื้อชาติ

3. กำหนดจุดประสงค์เพื่อเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติจากนโยบายส่วนกลาง เช่น พัฒนานักเรียนให้เกิดความมั่นใจ ความเคารพตนเอง และภาคภูมิใจในวัฒนธรรม ส่งเสริมให้นักเรียนตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์โดยไม่คำนึงถึงหน้าตา ภาษา วัฒนธรรม ศาสนา ความสามารถทางกาย และสติปัญญา โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ศึกษา ตระหนัก เข้าใจ และชื่นชมความแตกต่างทางวัฒนธรรม และนักเรียนจะต้องเข้าใจการพึ่งพาอาศัยของสมาชิก ทุกคนบนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม

4. ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินเพื่อระบุประเด็นเกี่ยวกับการศึกษาพหุวัฒนธรรม

พิชาภพ พันธุ์แพ (2552: 89-94) ได้กล่าวถึง ผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีต่อการปรับตัวของผู้นำในองค์กร ผู้นำในองค์กรภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่างจะต้องมีทักษะและความสามารถด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อนำองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ได้แก่ทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะส่วนบุคคล (Interpersonal Skills) เป็นตัวสร้างความคุ้นเคยและความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ขณะเดียวกันทักษะส่วนบุคคลจะช่วยถ่ายทอดความรู้ ส่งเสริมความร่วมมือ และควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ผลจากการศึกษาจำนวนมากสนับสนุนให้ผู้นำมีลักษณะเน้นคน สนใจคน (People-Oriented) มากกว่าเป็นผู้นำเน้นงาน (Task- Oriented) ผู้นำแบบสนใจคนจะเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นการสร้างความเข้าใจและความน่าเชื่อถือให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นความสามารถในการเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีจึงมีผลต่อความสำเร็จต่อองค์การระหว่างประเทศ

2. ความสามารถด้านภาษา (Linguistic Ability) จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้ผู้นำสามารถสื่อสารกับคนในท้องถิ่นได้ อย่างไรก็ตามผู้นำจะต้องทราบถึงการสื่อสารที่เป็นอวัจนภาษา เช่น การแสดงออกทางสีหน้า แววตา ร่างกาย เพื่อแสดงถึงอารมณ์และความรู้สึก และต้องศึกษาถึงแนวทางการดำเนินชีวิต ความชอบ เพื่อที่จะได้ปฏิบัติตนอย่างถูกต้องในวัฒนธรรมที่เขาอาศัยอยู่

3. แรงกระตุ้นในการทำงานและการไปอยู่ต่างประเทศ (motivation to work and live abroad) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำและครอบครัวในการทำงานในต่างประเทศให้ประสบความสำเร็จ

4. ความสามารถในการอดทนต่อความยากลำบากและความไม่แน่นอน (ability to tolerate and cope with uncertainty) ในการทำงานต่างประเทศผู้นำจะต้องเผชิญกับข้อมูลข่าวสารที่บิดเบือน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างที่ไม่สามารถทำนายได้ พฤติกรรมของคนในท้องถิ่นที่ยากต่อความเข้าใจ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่น

5. ความอดทนและการเคารพผู้อื่น (patience and respect) ความอดทนเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานต่างวัฒนธรรม ผู้นำไม่ควรใช้วัฒนธรรมของตนเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ปฏิบัติในประเทศของตน

6. ความเห็นอกเห็นใจในวัฒนธรรมของผู้อื่น (Cultural Empathy) สิ่งนี้มีความสำคัญเพราะจะนำไปสู่ความเข้าใจต่อมุมมองของผู้อื่น สอดคล้องกับคอนเนอร์ลีย์; และ พีเดอร์สัน (Connerley; & Pederson. 2005: 41) ที่กล่าวว่าการพัฒนาการรับรู้ ความรู้ และทักษะที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำมืออาชีพ และเป็นการสร้างโอกาสที่ดีสำหรับความก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

7. มีความมั่นใจในตนเอง (strong sense of self) ในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นโดยปราศจากความเคอะเขิน ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดของตนเอง เพื่อที่จะหาวิธีแก้ไขโดยไม่สูญเสียความมั่นใจในตนเอง

8. อารมณ์ขัน (Sense of humor) เป็นสิ่งสำคัญในการแก้ไขสถานการณ์ลดความ ตึงเครียดและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลต่างๆ และความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

เอกรินทร์ สังข์ทอง (2551: 12-14) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไว้ว่า ควรมีองค์ประกอบดังนี้คือ

1. การมีภาวะผู้นำในชุมชน ผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้นต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่เบื้องต้นในบริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมถึงการมีความตระหนักถึงความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity) และต้องแสดงศักยภาพในการนำชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เพื่อให้สมาชิกของชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีทักษะในการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อหลอมรวมเป็นกลุ่มเดียวกัน แต่ยังคงสนับสนุนการสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2. การเป็นผู้นำในการจัดโปรแกรมหรือกิจกรรมทางการศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางพหุวัฒนธรรมนั้น ต้องสามารถสนองต่อความต้องการทางด้านพหุวัฒนธรรม ทั้งนี้ผู้นำสามารถกระทำได้โดยการออกแบบการเรียนการสอน และหลักสูตรพหุวัฒนธรรมศึกษาที่สอดคล้องกับความหลากหลายวัฒนธรรม นอกจากนี้ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มรูปแบบเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม และต้องสะท้อนคิดว่าจะสามารถช่วยให้ นักเรียน ครู หรือบุคลากรเกิดความซาบซึ้งเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้งในบริบทของชั้นเรียน โรงเรียน และสังคมได้อย่างไร

3. การเป็นผู้นำในการจัดการองค์การและโครงสร้างที่สะท้อนถึงพหุวัฒนธรรม กล่าวคือต้องส่งเสริมให้เกิดความตระหนักทางด้านวัฒนธรรม โดยการจัดโครงสร้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างเช่น การคละชั้นเรียน การคละนักเรียนที่มีวัฒนธรรม หรือความสามารถทางการเรียนรู้แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือและยอมรับซึ่งกันและกัน การจัดโครงสร้างอื่นๆ ที่เป็นไปได้คือ การแต่งตั้งกรรมการทางด้านพหุวัฒนธรรมศึกษา โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในโรงเรียนและชุมชนเข้ามาช่วยกำหนดทิศทาง รูปแบบการเรียนรู้ สื่อการเรียนการสอน กิจกรรมต่างๆ ทั้งนี้รวมถึงการกำหนดแผนการ โครงการหรือกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนหรือชุมชนโดยเน้นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง และมีการวัดประเมินผลโครงการเพื่อพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมให้ดียิ่งๆขึ้น นอกจากนี้อาจมีการจัดห้องละหมาดที่ถูกต้องตามหลักศาสนา การจัดโต๊ะหมู่บูชาเพื่อให้นักเรียนที่มีความแตกต่างทางศาสนาสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อให้เข้าใจความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม

4. การเป็นผู้นำในการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือต้องมีบทบาทและอิทธิพลโดยตรงต่อการวางรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องตามแนวคิดสังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งอาจกำหนดรูปของนโยบายการคัดเลือกบุคลากรที่มีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา หรือพื้นเพ ทั้งนี้ควรรวมถึงการรับนักเรียนที่มีความหลากหลายด้วยผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและสื่อสารให้ครู ผู้ใต้บังคับบัญชา และสมาชิกของชุมชนได้รับทราบ โดยเฉพาะระบบกฎเกณฑ์หรือนโยบายขององค์การว่ามีทิศทางอย่างไรในการสนับสนุนแนวคิดทางด้านการจัดการพหุวัฒนธรรม ทั้งนี้เป็นหน้าที่โดยตรงที่ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบ และสร้างให้เกิดความชัดเจนในรูปแบบของการบริหารจัดการ

5. การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อแนวคิดพหุวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของแนวคิดพหุวัฒนธรรม ถือว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของผู้นำ ดังนั้นวัฒนธรรมต่างๆ ต้องถูกถ่ายทอด สนับสนุนหรือส่งเสริมโดยผู้นำองค์กร เช่น สร้างขวัญและกำลังใจที่ดี ตลอดจนการเห็นคุณค่าของต่างวัฒนธรรม และปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียม ในการสร้างวัฒนธรรมนั้นผู้นำต้องกำหนดปรัชญาขององค์กรที่ชัดเจน ทั้งนี้รวมถึงคุณค่าที่องค์กรต้องการสร้างให้เกิดขึ้น หลังจากนั้นจึงนำไปสู่กระบวนการร่างนโยบาย กฎระเบียบ โปรแกรมต่างๆ และขั้นตอนที่ต้องการนำปรัชญาไปสู่การปฏิบัติ และประการสุดท้ายคือ ผู้นำต้องเป็นตัวแบบที่ดีปฏิบัติตนในทางที่ดีงาม

6. การจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมพหุวัฒนธรรมศึกษาในสถานศึกษา การจัดงบประมาณเฉพาะเพื่อการบริหารจัดการการส่งเสริมพหุวัฒนธรรม จะเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความจริงใจต่อการสร้างให้เกิดการยอมรับต่อกัน ทั้งนี้รูปแบบของงบประมาณอาจจัดอยู่ในรูปของการส่งเสริมการทำกิจกรรม การอบรมครูผู้สอน และการสร้างหลักสูตรพหุวัฒนธรรมศึกษาของสถานศึกษา เป็นต้น

7. การสร้างระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียนและการตัดสินใจ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางพหุวัฒนธรรมนั้นต้องมีรูปแบบการส่งเสริมแนวคิดพหุวัฒนธรรมอย่างเด่นชัด ตัวอย่างเช่น ผู้นำมีการกำหนดแนวทางอย่างชัดเจนว่าจะมีการตอบสนองอย่างไรต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดมาจากวัฒนธรรมหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความตระหนัก และมีกลยุทธ์ที่ดี และต้องเชื่อว่าปัญหาต่างๆ สามารถแก้ไขได้ โดยเฉพาะการใช้ระบบธรรมาภิบาลในการตัดสินใจร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วง

วชิระ ชนะบุตร (2553: 1-3) ได้กล่าวถึงการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) เนื่องจากบุคลากรที่มีความหลากหลาย เมื่อบุคลากรในองค์การมาทำงานร่วมกัน สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือความหลากหลาย (Diversity) ในการปฏิสัมพันธ์กันทั้งในทิศทางเดียวกันหรือตรงกันข้าม การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ของบุคลากรในองค์การ จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้องค์การมีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการแข่งขันที่ผู้บริหารองค์การมิอาจละเลยได้ การบริหารความหลากหลายเป็นความกลมกลืนกันจากการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรที่นำความไม่เหมือนกันของภูมิหลัง ท่าทางส่วนตัว มุมมอง คุณค่า

ความเชื่อ มาเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มและองค์การ ซึ่งมีสภาวะหลากหลายอันได้แก่ อายุ เพศ อัตลักษณ์ทางเพศ ร่างกาย เชื้อชาติ ผิวสี ศาสนา สถานภาพสมรส การศึกษา รายได้ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ประสบการณ์ ความคิด ความชอบ ความสนใจ เป็นต้น ความสามารถที่เห็นว่าจำเป็นสำหรับการบริหารความหลากหลาย ดังนี้คือ การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) การสร้างความไว้ใจ (Building Trust) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การฟังและการซักถาม (Listening and Query) และทักษะความร่วมมือช่วยเหลือ (Collaboration Skills)

สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ (2553: 47) ได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารวัฒนธรรมที่แตกต่างหรือการบริหารวัฒนธรรมข้ามชาติ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา เพราะจะมีผลต่อความแตกต่างด้านทัศนคติในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน หากผู้บริหารไม่มีความเข้าใจจะทำให้การทำงานร่วมกันในองค์กรขาดประสิทธิภาพ กลยุทธ์ประการหนึ่งสามารถกระทำแล้วเกิดผลดี คือ การที่ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์กร จะเป็นจุดเริ่มต้นต่อการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรระหว่างประเทศ สำหรับแนวทางในการประยุกต์การบริหารวัฒนธรรมข้ามชาติสำหรับผู้บริหารมีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

1. การมีทักษะในการแสวงหาความรู้และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวัฒนธรรมข้ามชาติ การได้มาซึ่งข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง นับว่าเป็นอันตรายอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจที่ดำเนินการในต่างประเทศ เนื่องจากข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจะทำให้การปฏิบัติงานและการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจในสังคมนั้นล้มเหลว เพราะการทำธุรกิจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีความจำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับค่านิยมและบรรทัดฐานของสังคมที่กิจการเข้าไปทำธุรกิจด้วย ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจากการประกอบการในวัฒนธรรมหนึ่ง อาจไม่ประสบความสำเร็จในอีกวัฒนธรรมหนึ่งก็เป็นได้ การศึกษาข้อมูลข้อเท็จจริงและความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมของประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจนั้นจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำ ซึ่งอาจสามารถทำได้ง่ายๆ โดยการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาภายในประเทศนั้น เพื่อช่วยเหลือให้คำแนะนำในการทำธุรกิจ เมื่อเห็นว่ามีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรมเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารซึ่งถูกส่งมาจากประเทศแม่ เป็นผู้ที่มีข้อมูลที่เป็นจริงและมีความรอบรู้เพียงพอที่จะทราบถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจระหว่างประเทศในส่วนที่ตนกำลังรับผิดชอบอยู่

2. การหลีกเลี่ยงอคติด้านวัฒนธรรม การทำธุรกิจระหว่างประเทศต้องคำนึง และป้องกันการเกิดทัศนคติหรือความเชื่อถือที่ว่า วัฒนธรรมของชาติตนเองเหนือกว่าหรือดีกว่าวัฒนธรรมของชนชาติอื่น ดังที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อก่อนหน้านี้ เนื่องจากแนวความคิดชาตินิยมนี้จะนำไปสู่การไม่ยอมรับหรือปฏิเสธวัฒนธรรมอื่นๆ ความเป็นชาตินิยมจึงเป็นข้อจำกัดที่สำคัญประการหนึ่งของการทำธุรกิจระหว่างประเทศ วิธีการหลีกเลี่ยงข้อจำกัดดังกล่าว สามารถกระทำได้โดยการนำเครื่องมือที่เรียกว่า การประเมินผลตนเอง (Self–reference criterion) มาตรวจสอบระดับความนิยมวัฒนธรรมตนเองของผู้บริหารที่จะไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ผลการประเมินนี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อบกพร่องและหาหนทางป้องกันแก้ไขเกี่ยวกับอคติด้านวัฒนธรรมได้

3. การพัฒนาทักษะการบริหารวัฒนธรรมข้ามชาติ การทำงานกับคู่ค้าที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันให้เกิดประสิทธิภาพขึ้นได้นั้น เป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องลงทุนในด้านการพัฒนาทักษะการทำงานของทีมงานให้เป็นมืออาชีพ เพราะในแต่ละวัฒนธรรมจะมีวิถีการทำธุรกิจ การเจรจาต่อรอง และการแก้ไขปัญหาข้อพิพาทที่อาจไม่เหมือนกัน ผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศจึงต้องมีความใฝ่รู้ แสวงหาแนวคิดและหลักการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในแต่ละประเทศที่ไปทำงาน โดยทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารวัฒนธรรมข้ามชาติ ควรประกอบด้วยด้านต่างๆ ดังนี้

- ความอดทนต่อความคลุมเครือ (Tolerance for ambiguity) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการอดทนต่อความคลุมเครือไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในต่างประเทศ

- ความเป็นคนช่างสังเกตเรียนรู้ (Perceptiveness) หมายถึง ความสามารถในด้านการสังเกตและเข้าใจในคำพูดหรือพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในด้านการสื่อสารให้ดีขึ้น

- ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Valuing personal relationships) หมายถึง ความสามารถในการยอมรับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของธุรกิจระหว่างประเทศ

- มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี (Flexibility and adaptability) หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นหาวิธีแก้ไขปัญหา เปิดใจกว้าง และแสดงความอ่อนโยน แม้จะอยู่ในภาวะกดดันก็ตาม

นอกจากนี้ยังได้สรุปจากการวิจัยของนักวิจัย GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบ Transformational มีความสำคัญต่อการเป็นผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติ โดยลักษณะผู้นำแบบ Transformational มีลักษณะแตกต่างจากผู้นำทั่วๆ ไป ซึ่งจากการศึกษาพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำแบบ Transformational มีลักษณะดังต่อไปนี้ (สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์. 2553: 294-296)

- มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Articulates avision) มีวิสัยทัศน์อุดมการณ์ที่บอกอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน และอธิบายให้ผู้ทำตามได้เห็นและปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

- สร้างความแตกต่างจากสิ่งเดิมๆ (Breaks from the status quo) มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นแตกต่างไปจากวิถีเดิมๆ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการหาวิธีปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และสามารถกระตุ้นให้ลูกน้องหาวิธีการใหม่ๆ มาแก้ปัญหาที่เกิดซ้ำซากได้

- มีเป้าหมายและแผนงาน (Provides goals and a plan) มีวิสัยทัศน์การมองเห็นอนาคตที่ชัดเจนและวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนให้ทุกคนร่วมกันเปลี่ยนแปลงองค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

- กำหนดวัตถุประสงค์ที่นำไปสู่เป้าหมาย (Gives meaning or a purpose to goals) กำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ลูกน้องเห็นความจำเป็นที่จะต้องทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้ลูกน้องเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้องค์กรดีขึ้นแน่นอน

- ยอมรับความเสี่ยง (Takes risks) เต็มที่ที่จะร่วมเสี่ยงกับองค์กรที่เหนือกว่าผู้นำคนอื่นๆ

- มีแรงจูงใจการนำ (Is motivated to lead) รู้ว่าตนเองอยู่ตรงจุดไหนของภาวะผู้นำ และมีความกระตือรือร้นในบทบาทภาวะผู้นำของตน แสดงแบบอย่างให้ลูกน้องทำตาม

- สร้างพื้นฐานอำนาจ (Build a power base) ใช้อำนาจที่ตนเองมีอย่างมืออาชีพ ให้ความเคารพและเป็นที่เคารพนับถือของลูกน้อง

- มีจริยธรรมและศีลธรรมระดับสูง (Demonstrates high ethical and moral standards) มีความยุติธรรม มีจริยธรรมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

นอกจากนี้ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละวัฒนธรรม คือ “ผู้นำสากล” (Global Leader) หมายถึง บุคคลที่มีทักษะและความสามารถในการบริหารบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่หลากหลายได้ เช่น คาร์ลอส ดอร์น มีลักษณะผู้นำที่สามารถเป็นผู้นำแบบสากลได้โดยไม่ต้องยึดติดวิธีการที่ตนเคยบริหารประสบความสำเร็จ (หรือ past success) เพราะการบริหารข้ามวัฒนธรรมจำเป็นต้องยืดหยุ่นต่อการปรับดัดแปลงการบริหารของตนให้เข้ากับคนจากหลากหลายวัฒนธรรมได้

ลักษณะของผู้นำสากลมีดังต่อไปนี้

- มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูงและเข้ากับวัฒนธรรมหลากหลายได้ (Cosmopolitan)

- มีทักษะการสื่อสารได้หลากหลายวัฒนธรรม อย่างน้อยควรมีพื้นภาษาเกินกว่า 2 ภาษา และเข้าใจความละเอียดอ่อนของภาษานั้นๆ เพื่อให้การสื่อสารไม่ผิดพลาด

- มีความละเอียดอ่อนด้านวัฒนธรรม ซึ่งสิ่งนี้จะได้มาจากการสะสมประสบการณ์จากการทำงานในต่างแดนและทำงานกับบรรษัทข้ามชาติหลายสัญชาติ (Culturally sensitive)

- มีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Capable of rapid acculturation)

- มีความรอบรู้ในบริบทของประเทศนั้นๆ ที่ได้เข้าไปลงทุน เช่น วัฒนธรรมต่างๆ และองค์ประกอบทางสังคมต่อการบริหารงานในประเทศนั้นๆ (Knowledgeable about cultural and institutional influences on management)

- เป็นตัวช่วยหรือประสานให้ลูกน้องให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่างได้ (Facilitator of subordinates’ intercultural performance)

- สามารถมองเห็นจุดเด่นของแต่ละวัฒนธรรม และผนึกกำลังจากความแตกต่างได้ (A user of cultural synergy)

- ส่งเสริมในการสร้างวัฒนธรรมสากลต่อการทำงานภายในองค์กรได้ (A promoter and user of the growing world culture)

- ต้องมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ การบริหารงานข้ามวัฒนธรรม

- ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) กล่าวคือ มีความสามารถในการรับรู้ถึงจิตใจหรือความต้องการของลูกน้องภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่าง และความสามารถในการแก้ปัญหาที่ท้าทาย ตลอดจนความอดทนและการเชื่อมั่นในแง่บวกอย่างสูง จนส่งอิทธิพลต่อบุคคลรอบข้าง เช่น ลูกน้อง ทีมผู้บริหาร เป็นต้น

ชนงกรณ์ กุลฑลบุตร (2554: 263-267) ได้กล่าวว่าแนวทางการเป็นผู้บริหารในระดับสากล เป็นแนวทางที่จะชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารในระดับสากลจะมีลักษณะเป็น Transformational Leadership ซึ่งควรมีทักษะ 7 ประการของผู้บริหารระหว่างประเทศ (7 Skills of Global Manager) เนื่องจากผู้ที่จะทำหน้าที่บริหารงานที่มีความสากลจะต้องเผชิญปัจจัยที่แตกต่างจากงานบริหารของกิจการที่มีขอบเขตการดำเนินงานในระดับท้องถิ่น แม้ว่าปัจจัยบางชนิดอาจจะเหมือนกันก็ตาม ดังนั้นจึงควรมีทักษะดังต่อไปนี้

1. สามารถพัฒนาและใช้กลยุทธ์เพื่อการดำเนินธุรกิจทั่วโลก (Ability to Develop and Use Global Strategic Skills) เนื่องจากกิจการที่อยู่ในวงการค้าระหว่างประเทศนั้น จะมีการปรับกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ ทั้งเพื่อการเอาตัวรอดและการเอาชนะคู่แข่งขัน ผู้บริหารที่มีทักษะเพียงแค่การใช้กลยุทธ์ในระดับท้องถิ่นอาจไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานระหว่างประเทศก็ได้ เพราะการใช้กลยุทธ์ระดับประเทศ (Global Strategic) นั้นจะต้องมีการประสานกับกิจการอื่นที่อยู่ในเครือ เพื่อให้ผลการดำเนินการรวมมีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้ยังต้องมีการติดตามกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถพัฒนากลยุทธ์ด้วยตนเองเพื่อการแข่งขัน และความแตกต่างทางวัฒนธรรม อาจทำให้ผู้บริหารต้องประยุกต์ผลิตภัณฑ์หรือบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้ดี

2. ความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และในสภาวะคับขัน (Ability to Manage Change and Transition) ในสภาพการแข่งขันในยุคปัจจุบันที่บริษัทข้ามชาติจะต้องเผชิญทั้งกับคู่แข่งขันที่เป็นบริษัทข้ามชาติด้วยกันและคู่แข่งขันที่เป็นกิจการท้องถิ่น รวมทั้งสภาพการณ์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละท้องถิ่น ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคในท้องถิ่นเอง ทำให้ผู้บริหารต้องมีทักษะในการที่จะบริหารงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ทั้งในแง่ของชนิดของการเปลี่ยนแปลงและปริมาณการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะในการที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น และสามารถใช้ความรู้ทางการบริหารมาแก้ไขได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. ความสามารถที่จะบริหารในสังคมที่มีหลายวัฒนธรรม (Ability to Manage Cultural Diversity) เป็นเรื่องที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดในทางการบริหารของกิจการระหว่างประเทศ ทั้งนี้เพราะความร่วมมือกันของทั้งผู้บริหารและพนักงานจะเป็นพื้นฐานของความสำเร็จขององค์กร

จากการวิจัยโดยใช้กลุ่มตัวอย่างในประเทศจีนพบว่า ความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารจากต่างประเทศทั้งอเมริกัน เอเชีย และผู้บริหารชาวจีนเองกับพนักงานชาวจีน ช่วยให้เกิดการพัฒนาผู้บริหาร และส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร ในขณะที่กิจการระหว่างประเทศต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับประชาชนจากนานาประเทศที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริโภคหรือพนักงาน วัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งที่มนุษย์เรียนรู้จนฝังรากลึกลงไปในจิตใจของตน และมีผลต่อทัศนคติและค่านิยมของแต่ละบุคคล ในกลุ่มคนที่มาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จึงมีโอกาสที่จะมีความขัดแย้งกันทั้งในแง่ความคิดและการกระทำ โดยที่ต่างฝ่ายก็จะมีเหตุผลว่าตนเองถูกต้อง ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่จะก่อให้เกิดผลเสีย ดังนั้นการที่จะกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายต่างๆ จึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นสำคัญ วัฒนธรรมที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง ได้แก่ 1) วัฒนธรรมของตัวผู้บริหารเอง 2) วัฒนธรรมของประเทศที่ตนจะไปเป็นผู้บริหาร 3) วัฒนธรรมของสังคมอื่นที่เกี่ยวข้อง และ 4) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ทั้งนี้เพราะการบริหารในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น ถึงแม้ผู้บริหารจะได้รับการเรียนรู้ในเรื่องวัฒนธรรมประเพณีของประเทศอื่นๆ มา แต่สิ่งที่จะต้องระวังก็คือวัฒนธรรมของตัวผู้บริหารเอง แต่อย่างไรก็ดีการบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรมมิใช่หมายความว่าจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพียงแต่จะต้องทำการประสานความแตกต่างของวัฒนธรรมเหล่านั้นให้กลมกลืนกัน และสามารถทำให้บุคคลอยู่ร่วมกันได้ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน จนสามารถสร้างผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร

4. ความสามารถในการออกแบบและทำงานในองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Ability to Design and to Function in Flexible Organization) ในสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ ของโลกก็เปลี่ยนแปลงเร็วด้วย ทำให้กิจการต่างๆ ต้องมีความยืดหยุ่นสูงพอที่จะปรับรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานในสภาวะของความไม่แน่นอนเหล่านั้น พร้อมทั้งมีความรู้ทางการจัดการและมีวิจารณญาณสูงพอที่จะปรับแบบแผนการจัดการและโครงสร้างที่สำคัญให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างกะทันหัน ทำให้ผู้บริหารในประเทศเหล่านี้ต้องมองอนาคตและเตรียมการอย่างยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

5. ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นและกับทีมงาน (Ability to Work with Others and in Team) ความสามารถในส่วนนี้เป็นส่วนที่ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารของกิจการท้องถิ่น และผู้บริหารกิจการระหว่างประเทศจะต้องพึงมี ความแตกต่างจะอยู่ที่ว่าผู้บริหารกิจการระหว่างประเทศจะต้องเป็นผู้ที่ปรับตัวได้ดี เพราะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรจากต่างวัฒนธรรมที่มี ความแตกต่างกับวัฒนธรรมของตน และยังต้องมีการเรียนรู้ผู้อื่นได้เร็ว เพราะอาจต้องมีการย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในประเทศต่างๆ อยู่เสมอ ดังนั้นผู้ที่มีความคล่องตัวในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและสามารถสร้างทีมงานใหม่ๆ ได้ดีเหมาะที่จะเป็นผู้บริหารในระดับสากล (Global Manager)

6. ความสามารถในการสื่อสาร (Ability to Communicate) เนื่องจากผู้บริหารในระดับสากลจะต้องเกี่ยวข้องกับผู้คนจากหลายชาติภาษา ดังนั้นจึงต้องมีความสามารถในการที่จะสื่อสารให้เกิดความเข้าใจได้ดี แต่ก็มิได้หมายความว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการพูดได้หลายภาษา ความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนการบริหารและสามารถสื่อสารทั้งภายในองค์กรและผู้บริโภคภายนอกองค์กรได้ดี การสื่อสารที่ดีภายในองค์กรจะก่อให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการสร้างความร่วมมือภายในองค์กร ในขณะที่การสื่อสารเพื่อให้ผู้บริโภคและประชาชนทั่วไปมีความเข้าใจในองค์กร รู้จักและเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ ตลอดจนสามารถทำความเข้าใจกับผู้บริโภคและประชาชน ในกรณีที่เกิดข่าวลือต่างๆ ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ เพราะความสำคัญในปัญหาดังกล่าวมีมากจนเกิดเป็นวิชาประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ขึ้นมา

7. ความสามารถในการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ในองค์กร (Ability to Learn and to Transfer Knowledge in an Organization) ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่องานบริหารในต่างประเทศเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้แบบแผนวัฒนธรรมท้องถิ่น เทคโนโลยีทั้งเก่าและใหม่ที่มีใช้กันอยู่ในกิจการแต่ละแห่ง การเรียนรู้สิ่งเหล่านั้นจะทำให้สามารถเปรียบเทียบกับประสบการณ์ที่ตนมีอยู่ และสามารถนำไปปรับเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้ การที่ผู้บริหารมีประสบการณ์จากการบริหารในประเทศต่าง ๆ ทำให้สามารถเปรียบเทียบได้ถึงความแตกต่างว่าอย่างไรดีกว่า และถ้ามีความสามารถในการถ่ายทอดที่ดีจะทำให้ความรู้ถูกเผยแพร่ไปยังหน่วยต่างๆ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการดำเนินงานโดยส่วนรวม

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554: 159-161) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้ที่ทำงานร่วมกับชาวต่างชาติหรือทำงานต่างประเทศให้ได้ผลงานที่ดี ควรมีคุณสมบัติหรือต้องปลูกสร้างคุณสมบัติของตนเองต่อไปนี้

1. เป็นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในมิติทางวัฒนธรรมการจัดการที่แตกต่าง
2. เป็นบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม
3. เป็นบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่อวัฒนธรรมของตนเองและวัฒนธรรมของชาติอื่นๆ
4. เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งบุคลิกภาพภายนอกและภายใน และมีความเป็นมิตรกับทุกคนอย่างจริงใจ
5. เป็นบุคคลที่มีความสามารถทางภาษาต่างๆ อย่างน้อย 2 ภาษา หากมีทักษะในการสื่อสารได้หลายภาษายิ่งดี โดยเฉพาะภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศที่ต้องไปทำงานด้วยหรือเดินทางไป
6. เป็นบุคคลที่มีความละเอียดอ่อน มีการรับรู้ได้เร็ว มีไหวพริบ
7. เป็นบุคคลที่มีนิสัยที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ ไม่ยึดติดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกินไป
8. เป็นบุคคลที่ชอบการเดินทาง มีความอดทนกับการเดินทางระยะยาวนาน

ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ (2555: 74-75) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศต้องพยายามสร้างแรงจูงใจ และเป็นผู้นำทีมงานที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม เพื่อผลักดันให้ภารกิจต่างๆ บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยต้องใส่ใจกับประเด็นที่เกี่ยวกับความละเอียดอ่อนในวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross–cultural sensitivity) ของพนักงานจากประเทศที่มีพื้นฐาน ความแตกต่างกัน เช่น เชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นการเป็นผู้นำในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ จึงมีความสลับซ้อนใน การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การตลาด หรือการบริหารงานบุคคลภายในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศ ด้วยเหตุนี้วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจระหว่างประเทศจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี คือ การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) คือ การที่ผู้บริหารระดับสูงมีความสามารถพิเศษเหนือกว่าใน การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น และสร้างการเรียนรู้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. มีคติในการทำงานที่เป็นสากลและค่านิยมที่เปิดกว้าง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีทัศนคติและจิตใจที่เปิดกว้างในการรับรู้ และให้ความสำคัญกับความหลากหลายของวัฒนธรรม ผู้บริหารที่มีจิตใจไม่เปิดกว้างมักขาดวิสัยทัศน์ และมีปัญหาในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมอื่นๆ ตลอดจนมีแนวโน้มที่จะประสบความล้มเหลวในการบริหารหน่วยธุรกิจในต่างประเทศ ในขณะที่ผู้บริหารที่เปิดใจกว้างและมีความมุ่งมั่นในการเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ มักมีความพร้อมในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่นๆ และมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ

2. มีความตั้งใจอย่างมุ่งมั่นที่พร้อมทุ่มเททรัพยากรองค์กร ความสลับซับซ้อนของตลาดในต่างประเทศ เป็นการบอกให้ทราบว่าการลงทุนในธุรกิจระหว่างประเทศ มักจะใช้เวลาในการดำเนินงานนานกว่าธุรกิจในประเทศ กว่าธุรกิจจะสร้างผลกำไรให้กับบริษัทได้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมุ่งมั่นและทุ่มเททรัพยากร จนกระทั่งแน่ใจว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้ ในที่สุด ความตั้งใจเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศ จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อม และพัฒนาทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร เช่น ทรัพยากรทางการเงิน พนักงาน และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรธุรกิจที่มีความตั้งใจจริงในการขยายตลาดสู่ต่างประเทศอย่างเป็นระบบจะมีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ และมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ใจว่าธุรกิจในต่างประเทศองค์กรจะต้องประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

3. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของธุรกิจในการบอกว่า สิ่งที่บริษัทต้องการในอนาคตคืออะไร หรือภาพในอนาคตของบริษัทที่ควรจะเป็นคืออะไร และองค์กรธุรกิจจะมีวิธีการอย่างไรในการที่จะไปให้ถึงจุดนั้น การวาดภาพอนาคตเหล่านี้จะกลายเป็นแรงผลักดันสำหรับการจัดเตรียมแผนงาน การดำเนินการ และพนักงานทั้งหมดเพื่อให้องค์กรก้าวไปให้ถึงจุดที่ต้องการ

4. มีความตั้งใจอย่างมุ่งมั่นที่จะลงทุนในด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความสำเร็จของธุรกิจ ในองค์กรธุรกิจที่มีการบริหารงานเป็นสากล ผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศจะมีนโยบายในการนำระบบวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในองค์กร และเนื่องจากองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีวัฒนธรรมและระบบกฎหมายที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ ดังนั้นบทบาทเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศก็คือ การจัดโครงสร้างองค์กรและกระบวนการจัดการภายในให้สัมพันธ์สอดคล้องกับกลยุทธ์ของกิจการ จนสามารถเอื้ออำนวยให้ธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ในระดับสากลนั่นเอง

และยังกล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศควรมีลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เนื่องจากสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้น และเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ในการที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะเกิดจากพลังใจและความกระตือรือร้นของพนักงานกันเอง มิใช่เกิดจากการบังคับโดยระเบียบข้อบังคับ ซึ่งการบริหารงานให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจนี้เป็นที่รู้จักกันในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรที่มีคุณภาพกับองค์กรให้เป็นเนื้อและเดียวกัน โดยการใช้ค่านิยมองค์กร (Corporate values) เป็นตัวการเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันจนเกิดความรักและความทุ่มเทต่อองค์กร การบริหารวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะนี้ จึงเป็นการทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความผูกพันต่อความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกัน

จากผลการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม (multicultural leadership) ดังที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) ความไว้เนื้อเชื่อใจ และ 2) ความน่าเชื่อถือ

2. สมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) การมีความรู้ความเข้าใจในพหุวัฒนธรรม 2) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ 3) ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมและความหลากหลาย 4) การผนวกความรู้และทักษะอันก่อให้เกิดความตระหนักในพหุวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม 5) ความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของพหุวัฒนธรรมในการจัดการศึกษาและการบริหารเทศะ 6) ความตระหนักและความรู้ว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ส่งผลต่อผู้เรียน 7) การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม 8) ความเห็นอกเห็นใจในวัฒนธรรมของผู้อื่น 9) ความตระหนักถึงความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม 10) การหลีกเลี่ยงอคติด้านวัฒนธรรม 11) ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นจิตวิญญาณ 12) มีทัศนคติที่ดีต่อวัฒนธรรมของตนเองและวัฒนธรรมของชาติอื่นๆ 13) สร้างวัฒนธรรมที่ดีเพื่อให้ครูยอมรับแนวคิดในเรื่องของความแตกต่างทางวัฒนธรรม 14) ทักษะส่วนบุคคล 15) ทักษะการแสวงหาความรู้และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับวัฒนธรรมข้ามชาติ 16) ทักษะการสื่อสาร 17) มีทักษะการสื่อสารได้หลากหลายวัฒนธรรม 18) ความสามารถด้านภาษา 19) ทักษะการเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรม และเชื่อมต่อการทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรมได้

3. การมีวิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ คือ เน้นย้ำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์องค์กร

4. การจัดโครงสร้างองค์การที่สะท้อนถึงพหุวัฒนธรรม มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อแนวคิดพหุวัฒนธรรม 2) พัฒนานโยบายและกลยุทธ์การใช้การศึกษาพหุวัฒนธรรม 3) การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การสรรหาบุคลากร 5) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร 6) การจัดสรรงบประมาณ 7) มีนโยบายในการนำระบบวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล 8) สร้างโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพและการอบรมให้กับบุคลากร 9) การสร้างระบบธรรมาภิบาล 10) ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ เจตคติ ทักษะการสื่อสารในชั้นเรียน สร้างบรรยากาศในชั้นเรียนและจัดกิจกรรมในบทเรียน

5. การบริหารความหลากหลาย องค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) การพัฒนาทักษะการบริหารวัฒนธรรมข้ามชาติ 2) ความสามารถที่จะบริหารในสังคมที่มีหลายวัฒนธรรม 3) การจัดการองค์กร 4) ความรู้ความเข้าใจในมิติทางวัฒนธรรมการจัดการที่แตกต่าง

จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบ 5 รายการข้างต้น ที่ได้จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่างๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่นๆ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการสังเคราะห์ดังปรากฏใน ตาราง 1 โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ต่อไป

ตาราง 1 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัย

องค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม	แนวคิด																	งานวิจัย								
																		งานวิจัยในประเทศ			งานวิจัยต่างประเทศ					
	Connerley, & Pederson (2005: 42)	Grisham (2006: 253-256)	Daft, & Lane (2008: 339)	Bordas (2007: 77)	Hochschild (2009: 85)	Yukl (2012: 98)	Turnbull (2012: 6)	Webb, Darling, & Alvey (2014: 7-10)	ปัญญิตี ยงบ่วน, และ ชัยวัฒน์ ผดุงพงษ์ (2550: 7)	ฮามัดไญนี ตาโอะ (2551: 4)	พิชาภพ พันธุ์แพ (2552: 89-94)	เยกวินทร์ สังข์ทอง (2551: 12-14)	วชีระ ชนะบุตร (2553: 1-3)	สุจินดา โพธิ์พฤกษ์ (2553: 47)	ชนงกรณ์ กุลศลบุตร (2554: 263-267)	เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554: 159-161)	ศักดิ์ศา ศิริภัทรโสภณ (2555: 74-75)	วรัชย ปานนิตยพงศ์ (2554: 121)	ศรีมณฑา เกษสาคร (2554 : 141-142)	เยกวินทร์ สังข์ทอง (2555: 73)	Tittle (2001: 98)	Michelle; & Woodfork (2003: 12-17)	Bosma (2007: 56-63)	Canen; & Canen (2008:1-19)	Crozier (2009: 23-34)	รวม
1.การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน						✓		✓			✓					✓					✓					5
2. การสร้างความไว้วางใจ		✓			✓	✓		✓					✓									✓			✓	7
3. ความซื่อสัตย์						✓												✓								2
4. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน				✓		✓							✓									✓				4
5. อำนาจ		✓																✓				✓				3
6. การเอาใจใส่		✓						✓									✓	✓							✓	5
7. การจัดการความขัดแย้ง		✓		✓	✓								✓											✓		5

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม	แนวคิด																งานวิจัย							
																	งานวิจัยในประเทศ			งานวิจัยต่างประเทศ				
	Connerley, & Pedersen (2005: 42)	Grisham (2006: 253-256)	Daft, & Lane (2008: 339)	Bordas (2007: 77)	Hochschild (2009: 85)	Yukl (2012: 98)	Turnbull (2012: 6)	Webb, Darling, & Alvey (2014: 7-10)	ไม้ญุ้ติ ยมบาน, และ ชัยวัฒน์ เดชพงษ์ (2550: 7)	อามัดโญ่ ดาโอะ (2551: 4)	พิชาภพ พันธุ์แพ (2552: 89-94)	เอกวินทร์ สังข์ทอง (2551: 12-14)	วชิระ ชนะบุตร (2553: 1-3)	สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ (2553: 47)	ชนงกรณ์ กุลคณบุตร (2554: 263-267)	เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554: 159-161)	ศักดิ์ดา ศรีภาโรโลกน (2555: 74-75)	วรชัย ปานนิตยพงศ์ (2554: 121)	ศรีมณฑา เกษสาคร (2554 : 141-142)	เอกวินทร์ สังข์ทอง (2555: 73)	Tittle (2001: 98)	Michelle, & Woodfork (2003: 12-17)	Bosma (2007: 56-63)	Canen, & Canen (2008:1-19)	Crozier (2009: 23-34)	รวม
8. สมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓				✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	18
9. มีความยืดหยุ่น			✓					✓						✓	✓	✓										5
10. มีการปรับตัว			✓											✓												2
11. มีความฉลาดทางอารมณ์											✓			✓			✓									3
12. ส่งเสริมให้ประชาคมทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา				✓						✓		✓								✓						4
13. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน				✓			✓				✓															3
14. การบริหารความหลากหลาย				✓		✓					✓			✓	✓		✓						✓			7

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม	แนวคิด																	งานวิจัย								
																		งานวิจัยในประเทศ			งานวิจัยต่างประเทศ					
	Connerley, & Pederson (2005: 42)	Grisham (2006: 253-256)	Daft, & Lane (2008: 339)	Bordas (2007: 77)	Hochschild (2009: 85)	Yukl (2012: 98)	Turnbull (2012: 6)	Webb, Darling, & Alvey (2014: 7-10)	บัญญัติ ยงบ่วน, และ ชัยวัฒน์ ผดุงพงษ์ (2550: 7)	ธานัต ไญนี ตาโอะ (2551: 4)	พิชาภพ พันธุ์แพ (2552: 89-94)	เอกวินทร์ สังข์ทอง (2551: 12-14)	วชิระ ชนะบุตร (2553: 1-3)	สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ (2553: 47)	ชนงกรณ์ กุลศลบุตร (2554: 263-267)	เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554: 159-161)	ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ (2555: 74-75)	วรชัย ปานนิตยพงศ์ (2554: 121)	ศรีมณา เกษสาคร (2554: 141-142)	เอกวินทร์ สังข์ทอง (2555: 73)	Tittle (2001: 98)	Michelle, & Woodfork (2003: 12-17)	Bosma (2007: 56-63)	Canen, & Canen (2008:1-19)	Crozier (2009: 23-34)	รวม
15. การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์				✓			✓						✓	✓			✓		✓			✓				7
16. การสร้างแรงจูงใจ					✓						✓			✓			✓					✓				5
17. ความกล้าหาญ							✓															✓				2
18. ความรับผิดชอบ							✓						✓													2
19. การพัฒนาวิชาชีพและการอบรมให้กับบุคลากร									✓	✓			✓						✓	✓						5
20. การจัดโครงสร้างองค์กรที่สะท้อนถึงพหุวัฒนธรรม									✓	✓		✓						✓	✓			✓				6
21. มีบุคลิกภาพดี											✓					✓										2
22. มีความอดทน											✓					✓										2

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม	แนวคิด																	งานวิจัย							
																		งานวิจัยในประเทศ			งานวิจัยต่างประเทศ				
	Connerley, & Pederson (2005: 42)	Grisham (2006: 253-256)	Daft, & Lane (2008: 339)	Bordas (2007: 77)	Hochschild (2009: 85)	Yukl (2012: 98)	Turnbull (2012: 6)	Webb, Darling, & Alvey (2014: 7-10)	บัญญัติ ยงยวน, และ ชัยวัฒน์ ผดุงพงษ์ (2550: 7)	อามัดไญนี คาโอะ (2551: 4)	พิชาภพ พันธุ์แพ (2552: 89-94)	เยกวินทร์ สังข์ทอง (2551: 12-14)	วริระ ชนะบุตร (2553: 1-3)	สุจินดา โพธิ์พฤกษ์ (2553: 47)	ชนากรณ์ กุลศลบุตร (2554: 263-267)	เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554: 159-161)	ศักดิ์ศิริ ศิริภัทรโสภณ (2555: 74-75)	วรชัย ปานนิตยพงศ์ (2554: 121)	ศรีมณฑา เกษสาคร (2554 : 141-142)	เยกวินทร์ สังข์ทอง (2555: 73)	Tittle (2001: 98)	Michelle, & Woodfork (2003: 12-17)	Bosma (2007: 56-63)	Canen, & Canen (2008:1-19)	Crozier (2009: 23-34)	รวม
23. มีภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง														✓	✓		✓									3
24. มีการจัดการความเปลี่ยนแปลง													✓		✓				✓							3
25. มีการทำงานเป็นทีม					✓								✓		✓							✓				4
26. มีไหวพริบ																✓						✓				2

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมจากเอกสารและตำรา พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 26 องค์ประกอบ และในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม โดยมีความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป พบว่าสามารถคัดสรรองค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมได้ 4 องค์ประกอบ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ความไว้วางใจ

องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม

องค์ประกอบที่ 3 การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 4 การบริหารความหลากหลาย

ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์หาตัวแปรของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งเมื่อกำหนดได้ตัวแปรของแต่ละองค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยจะศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อสังเคราะห์หานิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของตัวแปรของแต่ละองค์ประกอบต่อไป

3.4 องค์ประกอบด้านความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหาร และเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ จากสภาพความเป็นจริงในสภาพสังคมปัจจุบัน ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิม การที่บุคลากรมีความไว้วางใจในองค์กรหรือไว้วางใจในผู้นำ จะทำให้ทีมสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่มากระทบได้ดี โดยการรักษาความไว้วางใจให้คงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำตลอดจน การแสดงออกซึ่งความเอื้ออาทร และเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจกับวัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการสร้าง ต้องพิสูจน์และทำให้เห็นจริงจัง ไม่ใช่สร้างด้วยลมปาก ต้องมีความจริงใจเต็มใจ และมีเจตนาที่บริสุทธิ์ แปลงเจตนา ทฤษฎีต่างๆ และหลักการสู่การนำไปปฏิบัติ ให้ผู้เกี่ยวข้องได้สัมผัสรับรู้และเห็นจริง ผู้นำองค์กรจึงเป็นบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ต้องแสดงเป็นแบบอย่าง ซึ่งหมายถึงแบบอย่างหรืออิทธิพล หรือพฤติกรรมจากเบื้องบน เท่านั้นยังไม่พอต้องปลูกฝังให้พนักงานทุกระดับสร้างความน่าเชื่อถือน่าไว้วางใจด้วย เพราะพนักงานหลายฝ่ายเป็นผู้มีความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องโดยตรง แม้ว่าการประเมินและการวัดความน่าเชื่อถือจะทำได้ยากอยู่บ้าง แต่ผู้บริหารจะต้องมีความกล้าหาญพอที่จะใช้ความไว้วางใจเป็นเป้าหมายทางกลยุทธ์หนึ่งขององค์กร

เอ็นนิส และ ทาวเซนส์ (นิชาภา. 2553: Online; อ้างอิงจาก Ennis; & Towsend. 1995: 58-63) ได้เคยทำการศึกษาความไว้วางใจระหว่างผู้นำและบุคลากร โดยพบว่าองค์ประกอบหลายประการต่อไปนี้ทำให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างกัน คือ 1) การรักษาคำพูดโดยกระทำตามที่พูดไว้ (Congruent) เป็นการดูแลรักษาคำพูดและปฏิบัติตามที่สัญญาไว้ 2) ความสม่ำเสมอ (Consistency) เป็นความน่าเชื่อถือของบุคคล ความสามารถในการใช้วิจารณญาณที่ดีในสถานการณ์ต่าง ๆ ความมั่นคงในคำพูดและการกระทำ 3) การดูแล (Caring) เป็นความสนใจและเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร บุคลากรไว้วางใจในผู้นำเพราะมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถที่จะดูแลเกี่ยวกับความปลอดภัยในงานของบุคคลได้ และ 4) ความสามารถ (Competence) เป็นทักษะ ความรู้ และเทคนิคของผู้นำ

เมเยอร์ เดวิด และสคอร์แมน (Mayer; Davis; & Schoorman. 1995: 709-734) ได้นำเสนอองค์ประกอบที่สำคัญของความเชื่อถือไว้วางใจได้ 3 ประการ คือ 1) ความเต็มใจ (Willingness) กล่าวคือ แม้ว่าคนเราอาจจะมีแนวโน้มที่จะให้ความเชื่อถือไว้วางใจแก่อีกบุคคลหนึ่งอยู่แล้ว แต่ทว่าการให้ความเชื่อถือไว้วางใจแก่บุคคลอื่นอย่างตั้งใจ เป็นปรากฏการณ์ที่เจาะจงหรือเป็นไปอย่างมีวัตถุประสงค์ 2) การยอมรับความเสียหาย (Vulnerability) เป็นปัจจัยที่สะท้อนถึงการรับรู้และยอมรับการสูญเสีย ซึ่งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลให้ความเชื่อถือไว้วางใจแก่บุคคล แต่ความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นต้องไม่ได้มาจากเจตนาร้ายที่มีต่อบุคคล และ 3) ความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งแสดงเงื่อนไขในเรื่องของความเชื่อหรือความมั่นใจในศักยภาพ ความสามารถของบุคคลที่เราให้ความเชื่อถือไว้วางใจ

มิสฮรา (Mishra. 1996: 261-287) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบความไว้วางใจพบว่า มี 4 มิติ จำแนกได้ดังนี้ คือ

1) มิติความสามารถของความไว้วางใจ (Competence dimension trust) ผู้นำพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความสามารถของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของความไว้วางใจ และบุคลิกของผู้นำเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ตามไว้วางใจ ซึ่งความสามารถเป็นมิติหนึ่งของความไว้วางใจของบุคลากรและองค์กร

2) มิติการเปิดเผย (Openness dimension of trust) ความไว้วางใจอยู่ในรูปของการรับรู้ การเปิดเผย และความซื่อสัตย์ระหว่างกัน

3) มิติความห่วงใย (Concern dimension of trust) คือ มีความสนใจในตนเองพอ ๆ กับการสนใจผู้อื่นในองค์กรสุขภาพ บุคลากรไว้วางใจในผู้นำ เพราะมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถที่จะดูแลเกี่ยวกับความปลอดภัยในงานของบุคลากรได้

4) มิติความน่าเชื่อถือ (Reliability dimension of trust) บุคลากรจะมีความรู้สึกมั่นคงและเชื่อถือไว้วางใจผู้นำ เมื่อบุคลากรมีความเชื่อว่าผู้นำมีความซื่อสัตย์ มีความน่าเชื่อถือ

ชอว์ (Shaw. 1997: 34-39) ได้กล่าวว่าบุคคลต้องมีปัจจัย 3 ประการ หากจะสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับบุคคลใด ควรจะมีปัจจัยดังต่อไปนี้

1) ความสำเร็จ (Achieving Results) จะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของบุคคลที่เกิดขึ้น ซึ่งหากบุคคลไม่มีผลงาน ไร้ความสามารถหรือมีความสามารถไม่เพียงพอตามที่คาดหวังไว้ ระดับความเชื่อถือไว้วางใจมีแนวโน้มที่จะต่ำหรือลดลง การที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในความสำเร็จบุคคลจะต้องสร้างความชัดเจนในความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีและเตรียมพร้อมกับผลที่จะเกิดขึ้นตามมาทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว

2) ความตรงไปตรงมา (Acting with Integrity) จะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ ซื่อตรงจริงใจ และการกระทำตามสิ่งที่ได้พูดหรือตกลงไว้ ความเชื่อถือไว้วางใจจะอยู่ในระดับที่สูงถ้าบุคคลมีความตรงไปตรงมา กระทำจริงในสิ่งที่ได้ตกลงไว้ มีการเปิดเผยข้อมูล ประสานงานหรือทำงานร่วมกันในรูปแบบและกระบวนการที่ตรงไปตรงมา มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ และรักษาในคำมั่นสัญญา เช่น การให้รางวัลเมื่อบุคคลมีผลการทำงานที่ดีตามที่ได้ตกลงไว้ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานด้วย

3) การเอาใจใส่ดูแล (Demonstrating Concerns) เป็นการให้ความสนใจในบุคคลรอบข้าง ซึ่งบุคคลจะให้ความไว้วางใจแก่บุคคลที่ให้การดูแลเอาใจใส่ห่วงใยเป็นอย่างดี

เรียนา และ เรียนา (Reina; & Reina. 1999: 88-89) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้นั้นประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความไว้วางใจด้านศักยภาพ (Competence Trust) คือ การที่บุคคลมีความสามารถในการกระทำสิ่งที่จำเป็นต่อการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะในงานที่เฉพาะเจาะจงหรืองานที่มีความสลับซับซ้อนในการผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน รวมถึงความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และการช่วยให้ผู้อื่นสามารถทำงานของเขาได้ โดยพฤติกรรมที่สามารถช่วยสร้างและรักษาความไว้วางใจในศักยภาพ ได้แก่ การที่บุคคลมีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีความสามารถ มีความยุติธรรม สามารถเข้าใจและรับรู้ถึงศักยภาพของผู้อื่นได้ และสามารถช่วยให้ผู้อื่นเกิดทักษะความชำนาญในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้

2. ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร (Communication Trust) คือ การที่บุคคลมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันและกันอย่างคงที่และสม่ำเสมอ ซึ่งทำให้การทำงานนั้นดำเนินไปหรือมีความก้าวหน้า และมีผลต่อความสามารถในการผลิตงานและผลกำไรอีกด้วย โดยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจด้านการสื่อสาร ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยการพูดในสิ่งที่ตรงกับความเป็นจริง มีการยอมรับความผิดพลาด มีการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ การรักษาความลับ มีการชี้แจงถึงความมีเจตนาที่ดี

3. ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา (Contractual Trust) คือ การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่พูดไว้ว่าจะกระทำ ซึ่งการกระทำในสิ่งที่ได้พูดไว้นี้จะก่อให้เกิดการผลผลิต ความพร้อมที่จะให้บริการการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความใส่ใจในการมีส่วนร่วม หรือง่ายต่อการสื่อสารกลับเมื่อมีการสัญญาไว้ ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญานี้เกี่ยวข้องกับการรักษาความคิดเห็น ความตั้งมั่นในความซื่อสัตย์ และการแสดงพฤติกรรมอย่างคงที่ ความเชื่อมั่นในความตั้งใจ ความแน่นอนและความเชื่อมั่นของบุคคลในความซื่อสัตย์จงรักภักดีจะทำให้เกิดความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญาในการทำงาน โดยพฤติกรรมที่นำไปสู่ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา ได้แก่ การที่บุคคลมีการบริหารจัดการความคาดหวัง มีการสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวทางใจ มีการให้อำนาจอย่างเหมาะสม มีความใส่ใจ มีการแสดงความเห็นด้วยอย่างตรงไปตรงมา มีความคงเส้นคงวาและความแน่นอนในการกระทำ

ร็อบบินส์ (Robbins. 2005: 502-503) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำที่น่าไว้วางใจประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ด้าน ดังนี้

1) ความซื่อตรง (integrity) หมายถึง ความซื่อสัตย์ ยึดมั่นคุณธรรม และความถูกต้อง

2) สมรรถนะหรือความสามารถ (competence) หมายถึง ความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของตน

3) ความมั่นคงสม่ำเสมอ (consistency) หมายถึง พฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นบุคคลน่าเชื่อถือ (reliability) มีแนวทางในการปฏิบัติที่สามารถทำนายได้ล่วงหน้า (predictability) มีความรอบคอบ และตัดสินใจได้ดีในแต่ละสถานการณ์ (good judgment)

4) ความจงรักภักดี (loyalty) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจที่จะปกป้องและรักษาหน้าของบุคคลอื่น

5) ความเป็นคนเปิดเผย (openness) หมายถึง ความเต็มใจที่จะแบ่งปันความคิดและข้อมูลที่ตนเองมีอยู่โดยไม่ปิดบัง

แฮริซัน และ คนอื่นๆ (วรรณิดา กลิ่นดี. 2551: 20; อ้างอิงจาก Harrison; et.al. 2002: 215-223) ได้ศึกษาและพัฒนาเครื่องมือวัดความไว้วางใจที่เที่ยงตรงสำหรับพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Developing and Validating Trust Measures for E-Commerce) โดยแบบจำลองแสดงว่าความไว้วางใจเกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ความเชื่อในการไว้วางใจ (Trusting Belief) และเจตนาในการไว้วางใจ (Trusting Intention) ก่อนที่จะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ

1) ความเชื่อในการไว้วางใจ (Trusting Belief) คือ การที่บุคคลแสดงความเชื่อมั่นในบุคคลอื่นหรือสถานการณ์ใดๆ ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้

1.1) ความมีประสิทธิภาพ (Competence) หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความสามารถที่จะกระทำในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการได้สำเร็จลุล่วง

1.2) ความหวังดี (Benevolence) หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งใส่ใจต่อความเป็นอยู่ที่ดี

1.3) ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีเจตนาปฏิบัติตามข้อตกลงโดยบอกความจริงและกระทำตามสัญญาที่ได้ให้ไว้

2) เจตนาในการไว้วางใจ (Trusting Intention) คือ การที่บุคคลเกิดความเชื่อในการไว้วางใจ (Trusting Belief) ในบุคคลอื่นหรือสถานการณ์ใดๆ และยินดีที่ปฏิบัติตามหากได้จะรับความแนะนำจากบุคคลนั้น หรือตัดสินใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยใช้ข้อมูลจากสถานการณ์นั้นๆ

ฮาร์ดิน (Hardin. 2004: 45-47) ได้กล่าวว่าความเชื่อถือไว้วางใจขึ้นอยู่กับมิติความคาดหวัง 2 ประการ กล่าวคือ

1) แรงจูงใจของผู้ที่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจที่จะเอาใจใส่ต่อความสนใจหรือความต้องการของผู้ที่ให้ความเชื่อถือไว้วางใจ

2) ศักยภาพความสามารถของผู้ที่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจที่จะปฏิบัติได้ตามความต้องการของผู้ที่ให้ความเชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งมิติด้านความคาดหวังนี้นับว่ามีความสำคัญอย่างมาก

เมเยอร์ เดวิด และ สคอร์แมน (Mayer; Davis; & Schoorman. 1995: 709-734) ได้เสนอโมเดลที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางและมีอิทธิผลต่อการศึกษาความไว้วางใจอย่างยิ่ง โดยเสนอว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ (trust factors) หรือลักษณะปัจจัยของผู้ที่ได้รับความไว้วางใจหรือที่เรียกว่า คุณลักษณะที่น่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา (trustworthiness) ที่ปรากฏบ่อย 3 ปัจจัย คือ ความสามารถ (ability) ความเมตตากรุณา และการยึดถือหลักคุณธรรม

โดยอธิบายว่าความสามารถ เป็นกลุ่มของทักษะต่าง ๆ สมรรถนะและคุณลักษณะพิเศษที่บุคคลหรือกลุ่มมีความสามารถสูงในทักษะบางสาขา สามารถให้บุคคลอื่นไว้วางใจในงานที่ยากที่เกี่ยวข้องกับสาขานั้นๆ ความเมตตากรุณาเป็นขอบเขตที่บุคคลที่ถูกไว้วางใจได้รับความเชื่อว่าต้องการจะทำแต่สิ่งที่ดี ๆ ให้แก่บุคคลที่ให้ความไว้วางใจ และการยึดถือหลักคุณธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างการยึดถือหลักคุณธรรมกับความไว้วางใจ เกี่ยวข้องกับความเข้าใจของผู้ที่ให้ ความไว้วางใจยอมรับต่อบุคคลที่ถูกไว้วางใจความเชื่อว่า บุคคลที่ถูกไว้วางใจมีจิตสำนึกที่ดี มีการกระทำที่คงเส้นคงวา มีการสื่อสารที่ดีน่าเชื่อถือ ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามมีผลอย่างมากต่อความไว้วางใจในองค์กร ปัจจัยคุณลักษณะที่น่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มหรือระหว่างองค์กร และปัจจัยคุณลักษณะที่น่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อความไว้วางใจในกลุ่มหรือองค์กรด้วยปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจมี 3 ปัจจัย คือ การยึดถือหลักคุณธรรม ความเมตตากรุณา และสมรรถนะ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การยึดถือหลักคุณธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างการยึดถือหลักคุณธรรมและความไว้วางใจเกี่ยวพันกับความเข้าใจของผู้ให้ความไว้วางใจ (trustor) ต่อผู้ได้รับความไว้วางใจ (trustee) ว่าเป็นผู้ยึดมั่นต่อหลักการที่ผู้ให้ความไว้วางใจ ยอมรับความเชื่อว่าผู้ได้รับความไว้วางใจเป็นผู้มีความยุติธรรมอย่างยิ่งยวด

2. ความเมตตากรุณา ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ โดยความเมตตากรุณา คือ สิ่งที่ผู้ได้รับความไว้วางใจได้รับความเชื่อจากผู้ให้ความไว้วางใจ ว่าเป็นผู้ต้องการทำความดีหลีกเลี่ยงจากความเห็นแก่ตัวจากผลประโยชน์ ความเมตตากรุณาแสดงถึงผู้ได้รับความไว้วางใจแสดงความรักใคร่ผูกพันบางประการต่อผู้ให้ความไว้วางใจ เช่น ผู้ได้รับความไว้วางใจแสดงความต้องการช่วยเหลือผู้ให้ความไว้วางใจโดยมิได้หวังผลประโยชน์ตอบแทน แม้ว่าผู้ได้รับความไว้วางใจมิได้ถูกร้องขอความช่วยเหลือจากผู้ให้ความไว้วางใจ

3. สมรรถนะ คือ ความรู้ของบุคคล ทักษะ ความสามารถ การตัดสินใจและอื่น ๆ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์รวมทั้งการช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ เรียกปัจจัยนี้ว่า ความสามารถ คือ กลุ่มของทักษะ สมรรถนะ และลักษณะอำนาจ ที่บุคคลมีอิทธิพลในขอบเขตเฉพาะบางประการ ขอบเขตของความสามารถเฉพาะที่ผู้ได้รับความไว้วางใจ มีสมรรถนะสูงในเทคนิคหรือทักษะบางด้าน ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ

ไดเอทซ์ และ คนอื่นๆ (Dietz; et al. 2006: 713-722) ได้เสนอว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจ ประกอบด้วย ความเมตตากรุณา สมรรถนะ ความสามารถพยากรณ์ได้ การยึดถือหลักคุณธรรม ซึ่งรวมถึง ความเปิดเผย (openness) และความซื่อสัตย์ (honesty)

กริสแฮม (Grisham. 2006: 108-121) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านความวางไว้วางใจของผู้นำภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ใส่ใจและผูกพัน (Care and Concern) 2) คุณลักษณะ (Character) 3) มีสมรรถนะ (Competence) 4) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) 5) ไม่มีความกลัว/กล้าหาญ(Fearlessness) 6) มีความเมตตา (Humaneness) 7) ผู้บูรณาการ (Integrator) 8) มีความซื่อสัตย์และจริยธรรม (Integrity & Ethics) 9) มีความน่าไว้วางใจและยุติธรรม (Truth & Justice)

นอลล์ และกริล (Knoll; & Gill. 2011: 320) พบว่า การยึดถือหลักคุณธรรม ความเมตตากรุณา และสมรรถนะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา โดยการยึดถือหลักคุณธรรมมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมาคือ ความเมตตากรุณา และน้อยที่สุดคือสมรรถนะ รวมทั้งยังพบว่าการยึดถือหลักคุณธรรม ความเมตตากรุณา และสมรรถนะ มีอำนาจพยากรณ์ต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แต่การยึดถือหลักคุณธรรม มีอำนาจพยากรณ์ต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชามากที่สุด

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ (2557: ออนไลน์) ได้กล่าวว่าผู้นำองค์กรทุกคนซึ่งมีบทบาทในการผลักดันและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สิ่งแรกที่ผู้นำต้องทำคือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับ มั่นใจ และเชื่อถือในตัวท่าน รู้สึกไว้วางใจท่าน ยินดีที่จะให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และกระทำการ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่าง ให้เป็นไปตามความคาดหวังของท่าน วิธีปฏิบัติในการสร้างความไว้วางใจ มีดังต่อไปนี้

1. พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน แสดงผลงานที่ยอดเยี่ยมให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเห็น พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีความสามารถด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะทาง และสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เป็นประจำ

2. ยึดหลักการสากลต่อไปนี้ในการบริหาร เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย และความมุ่งมั่น เป็นหลักสำคัญในการบริหาร

3. ประพฤติตนเป็นแม่แบบที่ดี หากท่านอยากให้ลูกน้องปฏิบัติตนเช่นไร ท่านก็ควรปฏิบัติตนเช่นนั้น เช่น หากท่านไม่ต้องการให้ลูกน้องมาสาย ท่านก็ไม่ควรมาสายเสียเอง การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการจูงใจให้ลูกน้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

4. ยอมรับข้อผิดพลาดของตน คุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของผู้นำ คือ การมีความกล้าหาญที่จะยอมรับข้อผิดพลาดของตน ซึ่งการทำเช่นนี้สามารถทำให้ลูกน้องรู้สึกเคารพท่านมากขึ้น ดีกว่าที่ท่านทำผิดแล้วแกล้งทำเป็นเพิกเฉย ลูกน้องย่อมรู้สึกหมดศรัทธาในตัวท่าน แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้พูดออกมาตรงๆ ก็ตาม

5. รักษาคำพูดและรักษาสัญญา จงอย่าได้ให้คำมั่นสัญญาหรือข้อผูกมัดใดๆ หากท่านไม่มั่นใจว่า ท่านจะสามารถทำตามสัญญาหรือข้อผูกมัดนั้นได้ เพราะการกระทำย่อมสำคัญกว่าคำพูด

6. ให้เกียรติผู้อื่น เคารพ และให้การสนับสนุนผู้อื่น ไม่ว่าคนๆนั้นจะมีตำแหน่งใดก็ตาม สอบถาม เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหา และให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

7. ไม่พูดถึงบุคคลที่สามในทางที่ไม่ดีลับหลัง หากบุคคลที่ท่านพูดถึงในทางที่ไม่ดี ทราบว่าท่านพูดถึงเขาอย่างไรลับหลัง บุคคลท่านนั้นย่อมไม่ไว้วางใจท่านอีกต่อไป และอาจบอกคนอื่นต่อว่าท่านเป็นคนที่ไม่น่าไว้ใจ หรือแม้แต่คนที่ท่านไปพูดนินทาด้วย ก็อาจระแวดระวังท่าน เพราะคิดว่าท่านอาจทำกับเขาเฉกเช่นเดียวกับที่ท่านทำกับคนอื่นก็ได้

8. แก้ปัญหาสำคัญๆ ที่มีความท้าทายได้ เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหายากๆ ที่มีความท้าทาย ทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร คิดริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงาน หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร

วิธีปฏิบัติเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจในองค์กร และการเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ถือเป็นคุณสมบัติสำคัญสูงสุดประการหนึ่งในการเป็นผู้นำ ความไว้วางใจยังเป็นรากฐานของความสัมพันธ์อันดี เมื่อได้รับความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์อันดี ย่อมส่งผลให้ท่านมีโอกาสประสบความสำเร็จในการใช้เหตุผลโน้มน้าวให้ผู้อื่นสนับสนุนหรือกระทำการบางสิ่งบางอย่างตามความต้องการ การสร้างความไว้วางใจจึงเป็นรากฐานของความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้นำ

นพดล เวชสวัสดิ์ (2557: 32) ได้กล่าวว่า การรักษามิตรภาพที่ยั่งยืนกับการสร้างความสำเร็จที่รวดเร็วล้วนมาจากความเชื่อใจในผู้บริหารและองค์กร หากขาดสิ่งนี้สิ่งเดียวเท่านั้น การก้าวเดินออกมาจากองค์กรจึงเป็นคำตอบของการขาดความไว้วางใจ หากได้ทบทวนถึงมิตรภาพและความผูกพันของเรากับเพื่อนร่วมงาน ล้วนเป็นผลจากการสร้างความไว้วางใจ จึงเป็นมิตรภาพที่สวยงาม ผูกพันกันด้วยใจ องค์กรที่ขาดความไว้วางใจมักขาดความก้าวหน้าและขาดความยั่งยืน การพัฒนาจะเป็นไปอย่างเชื่องช้า ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อใจ ได้แก่ 1) การพูดความจริง (Talk Straight) 2) การให้เกียรติผู้อื่น (Demonstrate Respect) 3) สร้างความโปร่งใส (Create Transparency) 4) การแก้ไขปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ทันท่วงที (Right Wrongs) 5) แสดงความจงรักภักดี (Show Loyalty) 6) ทำให้ดีกว่า (Get Better) 7) เผชิญหน้ากับความเป็นจริง (Confront reality) 8) ชี้แจงความคาดหวัง (Clarify Expectations) 9) รับผิดชอบการปฏิบัติ (Practice Accountability) 10) การฟังเป็นอย่างแรกก่อนสิ่งอื่นๆ (Listen First) 11) รักษาคำสัญญา (Keep Commitment) 12) ขยายความน่าเชื่อถือ (Extend Trust)

คนึงนิจ (2553: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้โดยมีองค์ประกอบ 2 อย่างคือ

1. ความรู้ความสามารถ (Competence) หมายความว่า บุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องานสูง มีความรู้ในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งหรือหลายๆ สาขาเป็นอย่างดี

2. ความเป็นคนดี มีคุณลักษณะดีโดยเนื้อแท้ (Credibility หรือ Character) หมายความว่าบุคคลจะต้องเป็นคนดีที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความมีวุฒิภาวะ ความซื่อสัตย์

ยุทธ วรฉัตรธาร (2554: 80-81) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจไว้ว่า คือ ความมั่นใจและความหวังในสิ่งที่ไว้ใจได้ ในบุคคลที่ไว้ใจได้ สามารถฝากฝังได้ รวมความหมายแล้วถือว่าถ้าใครมีความไว้วางใจ นับว่าเป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับว่าน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ ฝากฝังได้ ในการสร้างความไว้วางใจเป็นความท้าทายของภารกิจ ซึ่งควรจะต้องพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ประกอบ

1. ความโปร่งใสในทุกๆ เรื่อง หรือบางเรื่องที่สำคัญและจำเป็น

2. ไม่ให้ความสำคัญเรื่องความไว้วางใจเฉพาะในภาวะวิกฤติ หรือถือว่ามีความสำคัญตลอดเวลา

3. หลักการกับกฎเกณฑ์

4. แบบอย่างจากผู้นำกับแบบอย่างหรือพฤติกรรมภายในองค์กร

5. ผลประกอบการด้านการเงินกับผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย

พรทิพย์ เกยุรานนท์ (2552: 1-5) ได้กล่าวว่า ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้โดยมีองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ

1. ความรู้ความสามารถ (Competence) หมายความว่า บุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องานสูง มีความรู้ในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งหรือหลายๆ สาขาเป็นอย่างดี

2. ความเป็นคนดี มีคุณลักษณะดีโดยเนื้อแท้ (Character) หมายความว่า บุคคลจะต้องเป็นคนดี ที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความมีวุฒิภาวะ ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

พิณทิพา บุณยะรัตเวช และขวัญชนก อยู่เจริญ (2552: 17-23) ได้กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจ (Trust) จะเกิดขึ้นได้ต้องมีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วนคือ คิดดี (Character) และทำได้จริง (Competence) โดยการคิดดีนี้ จะต้องมีพื้นฐานมาจากความมั่นคงในหลักการที่ถูกต้อง (Integrity) และเจตนา (Intent) สำหรับการทำได้จริง จะเป็นจริงได้หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถ (capabilities) และศักยภาพใน การทำให้สำเร็จ (Results) ของแต่ละคน และกล่าวถึง 9 พฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. การฟังเป็นอย่างแรกก่อนสิ่งอื่นๆ (Listen first) เป็นการฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจอย่างจริงใจ ไม่ใช่แค่แสร้งทำว่าเห็นใจ ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการแสดงให้เห็นได้ว่า สนใจที่จะเข้าใจในความต้องการ เป็นการแสดงเจตนา (intent) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างความไว้วางใจ

2. การให้เกียรติผู้อื่น (Show respect) เป็นส่วนสำคัญของการแสดงหลักการที่ถูกต้อง (Integrity) และเจตนา (Intent) เป็นสิ่งที่บอกว่าเราให้ความสำคัญหรือแคร์คนรอบตัวเราขนาดไหน หรือว่าเราเป็นคนที่พร้อมจะทำยังไงก็ได้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยไม่ได้สนใจว่าคนอื่นๆ จะต้องลำบากหรือรู้สึกอย่างไร

3. การพูดความจริง (Talk straight) การพูดความจริงโดยไม่ทิ้งความเข้าใจที่คลุมเครือหรือบิดเบือนความจริงเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในการสร้างความไว้วางใจ เป็นการแสดงหลักการที่ถูกต้องในส่วนของความซื่อสัตย์อย่างชัดเจน อย่างไรก็ดีการพูดความจริงจนเป็นคนเถรตรงและพูดจาเป็นขวานผ่าซากก็เป็นการใช้พฤติกรรมนี้จนเกินเลยไปซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียได้เช่นกัน ดังนั้นก่อนที่จะพูดเราควรจะพิจารณาให้ครบถ้วนก่อนพูดว่าเป็นความจริงหรือไม่ มีประโยชน์ต่อผู้ฟังหรือไม่ ถูกกาลเทศะหรือไม่ แล้วพูดด้วยความหวังดีและอ่อนน้อมถ่อมตนหรือไม่

4. ชี้แจงความคาดหวัง (Clarify expectations) มีคนกล่าวเอาไว้ว่า ความขัดแย้งเกือบทั้งหมดเกิดจากการที่ผลที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง จึงตามมาด้วยประโยคที่แสดงชัดเจนถึงความไม่ไว้ใจ เช่น คุณไม่ได้ทำตามที่ตกลงกันไว้” ซึ่งจริงๆแล้วเราอาจจะทำตามที่ได้พูดเอาไว้แล้ว แต่ไม่ได้เป็นไปตามที่อีกฝ่ายเข้าใจหรือคาดหวังก็เป็นได้ ความคาดหวังของแต่ละคนก็ไม่ เหมือนกัน ดังนั้นการให้ความกระจ่างกับผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ถือเป็นการป้องกันปัญหาของความไว้วางใจ

5. รักษาคำสัญญา (Keep commitment) การทำตามสัญญาเป็นหัวใจของการสร้างความไว้วางใจ ในขณะเดียวกันการผิดสัญญาในสิ่งที่ได้รับปากไป ก็เป็นมีผลกระทบต่อความไว้วางใจได้อย่างมหาศาลเช่นกัน เราควรจะบอกในสิ่งที่เรากำลังจะทำและทำตามสิ่งที่ได้พูดไป สัญญาหรือรับปากเฉพาะในสิ่งที่รู้ว่าจะทำได้จริง อย่าตกลงอะไรพร่ำเพื่อ แน่นอนเราอาจจะต้องปฏิเสธบางอย่างบ้าง ซึ่งอาจจะทำให้อีกฝ่ายผิดหวังไปหากไม่ได้รับปาก แต่นั่นยังดีกว่าการรับปากหรือสัญญาบางอย่างไปแล้ว แต่ไม่ได้ทำให้สำเร็จตามนั้น

6. การทำงานให้สำเร็จ (Deliver results) ถือเป็นวิธีการสร้างความไว้วางใจที่เร็วที่สุด โดยเฉพาะในการทำงานกับคนที่เพิ่งรู้จักกันใหม่ๆ การทำให้เกิดผลงานเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถว่ามีความรู้ความสามารถและทำให้เกิดผลได้จริง ซึ่งต่างจาก 5 ข้อแรกที่ไปเน้นอยู่ที่คุณลักษณะ

7. แสดงความจงรักภักดี (Show loyalty) การแสดงความซื่อสัตย์ที่เป็นการให้เครดิตคนอื่น และการพูดถึงคนอื่นให้เหมือนกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง หรือประหนึ่งว่าคนๆนั้นอยู่ตรงนั้นด้วย การให้เครดิตคนอื่นในสิ่งที่เค้าเป็นคนทำ รวมถึงการแสดงความชื่นชมว่าผู้อื่นเป็นผู้ช่วยเหลือหรือรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ใช่ของดีเราพูดเข้าตัวหมด เอาหน้าอยู่คนเดียว คนที่เราร่วมงานด้วยก็คงจะไม่ไว้วางใจ หรืออยากที่จะทำงานกับเราอีกการเก็บความลับของผู้อื่น

8. การเผชิญหน้ากับความเป็นจริง (Confront reality) บางครั้งตกอยู่ในสถานการณ์ที่เรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญแต่กลับไม่ถูกพูดถึง ด้วยความเกรงใจ กังวล กลัวเสียมารยาท บางครั้งสาเหตุที่ลังเลที่จะพูดคุยตรงๆในเรื่องของปัญหาเป็นเพราะเราไม่อยากที่จะเผชิญหน้ากับความขัดแย้งในทางกลับกันหากเก็บเอาเรื่องเหล่านี้ซุกซ่อนเอาไว้ วันหนึ่งเมื่อปัญหาใหญ่ขึ้น มันจะเกิดผลเสียขนาดไหน ดังนั้นควรเผชิญหน้ากับความจริงให้เร็วที่สุด เพราะการที่ปล่อยปัญหาเอาไว้ มันจะไม่ทำให้ง่ายขึ้น หรือดีขึ้นได้เองหรอก จะทำให้ความไว้วางใจที่มีลดน้อยถอยลงไปอย่างแน่นอน

9. การแก้ไขปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ทันท่วงที (Right wrongs) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่สำคัญก็คือหาทางแก้ไขเพื่อชดเชยสิ่งที่พลาดไปแล้ว อย่าหลีกเลี่ยงปัญหา ใส่ใจและตั้งใจจริงที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการแสดงความรับผิดชอบ และความใส่ใจ ซึ่งจะคง ความไว้วางใจที่มีอยู่ไม่ให้หายไป

ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ (2552: 63-69) ได้ศึกษาความเชื่อถือไว้วางใจภายในองค์การภาครัฐ พบว่า ความเชื่อถือไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคลและรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาอย่างมาก การสั่งสมประสบการณ์ การทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ความสามารถคุณลักษณะต่างๆ ของผู้บังคับบัญชาอันนำมาซึ่งความเชื่อถือไว้วางใจ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ต้องเป็นผู้มอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถควบคุมการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ให้สอดคล้องกับองค์กรมีความสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ การเป็นผู้กล้าตัดสินใจ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลที่แสดงออกอย่างจริงใจ ให้ความเอา

ใจใส่และให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องเล็กน้อย เช่น การถามไถ่ทุกข์สุข แม้กระทั่งการช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญปัญหา สามารถรักษาความลับขององค์กรรวมทั้งเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นคุณค่าและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันในหน่วยงาน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะการสื่อสารด้วยคำพูดที่คำนึงถึงผู้ฟังทั้งสาระที่ส่งและนัยที่อาจส่งผลต่อความรู้สึก มีความโปร่งใสในการทำงาน พิจารณาให้ผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลกับผลงาน มีความยุติธรรมทั้งในการตัดสินและการพิจารณาเรื่องสำคัญต่างๆ มีความตรงไปตรงมา เหล่านี้ถือว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างความเชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554: ออนไลน์) กล่าวว่าการสร้างความไว้วางใจ ควรมีบุคลิกลักษณะดังต่อไปนี้

1. รับฟังด้วยความตั้งใจอย่างเข้าใจ แทนที่จะฟังบ้างไม่ฟังบ้าง ฟังแบบผ่านหู

2. สนทนาอย่างเปิดเผยจริงใจ ตรงไปตรงมา พูดสิ่งที่เป็นข้อเท็จจริง พูดเท่าที่รู้ แทนที่จะพูดแบบมีเลศนัย พูดกำกวมวกวน พูดไม่หมดปิดบังข้อมูลบางส่วน พูดบิดเบือน ใช้คำพูดเชิงเทคนิคทำให้เข้าใจไขว้เขว ฯลฯ

3. ให้ความเคารพผู้อื่นตามสมควร แทนที่จะยกตนข่มท่าน แสดงความเป็นใหญ่ รู้ทุกเรื่องเก่งอยู่คนเดียว

4. ทำตัวให้เป็นทองแท้ เปิดเผย โปร่งใส ไม่มีวาระซ่อนเร้น ตรวจสอบได้ แทนที่จะทำตัวแบบลับ ลวง พราง ปิดบัง ซ่อนเร้น

5. รู้จักยอมรับผิดและขอโทษเป็นเมื่อรู้ว่าทำผิด แสดงความรับผิดชอบ ไม่ให้ศักดิ์ศรีมาค้ำคอ แทนที่จะ ปัดภาระ หรือธุระไม่ใช่

6. รักองค์กร รักงาน รักทีมงาน ให้เครดิตกับผู้อื่น แทนที่จะอยู่ไปวันๆ ปฏิเสธงานนินทาลับหลัง เอาความดีความชอบใส่ตัว ขุดคุ้ยความลับของผู้อื่น

7. ชื่นชมความสามารถของผู้อื่น ชมเชยอย่างจริงใจ ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อต่อยอด แทนที่จะดูหมิ่น ค้นหาข้อด้อย ตำหนิวิจารณ์

8. กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาและความท้าทาย แทนที่จะหลีกเลี่ยง ผัดผ่อน ผลัดวันประกันพรุ่ง

9. ตั้งเป้าหมาย เข้าใจถึงความคาดหวังในงาน และเพียรพยายามในการสร้างความสำเร็จให้ เกิดขึ้นเสมอ

10. เข้าใจถึงผลลัพธ์/ความสำเร็จที่ต้องการ ไม่รับปากหากมั่นใจว่าทำไม่ได้แน่ หรือรับปาก แล้วไม่ทำตามนั้น คาดการณ์หรือคิดล่วงหน้า ไม่ต้องรอให้สั่งหรือบอกทุกครั้งไป

11. หมั่นเรียนรู้และพัฒนา ไม่หยุดนิ่ง เปิดใจกว้างในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทดลองกล้าเสี่ยง เรียนรู้จากความผิดพลาด รับฟังข้อมูลป้อนกลับ (คำติชม) เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาตนเอง

สุทธนา สุนทรสถิตย์ และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2557: 2080-2087) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจในองค์กรของบุคลากรเทศบาลนคร นครปฐม การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคลกับรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจในองค์กรของบุคลากรเทศบาลนครนครปฐม (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจในองค์กรของบุคลากรเทศบาลนคร นครปฐม (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาของบุคลากรเทศบาลนครนครปฐม (4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในองค์กรของบุคลากรเทศบาลนครนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรประเภทอื่นๆ มีความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าข้าราชการ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในองค์การกับรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงแปรผันตามระหว่างกัน (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ (4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในองค์กร คือ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านความไว้วางใจ หมายถึง ความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ ตลอดจนการแสดงออกซึ่งความเอื้ออาทร การเอาใจใส่ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและบุคลากร มีความจริงใจ เต็มใจ มีเจตนาที่บริสุทธิ์ แปลงเจตนาและทฤษฎีต่างๆ นำไปสู่การปฏิบัติให้ผู้เกี่ยวข้องได้สัมผัสรับรู้และเห็นจริง รวมถึงการยึดถือหลักคุณธรรม ทำให้เกิดการยอมรับ เกิดความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ ยินดีและพร้อมที่จะให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ และจากการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการสร้างความไว้วางใจจากทัศนะและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 21 แหล่ง ดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) ความสม่ำเสมอ 2) การรักษาคำพูดโดยกระทำตามที่พูดไว้ 3) ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา 4) ความสามารถพยากรณ์ได้ 5) รักษาสัญญา 6) ขยายความน่าเชื่อถือ 7) ไม่ให้ความสำคัญเรื่องความไว้วางใจเฉพาะในภาวะวิกฤติ 8) ให้ความสำคัญเรื่องความไว้วางใจตลอดเวลา และ 9) ไม่รับปากหากมั่นใจว่าทำไม่ได้แน่

2. การดูแลเอาใจใส่ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) ความห่วงใย และ 2) ความหวังดี

3. ความหมาย มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) ความรู้ความสามารถ 2) ศักยภาพ 3) ความมีประสิทธิภาพ 4) ความสำเร็จ และ 5) การทำงานให้สำเร็จ

4. การให้เกียรติผู้อื่น มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) การแสดงความจงรักภักดี 2) การให้เกียรติผู้อื่น 3) ไม่พูดถึงบุคคลที่สามในทางที่ไม่ดีลับหลัง 4) ให้ความเคารพผู้อื่นตามสมควร 5) ให้เครดิตกับผู้อื่น 6) ชื่นชมความสามารถของผู้อื่น และ 7) ความเต็มใจ

5. ความรับผิดชอบ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) การยอมรับความเสียหาย 2) ยอมรับข้อผิดพลาดของตน และ 3) รู้จักยอมรับผิดและขอโทษเป็นเมื่อรู้ว่าทำผิด

6. การเปิดเผย มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) การยกเลิกหลักปฏิบัติที่ก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจภายในองค์กร 2) ความตรงไปตรงมา 3) ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร 4) ความซื่อตรง 5) ความเป็นคนเปิดเผย 6) การพูดความจริง 7) สร้างความโปร่งใส 8) เผชิญหน้ากับความเป็นจริง 9) ความโปร่งใสในทุกๆ เรื่อง 10) สนทนาอย่างเปิดเผยจริงใจ แ ละ11) ทำตัวให้เป็นทองแท้ เปิดเผย

7. การแก้ปัญหาสำคัญๆ ที่มีความท้าทายได้ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) การสร้างโอกาส 2) การแก้ไขปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ทันท่วงที 3) ทำให้ดีกว่า 4) กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาและความท้าทาย 5) การเผชิญหน้ากับความเป็นจริง

8. การตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการร่วมกันทำงาน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน คือ ผลประกอบการด้านการเงินกับผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย

9. การยึดถือหลักคุณธรรม มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) จริยธรรม 2) ยุติธรรม 3) ความซื่อสัตย์

10. ประพฤติตนเป็นแม่แบบที่ดี มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน คือ แบบอย่างจากผู้นำกับแบบอย่างหรือพฤติกรรมภายในองค์กร

11. รับฟังด้วยความตั้งใจอย่างเข้าใจ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน คือ การฟังเป็นอย่างแรกก่อนสิ่งอื่นๆ

จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบ 11 รายการข้างต้น และจากองค์ประกอบที่เป็นทัศนะหรือผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่างๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่นๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตาราง 2สังเคราะห์ตัวแปรด้านความไว้วางใจ โดยตัวแปรเหล่านี้ถือว่าเป็นตัวแปรตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ต่อไป

ตาราง 2 สังเคราะห์ตัวแปรด้านความไว้วางใจ

ตัวแปรด้านความไว้วางใจ	Ennis; & Towsend (1995: 58-63 อ้างถึงจาก นิชา ภา. 2553: Online)	Mayer, Davis; & Schoorman (1995: 709-734)	Mishra (1996: 261-287)	Shaw (1997: 34-39)	Reina; & Reina (1999: 88-89)	Robbins (2005: 502-503)	Harrison; & et.al.(2002: 215-223 อ้างถึงจาก วรรณี ดา กลิ่นดี. 2551: 20)	Hardin (2004: 45-47)	Mayer, Davis; & Schoorman (1995: 709-734)	Dietz; & et al (2006: 713-722)	Grisham (2006: 108-121)	Knoll; & Gill (2011: 320)	คิริรัตน์ ศิริวรรณ (2557: ออนไลน์)	นพดล เวชสาร์ตี์ (2557: 32)	คนึงจิจ (2553: ออนไลน์)	ยุทธ วรฉัตรธาร (2554: 80-81)	พรทิพย์ เกยุราพันธ์ (2552: 1-5)	พิณทิพา บุณยะรัตเวช; และ ขวัญชนก อยู่เจริญ (2552: 17-23)	ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นพิชร์ (2552: 63-69)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554: ออนไลน์)	สุทธนา สุนทรสถิตย์; และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2557: 2080-2087)	รวม
1. ความน่าเชื่อถือ	✓		✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓		12
2. การดูแลเอาใจใส่	✓		✓	✓			✓	✓			✓								✓			7
3. ความสามารถ	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓			15
4. การให้เกียรติผู้อื่น		✓				✓							✓	✓				✓		✓		6
5. ความรับผิดชอบ		✓											✓	✓	✓		✓			✓		6
6. ความคาดหวัง		✓																		✓		2
7. การเปิดเผย			✓	✓	✓	✓								✓		✓		✓	✓	✓		9
8. การแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ที่มีความท้าทายได้													✓	✓				✓		✓		4
9. การตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการร่วมกันทำงาน																✓						1
10. คุณลักษณะ						✓												✓	✓			3
ความเมตตา									✓	✓	✓	✓	✓									5
11. การยึดถือหลักคุณธรรม									✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓			8
12. ไม่มีความกลัว/กล้าหาญ											✓		✓						✓			3
13. ผู้บูรณาการ											✓											1
14. ประพฤติตนเป็นแม่แบบที่ดี													✓			✓						2
15. ชี้แจงความคาดหวัง														✓				✓				2
16. รับฟังด้วยความตั้งใจอย่างเข้าใจ														✓				✓		✓		3
17. หมั่นเรียนรู้และพัฒนา																				✓		1
18. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง																					✓	1
19. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์																					✓	1

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์ตัวแปรด้านความไว้วางใจ พบว่า มีตัวแปรตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 19 ตัวแปร แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ของตัวแปรที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นตัวแปรในระดับสูง (ความถี่ 7 ขึ้นไป) ได้ตัวแปรด้านความไว้วางใจ 5 ตัวแปร ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

ตัวแปรที่ 1 ความน่าเชื่อถือ

ตัวแปรที่ 2 การดูแลเอาใจใส่

ตัวแปรที่ 3 ความสามารถ

ตัวแปรที่ 4 การเปิดเผย

ตัวแปรที่ 5 การยึดถือหลักคุณธรรม

3.4.1 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของตัวแปรความน่าเชื่อถือ

3.4.1.1 ความหมายของความน่าเชื่อถือ

ความน่าเชื่อถือเป็นคุณสมบัติหนึ่งที่สำคัญมากในการบริหารทรัพยากรบุคคล ความน่าเชื่อถือเป็นอำนาจที่จะสร้างแรงบันดาลใจ ความน่าเชื่อถือจึงเป็นการมุ่งมั่นในความเป็นจริง ความเป็นธรรม และความเป็นกลาง ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของความน่าเชื่อถือไว้ดังนี้ คือ

มิสฮรา (Mishra. 1996: 80) ได้กล่าวถึงความหมายของความน่าเชื่อถือ หมายถึง บุคลากรคาดหวังให้ผู้นำมีความสม่ำเสมอในการพูดและการกระทำ

เรย์โนลด์ (Reynolds. 2011: 362-369) ได้กล่าวถึงความหมายของความน่าเชื่อถือ หมายถึง ผู้นำต้องปฏิบัติในสิ่งที่พูด และการรักษาสัญญาต่อผู้อื่น

บัดซาวสกิ (Budzowski. 2015: Online) ได้กล่าวเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือว่า หมายถึง ความมุ่งมั่นในความเป็นจริงความเป็นธรรมและเป็นกลาง

บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย) จำกัด (2557: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของความน่าเชื่อถือ คือ สถานภาพที่เราสร้างขึ้นมาจากพฤติกรรมของเราที่ทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ เป็นพฤติกรรมที่ดี ที่เราสะสมไว้ทุก ๆ วัน เป็นเวลายาวนาน จากอดีตถึงปัจจุบัน

สารานุกรมเสรี (2558: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของความน่าเชื่อถือ หมายถึง คนที่เชื่อที่พวกเขา ไว้วางใจในอารมณ์และตรรกะ แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมต่อทางอารมณ์ของบุคคล และวิธีการให้เหตุผลที่จะสามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นได้

จากความหมายของความน่าเชื่อถือที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความน่าเชื่อถือ หมายถึง ความสม่ำเสมอในการพูดและการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องปฏิบัติในสิ่งที่พูด รักษาสัญญาต่อผู้อื่น แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมต่อทางอารมณ์ของบุคคล และวิธีการให้เหตุผลที่จะสามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นได้

3.4.1.2 ตัวบ่งชี้ของความน่าเชื่อถือ

การทำงานในทุกวันนี้ คนทำงานทุกคนย่อมที่จะต้องการให้ตนเองนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือลูกน้องเราเอง ซึ่งการสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับบุคคลเหล่านี้ ก็ต้องมาจากพฤติกรรมบางอย่างที่เราแสดงออกไปให้เขาเห็น ปัจจุบันนี้เรื่องของความน่าเชื่อถือเป็นเรื่องที่คนทำงานทุกคนควรสร้างให้เกิดขึ้น เพราะเมื่อไหร่ที่เราได้รับความน่าเชื่อถือ การทำงานก็จะง่ายขึ้น ราบรื่นขึ้น และความขัดแย้งก็จะลดน้อยลง

มิสฮรา (Mishra. 1996: 80) ได้กล่าวว่า มิติความน่าเชื่อถือ (Reliability dimension of trust) บุคลากรจะมีความรู้สึกมั่นคงและเชื่อถือไว้วางใจผู้นำ เมื่อบุคลากรมีความเชื่อว่าผู้นำมีความซื่อสัตย์ มีความน่าเชื่อถือ นั่นคือ พูดในสิ่งที่ทำ ทำในสิ่งที่พูด ความไม่สม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำของผู้นำ จะทำให้ความไว้วางใจในตัวผู้นำลดลง นอกจากความสม่ำเสมอของพฤติกรรมแล้ว การตัดสินใจของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งเหตุการณ์ผิดปกติ ปัญหา หรือเหตุการณ์ในชีวิตประจำวัน ก็มีผลต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำเช่นกัน เนื่องจากเหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้น บุคคลหรือผู้นำอาจมีเจตนาที่จะปิดบังข้อมูลสำคัญไว้ ก่อให้เกิดความเคลือบแคลงสงสัยต่อความรู้สึกไว้วางใจผู้นำมากที่สุด ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกจึงควรมีความสม่ำเสมอแน่นอน เป็นที่น่าเชื่อถือ

บัดซาวสกิ (Budzowski. 2015: Online) ได้กล่าวถึง 5 องค์ประกอบของความน่าเชื่อถือ ได้แก่

1. ความซื่อสัตย์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของความน่าเชื่อถือที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสน่าเชื่อถือและการคาดการณ์ทางศีลธรรม เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือด้านความซื่อสัตย์ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1 ลงทุนเวลาในการทำความเข้าใจและตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองในแง่ของการมองของลูกน้อง

1.2 มีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องที่จะบอกความจริง

1.3 สร้างชื่อเสียงสำหรับพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

1.4 ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้

1.5 ให้ความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานของพวกเขา

2. ความเชี่ยวชาญ คนที่มีความเชี่ยวชาญอยู่ในระดับที่สูงมาก จะมีความน่าเชื่อถือมากกว่าคนที่ขาดความเชี่ยวชาญ ความเชี่ยวชาญเกิดจากการผสมผสานของการศึกษาและประสบการณ์ คนที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขานั้นๆ เห็นได้ชัดว่ามีความน่าเชื่อถือมากขึ้นกว่าผู้ที่ไม่มีการศึกษาระดับปริญญา ในขณะเดียวกันคนที่มีอายุงานในการทำงานมานานจะถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ คนเหล่านี้มักจะมีความเชี่ยวชาญด้านการรับรู้มากกว่าบัณฑิตที่จบใหม่ เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือด้านความเชี่ยวชาญ ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 ถ้ามีความจำเป็นปริญญาของคุณเสร็จสมบูรณ์หรือพิจารณาการศึกษาระดับปริญญา

2.2 ได้รับใบอนุญาตในการฝึกหรือการรับรองมืออาชีพที่เหมาะสมกับสาขาของคุณ

2.3 ขอโครงการสูงการมองเห็นที่จะสร้างบันทึกการติดตาม

2.4 ขอมีส่วนร่วมในกองกำลังงานกับคนสำคัญในองค์กรของคุณเพื่อให้พวกเขาสามารถมองเห็นความสามารถของคุณโดยตรง

2.5 มีส่วนร่วมในการประชุมการถามคำถามที่ละเอียดและการแสดงความคิดเห็นที่ชาญฉลาดเข้าร่วมการประชุมในเขตของคุณและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. การตัดสินใจ การตัดสินใจที่ชาญฉลาดทำให้เป็นคนที่น่าเชื่อถือสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อน ถามคำถามที่ชาญฉลาด และมีการตัดสินใจที่ดี เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือด้านการตัดสินใจ ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1 ถามคนอื่น ๆ สำหรับข้อมูลในการตัดสินใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับผลกระทบต่อพวกเขา

3.2 หลีกเลี่ยงการใช้ดุลยพินิจส่วนตัว

3.3 ยินดีที่จะยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

3.4 หาความรู้ด้วยการอ่านหนังสือ และฟังเทปเกี่ยวกับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านความสัมพันธ์

3.5 อยู่กับปัจจุบันเกี่ยวกับแนวโน้มในอุตสาหกรรมและบริษัทของคุณ

4. การเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ คนที่มีความน่าเชื่อถือสูงรู้วิธีที่จะถามคำถามเกี่ยวกับค่านิยมและความสนใจของลูกน้องที่จะรับฟังอย่างตั้งใจ มีความเห็นอกเห็นใจและจะดึงคนเข้าด้วยกัน เหล่านี้เป็นคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงเพื่อความสมดุลของความเย่อหยิ่งมาบางครั้งที่มีความเชี่ยวชาญสูงบรรดาผู้ที่มีความน่าเชื่อถือของการรับรู้ส่วนใหญ่มักจะเป็นคนที่มีความละเอียดอ่อน เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือด้านการเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1 แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นและจากความผิดพลาดของตัวเอง

4.2 แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์

4.3 ปลูกฝังความสามารถในการฟังที่ดี

4.4 ใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์กับการสนทนาอย่างเป็นทางการ

4.5 อย่าพูดอะไรบางอย่างที่อยู่เบื้องหลังการกลับมาของคนที่คุณจะไม่พูดกับเขา

4.6 เป็นคนใจกว้างและสร้างความเชื่อมั่นให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

4.7 ใช้เวลาในการทำความเข้าใจอีกจุดหนึ่งของมุมมองก่อนที่จะปฏิเสธมัน

5. เป็นที่ชื่นชอบ การศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องแสดงให้เห็นว่าคนที่ตอบสนองเชิงบวกกับคนอื่น ๆ ที่พวกเขาชื่นชอบ พวกเขาจะไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ดังนั้นการสร้างความน่าเชื่อถือโดยให้คนหัวเราะกับเรา การหัวเราะเป็นวิธีที่เร็วที่สุดในการสร้างความไว้วางใจและความสามัคคี เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือด้านเป็นที่ชื่นชอบ ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1 การติดต่อสื่อสารในแง่ดีโดยการอธิบายความท้าทายมากกว่าปัญหา

5.2 มุ่งเน้นไปที่สิ่งที่สามารถทำได้เมื่อเทียบกับสิ่งที่ไม่สามารถทำได้

5.3 ออกไปจากทางของคุณที่จะเป็นมิตรแม้ว่าคุณจะไม่ได้มุ่งเน้นเป็นพิเศษ

5.4 การหาอารมณ์ขันรอบ ๆ ตัวคุณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่เครียด

5.5 เป็นการแสดงความกตัญญูต่อสาธารณะ

5.6 แสดงให้เห็นถึงความสนใจในเรื่องที่เป็นความสำคัญส่วนบุคคลให้กับผู้อื่น

5.7 แสดงความยินดีกับผู้อื่นและเฉลิมฉลองความสำเร็จของพวกเขา

สารานุกรมเสรี (2558: ออนไลน์) ได้สรุปว่าองค์ประกอบของความน่าเชื่อถือมี 5 มิติ คือ

1. ความสามารถ การวัดความสามารถจะขึ้นอยู่กับค่า 7 ค่า ต่อไปนี้คือ คุณสมบัติ ความเชี่ยวชาญ ความน่าเชื่อถือ ความเลื่อมใสศรัทธา การเปิดกว้างทางปัญญา ความคุ้มค่า และความแพร่หลาย

2. คุณลักษณะ การวัดคุณลักษณะมี 4 ค่า ได้แก่ ความเมตตา เห็นอกเห็นใจ ความไม่เห็นแก่ตัว และคุณธรรม

3. การเข้าสังคม การวัดความเป็นกันเองมี 3 ค่า ได้แก่ ความเป็นคนง่ายๆ อารมณ์ดี และเป็นกันเอง

4. ความสงบ การวัดความสงบมี 4 ค่า ได้แก่ ความตื่นเต้นง่าย ความกังวล ความตึงเครียด และสุขุม

5. การพูด ประกอบด้วย 4 ค่า ได้แก่ ความก้าวร้าว ความกล้าหาญ ช่างพูดช่างเจรจา และน้ำเสียง

ตฤณ ตัณฑเศรษฐี (2554: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ความน่าเชื่อถือ (Credibility) เกิดจากบุคลิก (Character) และความสามารถ (Competence) ซึ่งแบ่งได้เป็นแก่น 4 อย่าง คือ

1. ความซื่อตรง (Integrity) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และคนเป็นจำนวนมากให้น้ำหนักเมื่อจะประเมินความน่าเชื่อถือใคร ความซื่อตรงเปรียบเหมือนรากของต้นไม้ ซึ่งเป็นรากฐานของทุกอย่าง สำหรับคนเป็นจำนวนมาก ความซื่อตรงหมายถึงความซื่อสัตย์ ซึ่งที่จริงแล้วความซื่อตรงรวมความซื่อสัตย์ไว้ แต่ยังมีความหมายกว้างไกลไปกว่านั้นมาก เช่น ความชัดเจน การรักษาคำพูด การกระทำอันไม่เป็นอีแอบ ความกล้าหาญที่จะยืนหยัดอยู่บนจุดยืนที่ชัดเจน ฯลฯ ในยุคสมัยที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและฉาบฉวยนี้ หาคนซื่อตรงได้ยากกว่าหาคนเก่งมากมายนัก ความซื่อตรงเป็นเรื่องที่สังเกตได้ยาก เหมือนรากที่อยู่ใต้ดินมองไม่เห็น ต้องดูกันนาน ๆ แต่เรามักให้ความสำคัญกันสูง และรีบร้อนตัดสินเขา ดังนั้นเมื่อเราพบว่าใครบางคนไม่ได้ซื่อตรงอย่างที่เราเคยคิด จึงรู้สึกรับไม่ได้เป็นอย่างยิ่ง แต่เรากลับไม่ได้ย้อนดูเลยว่าตัวเรานั่นแหละที่อ่านเขาผิดเอง แล้วไปโทษที่เขาไม่เป็นไปอย่างที่เราต้องการ

2. เจตจำนง (Intent) เป็นจุดเริ่มต้นของจุดมุ่งหมาย (Motive) วาระ (Agenda) และผลของการกระทำต่าง ๆ เรามักให้ความเชื่อถือกับคนที่มีเจตจำนงตรงไปตรงมาได้ง่ายกว่าพวกเขี้ยวลากดิน ร้อยเล่ห์ ยอกย้อน เพราะว่าคนที่มีเจตจำนงและแรงจูงใจที่ดีเหล่านี้ทำเพื่อประโยชน์ของทุกฝ่ายรวมถึงตัวเราด้วยตั้งแต่เริ่มต้น เจตจำนงเป็นเหมือนลำต้นของต้นไม้ที่ส่งสารอาหารและน้ำจากรากไปยังทุก ๆ ส่วนของต้นไม้

3. ศักยภาพ (Capabilities) ซึ่งประกอบด้วยความพิเศษเฉพาะตัว เช่น พรสวรรค์ ทัศนคติ ทักษะ ความรู้ หรือแม้แต่รูปแบบ ศักยภาพคือสิ่งที่จะเปลี่ยนวัตถุดิบและองค์ประกอบให้เป็นผลลัพธ์ที่ดี เปรียบเหมือนกิ่งก้านของต้นไม้ ซึ่งถ้าไม่มีกิ่งก้าน ก็ไม่มีใบ ไม่มีดอก ไม่มีผล

4. ผลลัพธ์ (Results) หมายถึงประสิทธิผล ถ้าในอดีตเราไม่เคยทำอะไรได้สำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ จะไปให้ใครเขามาเชื่อถือหรือมั่นใจในตัวเรา

สรุปคือ ความซื่อตรงและเจตจำนง เป็นแก่นสำคัญของบุคลิก (Character) ส่วนศักยภาพและผลลัพธ์ เป็นแก่นของความสามารถ (Competence) ความน่าเชื่อถือไม่ใช่สิทธิโดยกำเนิด ไม่มีใครได้สิ่งนี้มาตั้งแต่อ้อนแต่ออก แต่คนเราพัฒนาบุคลิกภาพขึ้นจากการอบรมเลี้ยงดู ความแข็งแกร่งของสภาพจิตใจ ความสามารถในการเรียนรู้ การเข้าใจในโอกาสและเปลี่ยนโอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร (2555: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ในการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำของทีมงานนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การได้รับความเชื่อถือจากสมาชิกในทีมงานทุกคน วิธีการง่ายๆ ในการสร้างความน่าเชื่อถือของตนเองให้กับทีมงานนั้นมีวิธีการง่ายๆ มีดังนี้ คือ

1. ฟังให้มากกว่าพูด หัวหน้างานที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกน้องนั้นจะทำสิ่งเดียวกันก็คือ รับฟังลูกน้องอย่างเปิดใจ และฟังด้วยความเข้าใจ ไม่ใช่ฟังแล้วคิดไปเอง หรือฟังแล้วพยายามยัดเยียดความคิดของตนเองให้กับลูกน้องของตนเอง หัวหน้างานที่ไม่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นในใจของลูกน้องได้ก็เพราะพูดมากกว่าฟัง เวลาลูกน้องเข้ามาปรึกษางานก็ฟังลูกน้องไม่จบแล้วก็แทรกขึ้นมากลางคัน จากนั้นก็เล่าเรื่องของตัวเอง เรื่องที่ตัวเองเคยทำสำเร็จมาแล้วให้ลูกน้องฟังอย่างเดียว โดยที่ไม่ฟังลูกน้องตนเองอีกเลย แบบนี้จะมีลูกน้องคนไหนที่จะเชื่อถือหัวหน้าแบบนี้ล่ะครับ เข้าไปคุยด้วยทีไร ก็จะได้ฟังนิทานเรื่องเดิมๆ ทุกที

2. ให้มั่นใจว่าเราเข้าใจลูกน้องเราจริงๆ เวลาที่ได้รับฟังเรื่องราวต่างๆ จากลูกน้องหรือใครก็ตามที่มาคุยกับเรา เราต้องมั่นใจว่า เราเข้าใจเรื่องราวเหล่านั้นจริงๆ ไม่ได้คิดไปเอง เพราะคนเรามักจะชอบคิดไปเองตลอด อะไรที่เขาพูดมาแล้วเราชอบ เราก็จะมองว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่ถ้าเรื่องที่เขาพูดมาเป็นเรื่องที่เราไม่ชอบ เราก็จะไม่เห็นด้วย และจะไม่ค่อยรับฟังใดๆ อีกต่อไป การที่เราจะสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกน้องเราได้นั้น เราจะต้องเข้าใจในสิ่งที่เขาพูดอย่างถ่องแท้ วิธีการที่จะทำความเข้าใจได้ดีที่สุดก็คือ การใช้คำถาม สอบถามเพิ่มเติมไปเรื่อยๆ อย่าเพิ่งด่วนสรุปไปเองและพยายามคิดในสิ่งที่เขาเล่าให้ฟัง คล้ายๆ กับการเอาใจเขามาใส่ใจเรานั่นเอง

3. อย่านินทา หัวหน้าหรือผู้นำที่ดีที่ได้รับความเชื่อถือจากทุกคนนั้นจะเป็นคนที่ไม่ชอบนินทาว่าร้ายคนอื่นลับหลัง แต่จะพูดถึงสิ่งดีๆ ของคนอื่นลับหลังมากกว่า เวลาที่คนอื่นมาพูดถึงอีกคนในทางที่ไม่ดี คนที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีจะไม่ใส่ใจและไม่สนใจที่จะรับฟัง แต่จะพยายามเปลี่ยนเรื่องให้คนอื่นมองในทางที่ดีมากกว่า และจะไม่ร่วมนินทาไปกับเขา หัวหน้างานที่ไม่ได้รับความน่าเชื่อถือจากลูกน้องก็ด้วยเหตุที่ว่าชอบนินทาคนอื่น เรียกได้ว่าใครไม่อยู่ในทีมวันนั้น ก็จะถูกนินทาทันที ดังนั้นไม่มีพนักงานคนไหนเชื่อถือหัวหน้างานแบบนี้อย่างแน่นอน

4. ไม่ปฏิบัติแบบสองมาตรฐาน กล่าวคือ ลูกน้องที่ตนเองชอบใจก็จะปฏิบัติลักษณะหนึ่ง ส่วนลูกน้องที่ตนเองไม่ค่อยชอบใจนักก็ปฏิบัติอีกแบบหนึ่ง เวลาพูดอะไร หรือทำอะไร ก็มักจะเอื้อกลุ่มพนักงานที่มาประจบประแจงตนเองมากกว่า ส่วนพนักงานที่ไม่ค่อยเข้ามาประจบหรือพูดคุย ก็จะไม่สนใจใส่ใจใดๆ ยิ่งไปกว่านั้นยังมีพฤติกรรมลำเอียง ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุย การประเมินผลงานหรือแม้แต่การเอาใจใส่พนักงานก็จะแตกต่างกันออกไป

จ๊อบส์ ดีบี (2557: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมที่สร้างความน่าเชื่อถือสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ

1. เมื่อมีใครถามปัญหาต้องตอบได้อย่างถูกต้อง ตอบอย่างมีหลักวิชาการสนับสนุนด้วย รวมทั้งวิธีปฏิบัติที่ยกตัวอย่างได้ เราต้องมีความรู้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างน้อยที่สุดคือต้องรู้ในงานที่เรารับผิดชอบโดยตรงเป็นอย่างดี ความรู้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งแรกที่ผู้คนจะเชื่อหัวหน้าต่อไปหรือไม่ เมื่อทำงานใด ต้องรู้จริงในงานนั้น อย่างไรก็ตามเรื่องใดที่ไม่รู้ เพราะไม่ได้ทำ ก็ต้องบอกว่าไม่รู้ จะเป็นอันตรายต่อตัวเองมาก ถ้าไม่รู้แต่กลัวเสียหน้าเลยบอกว่ารู้ และตอบไปอย่างผิด ๆ ถ้าอย่างนั้น ครั้งต่อไปเขาจะไม่เชื่อเราอีก

2. วางตัวเหมาะสมทุกสถานการณ์ และมีพฤติกรรมส่วนตัวที่ดีอยู่เสมอ เพราะหัวหน้ามีหน้าที่ในการบริหารบุคคล ดังนั้นจึงต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน การวางตัวไม่เหมาะสมหรือมีพฤติกรรมส่วนตัวที่ผู้คนรังเกียจ จะหาความน่าเชื่อถือได้ยาก ต่อให้เก่งเพียงใดก็ตาม

3. เป็นคนเปิดเผย จริงใจ จนผู้คนเขาวางใจได้ หัวหน้าต้องเข้ากับผู้คนได้ดี รู้จักเปิดใจให้กับผู้อื่นอย่างจริงใจ และเรียนรู้ที่จะรับฟังปัญหาอย่างลึกซึ้งตั้งแต่ต้นจนจบ

4. มีจิตใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง มีความซื่อสัตย์ต่ออาชีพ หัวหน้าปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนตามกฎเกณฑ์แบบเดียวกัน ไม่ละเว้นกฎเกณฑ์ให้ใครเป็นพิเศษ

5. มีจิตวิญญาณของทีม มีจิตใจช่วยเหลือผู้อื่น รักหมู่คณะ คำว่าทีมไม่ได้หมายถึงเฉพาะทีมงานที่เราสังกัด แต่หมายความกว้างขวาง ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ฉะนั้นจึงไม่แบ่งเขาแบ่งเรา ไม่มีการแบ่งกั้นระหว่างพนักงาน กล่าวคือ ไม่ถูกกั้นโดยทีม ส่วน ฝ่าย หรือ สำนัก ถ้าทำธุรกิจข้ามชาติ ก็เรียกว่า ทำธุรกิจไร้พรมแดน (Boundaryless World) คือไม่ถูกปิดกั้นโดยพรมแดนของประเทศ

6. เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่พึงคิดว่าคนอื่นฉลาดไม่เท่าตน หัวหน้าที่ดีต้องเป็นนักฟังมากกว่าเป็นนักพูด ไม่ควรด่วนสรุปว่าความเห็นคนอื่นไม่ดี พฤติกรรมข้อนี้สัมพันธ์กับความเชื่อมั่นในตัวเอง (self confidence) คนที่เชื่อมั่นในตัวเองสูงมักจะไม่ฟังเหตุผลของคนอื่น การมีความเชื่อมั่นในตัวเองเป็นสิ่งที่ดีที่จะพึงมี แต่อย่าให้เกิดสภาพการมีความเชื่อมั่นในตัวเองมากเกินไปจะเป็นอันตราย

7. ยอมรับความจริงเสมอ ในการบริหารงานบุคคลนั้น องค์กรไม่ได้ทำถูกไปเสียทุกเรื่อง ในบางเรื่องที่เห็นว่าผิดควรยอมรับว่าผิดและควรแก้ไข บางเรื่องที่ถูกต้องแต่พนักงานไม่เข้าใจก็ต้องอธิบายชี้แจง หัวหน้าบางคนรักฝ่าย/กอง/สำนักของตนจนคิดว่า ฝ่าย/กอง/สำนัก ตัดสินอะไรไปแล้วต้องถูก

8. มีความเป็นผู้ใหญ่ สร้างความน่าเชื่อถือ โดยการรู้จักควบคุมตัวเองไม่ให้หวั่นไหวโดยเฉพาะควบคุมอารมณ์รัก–เกลียด ที่ทำให้ลำเอียง ความเป็นผู้ใหญ่นั้นควรคิดแต่เรื่องสำคัญๆ ในงาน และไม่คิดเล็กคิดน้อย หรือคิดเรื่องส่วนตัว

พฤติกรรมต่าง ๆ ที่กล่าวมาทั้ง 8 ข้อ เป็นสิ่งที่ดีที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้น และเมื่อเกิดขึ้นแล้วพึงยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง สม่ำเสมอ ไม่ทำๆ หยุดๆ ไม่เช่นนั้นจะหาคนอื่นเชื่อถือได้ยาก การทำตัวเสมอต้นเสมอปลาย จะทำให้คนที่วางใจเราอยู่แล้ว เชื่อถือในตัวเราตลอดไป

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรความน่าเชื่อถือ หมายถึง ความสม่ำเสมอในการพูดและการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องปฏิบัติในสิ่งที่พูด รักษาสัญญาต่อผู้อื่น แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมต่อทางอารมณ์ของบุคคล และวิธีการให้เหตุผลที่จะสามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นได้ ประกอบด้วย 1) มีความสม่ำเสมอของพฤติกรรม 2) มีจิตใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง 3) มีจิตวิญญาณของทีม 4) มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา 5) เป็นที่ชื่นชอบ 6) มีคุณลักษณะในการวางตัว 7) ฟังมากกว่าพูด 8) เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น 9) เป็นคนมีความจริงใจ ไม่นินทาลับหลัง 10) ยอมรับความจริงเสมอ เมื่อผิดแล้วยอมรับผิดและพร้อมแก้ไข และ11) มีความเป็นผู้ใหญ่ คิดแต่เรื่องสำคัญในงาน ไม่คิดเล็กคิดน้อย

3.4.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการดูแลเอาใจใส่

3.4.2.1 ความหมายของการดูแลเอาใจใส่

มนุษย์ไม่ว่าจะอยู่ในวัยใดต่างก็ต้องการกำลังใจด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ต่อกัน เราทุกคนได้เรียนรู้ในการให้กำลังใจและได้รับกำลังใจมาตั้งแต่ในวัยเด็ก เมื่อแต่ละบุคคลเจริญเติบโตขึ้นก็รู้จักพัฒนาการเอาใจใส่ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ได้ดียิ่งขึ้น การเอาใจใส่จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอีกชนิดหนึ่งที่ทำให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายด้วยดี และผู้ที่ร่วมทำงานก็มีความสุขและรู้สึกว่าตนนั้นมีคุณค่าแก่องค์กร เช่น เมื่อหัวหน้างานมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติผู้ใต้บังคับบัญชาก็นำไปปฏิบัติด้วยความตั้งใจและผลงานสำเร็จด้วยดี หัวหน้างานก็กล่าวชมว่า พฤติกรรมการเอาใจใส่ของหัวหน้าดังกล่าวมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปลื้มใจ เกิดความสุขและสนุกที่จะทำงาน ซึ่งได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กำหนดและให้ความหมายของการดูแลเอาใจใส่ ดังนี้

เลนนิงเจอร์ (Leininger. 1991: 297) ได้ให้ความหมายของคำว่าการดูแล หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมการช่วยเหลือ การสนับสนุนค้ำจุน การอำนวยความสะดวก และการสร้างความสามารถให้กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตามความต้องการ เพื่อปรับปรุงหรือคงไว้ซึ่งความมีสุขภาพดี มีแนวทางการดำเนินชีวิตที่ผาสุก

มิสฮรา (Mishra. 1996: 80) ได้กล่าวถึงความหมายของการดูแลเอาใจใส่ คือ มีความสนใจในตนเองพอ ๆ กับการสนใจผู้อื่น บุคลากรไว้วางใจในผู้นำ เพราะมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถที่จะดูแลเกี่ยวกับความปลอดภัยในงานของบุคลากรได้

สแวนซัน (Swanson. 1999: 112) ได้ให้ความหมายของการดูแลว่า หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเอาใจใส่ดูแล ปกป้องคุ้มครอง สนับสนุน ส่งเสริม และให้กำลังใจโดยบุคคลซึ่งมีความรับผิดชอบและมีพันธะสัญญาต่อบุคคลอื่น โดยตระหนักถึงคุณค่าความเชื่อและค่านิยมของบุคคลนั้น

วัตสัน (Watson. 2007: 132) กล่าวว่า พฤติกรรมการดูแล หมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการกระทำเป็นการแสดงความรู้สึกอย่างจริงใจระหว่างบุคคลและผู้รับบริการ ซึ่งต่างมีศักยภาพ และได้รับผลประโยชน์ร่วมกันในกระบวนการดูแล

มหาวุฒิชัย วชิรเมธี (2553: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การเอาใจใส่ต่อความต้องการของลูกน้อง คือ การรู้จักดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง มีความเป็นกัลญาณมิตรกับทุกๆ คนที่เป็นลูกน้อง เห็นลูกน้องเปรียบเสมือนญาติคนหนึ่งในครอบครัว ที่มีความเท่าเทียมกัน ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

จากความหมายของการดูแลเอาใจใส่ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การดูแลเอาใจใส่ หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้การช่วยเหลือ การสนับสนุนค้ำจุน การอำนวยความสะดวก การปกป้องคุ้มครอง การส่งเสริมและให้กำลังใจ การสร้างความสามารถให้กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตามความต้องการ เห็นลูกน้องเปรียบเสมือนญาติคนหนึ่งในครอบครัวที่มีความเท่าเทียมกัน ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3.4.2.2 ตัวบ่งชี้ของการดูแลเอาใจใส่

มิสฮรา (Mishra. 1996: 80) ได้กล่าวถึง มิติด้านการดูแลเอาใจใส่ เป็นการที่บุคคลให้ความไว้วางใจว่า ผู้นำจะไม่ฉกฉวยผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรมจากบุคลากร แต่จะยึดถือประโยชน์ของบุคลากรเป็นสำคัญ และให้ความสนใจและห่วงใยต่อความผาสุกของบุคลากรเท่าๆ กับความผาสุกของตนเอง นั่นหมายความว่าผู้นำจะสนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของบุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ให้การยอมรับซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจ และให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน ซึ่งทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำจะให้ความสนใจและห่วงใยต่อความมั่นคงในงาน

ไทเทิ้ล (Tittle. 2001: Online) กล่าวถึงการดูแลเอาใจใส่พนักงานว่า พนักงานเป็นผู้สร้างรายได้ให้แก่องค์กร การเอาใจใส่ดูแลพนักงานไม่ใช่เพียงแนวความคิดขององค์กร แต่ควรจะเป็นหลักสำคัญในการปฏิบัติ พฤติกรรมในการดูแลเอาใจใส่พนักงานมีดังนี้

1. ให้พนักงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย สะอาด และถูกหลักอนามัย
2. จัดให้พนักงานได้รับสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด
3. รักษาสัญญา จ่ายเงินค่าจ้างให้พนักงานอย่างตรงเวลา
4. จัดให้พนักงานมีการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะในการทำงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง
5. จัดให้พนักงานมีชีวิตจิตและชีวิตวัฒนธรรมที่ร่าเริง มีสภาพแวดล้อมการพักผ่อน ศึกษาและการบันเทิงที่สะดวกสบาย
6. สนับสนุนให้พนักงานมีสวนร่วมในการบริหารจัดการบริษัท

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร (2555: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง Model ของ Fred Kiel, Ph.D.; & Doug Lennick ในหนังสือที่ชื่อว่า Moral Intelligence 2.0 ซึ่งเขียนเกี่ยวกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการบริหารคน ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของคนที่เป็นหัวหน้าและผู้นำเลยทีเดียว โดยได้มีการแบ่งวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานออกเป็น 2 ด้านใหญ่ ก็คือ Head และ Heart ดังนี้

1. HEAD หัวหน้าจะต้องใช้ความคิดที่ถูกที่ควร โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้านย่อย คือ

1.1 มีความซื่อสัตย์ (Integrity) ซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรมดังนี้คือ 1) ทำอย่างที่พูด พูดอย่างที่ทำ 2) พูดและสื่อความแต่ความจริง ไม่โกหกพนักงาน 3) ยืนหยัดต่อสู้เพื่อความถูกต้อง 4) สัญญาอะไรแล้ว ทำตามที่สัญญาไว้ ไม่ผิดสัญญากับพนักงาน ซึ่งผลลัพธ์ของการมีความซื่อสัตย์ก็คือเกิดความไว้วางใจ พนักงานจะเกิดความเชื่อถือในตัวหัวหน้างานนั่นเอง

1.2 มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรมดังนี้ 1) แสดงความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองได้รับหมอบหมายอย่างเต็มที่ ถือเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในการทำงานของตนเอง 2) ไม่โยนความผิดพลาดและความล้มเหลวให้กับคนอื่น หรือเข้าข่ายที่ว่ารับ แต่ชอบไม่เคยรับผิด 3) สนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้องของตนเองเพื่อให้งานได้ตามเป้าหมาย ผลลัพธ์ของการมีความรับผิดชอบข้างต้น ก็คือ พนักงานจะเกิดพลังและแรงบันดาลใจในการทำงาน เพราะนายไม่ทิ้งงาน แถมยังให้การช่วยเหลือเสมอ เพื่อให้ตนเองทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. HEART หัวหน้าจะต้องใช้หัวใจอย่างเหมาะสม โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้านย่อย คือ

2.1 การให้อภัย (Forgiveness) ซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรมดังนี้ 1) ให้อภัยผู้อื่นได้เสมอในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงาน 2) ไม่เก็บเอาความผิดพลาดของคนอื่นไว้ในใจแบบฝังใจจำ 3) ใครที่ทำงานผิดพลาด ก็ให้โอกาสแก้ไขใหม่ ผลลัพธ์ของการมีการให้อภัยนั้นก็คือ พนักงานจะไม่รู้สึกถึงการย้ำคิดย้ำทำของนาย และจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ เพราะคิดผิดก็คิดใหม่ เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีขึ้นนั่นเองครับ

2.2 ความเห็นอกเห็นใจ (Compassion) ซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรมดังนี้ 1) ให้ความใส่ใจ สนใจ ในตัวลูกน้องของตนเอง 2) เอาใจใส่ สอบถามถึงสารทุกข์สุขดิบของพนักงานอยู่เสมอ 3) ให้ความจริงใจต่อพนักงานแต่ละคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ผลลัพธ์ของการมีความเห็นอกเห็นใจก็คือ พนักงานจะรู้สึกถึงความเอาใจใส่ของนาย ถือเป็นวิธีการรักษาพนักงานให้อยู่ทำงานกับบริษัทไว้ได้อย่างดี

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรการดูแลเอาใจใส่ หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้การช่วยเหลือ การสนับสนุนค้ำจุน การอำนวยความสะดวก การปกป้องคุ้มครอง การส่งเสริมและให้กำลังใจ การสร้างความสามารถให้กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตามความต้องการ เห็นลูกน้องเปรียบเสมือนญาติคนหนึ่งในครอบครัวที่มีความเท่าเทียมกัน ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การดูแลเอาใจใส่ ประกอบด้วย 1) สนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของบุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ 2) มีความเห็นอกเห็นใจให้การยอมรับซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจ 3) ให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน 4) จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย สะอาด ถูกหลักอนามัย และมีที่พักผ่อนที่สะดวกสบาย 5) จัดสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด 6) จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะในการทำงานให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง และ7) มีการให้อภัยเมื่อบุคลากรทำงานผิดพลาด

3.4.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความสามารถ

3.4.3.1 ความหมายของความสามารถ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 98) กล่าวว่า ความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion – Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

มิสฮรา (Mishra. 1996: 79) ได้กล่าวถึงความหมายของความสามารถ หมายถึง ความสามารถที่เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ บุคคลจะให้ความไว้วางใจผู้นำด้วยความเชื่อว่า ผู้นำมีความสามารถในการทำงานได้ดี และมีความสามารถในการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสม

เรย์โนลด์ (Reynolds. 2011: 363) ได้กล่าวถึงความหมายของความสามารถ หมายถึง ความรู้ความชำนาญพิเศษของผู้นำในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เดวิด และวิลเลี่ยม (David; & William. 2004: 54) กล่าวว่าความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

เมเยอร์ เดวิส และสคอแมน (Mayer; Davis; & Schoorman. 1995: 116) อธิบายว่าความสามารถ คือ กลุ่มของทักษะต่างๆ ความสามารถเป็นคุณลักษณะพิเศษที่บุคคลหรือกลุ่มมีความสามารถสูงในทักษะบางสาขา สามารถให้บุคคลอื่นไว้วางใจในงานที่ยากที่เกี่ยวข้องกับสาขานั้น

เบอรก์ และคนอื่นๆ (Burke; et al. 2007: 34) ได้ชี้ว่า ความสามารถเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ และเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจที่ชัดเจน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554: ออนไลน์) กล่าวว่า ความสามารถ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2552: 17) ได้กล่าวถึง ความสามารถ หมายถึง ผู้ที่ถูกไว้วางใจ มีความสามารถในด้านความรู้และทักษะในการทำงานที่เชี่ยวชาญเหนือกว่าบุคคลอื่น รวมถึงมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คนึงนิจ (2553: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ความรู้ความสามารถ (Competence) หมายความว่า บุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องานสูง มีความรู้ในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งหรือหลายๆ สาขาเป็นอย่างดี

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าความสามารถ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ทักษะ เทคนิคและความเชี่ยวชาญที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ตลอดจนอุปนิสัย รูปแบบความคิด วิธีการคิด และการกระทำ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสมต่อการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของตน

3.4.3.2 ตัวบ่งชี้ของความสามารถ

ร๊อบบินส์ (Robbins. 2005: 502-503) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะหรือความสามารถ (competence) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของตน

นาแดลแลค (Nadaillac. 2004: 183-185) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ความสามารถเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

หยาดพิรุณ ส่อสืบ (2551: ออนไลน์) กล่าวว่า ความสามารถ (Competence) เป็นความรู้และทักษะทางเทคนิค และการสื่อสารระหว่างบุคคล แสดงให้เห็นถึงความสามารถ ทำให้คนอื่นมีความชื่นชมและความเคารพนับถือ โดยการแสดงให้เห็นถึงความสามารถด้านอาชีพและเทคนิคต่าง ๆ ความรู้สึกที่ดีต่อธุรกิจ ให้ความสนใจในการพัฒนาการสื่อสาร การสร้างทีมงาน และทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

วาสนา สระทองมอญ; และ ทิพทินนา สมุทรานนท์ (2552: 34) กล่าวว่า มิติของความสามารถด้านความไว้วางใจ คือ การที่พนักงานมีความเชื่อมั่นว่า หัวหน้างานมีความสามารถในการเป็นผู้นำ การใช้ความรู้ ทักษะ เทคนิค และอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับลูกน้อง มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556: ออนไลน์) กล่าวว่า ความสามารถของการสร้างความไว้วางใจประกอบด้วย 1) สร้างแรงดลใจ 2) จัดแบ่งหน้าที่งาน 3) ประสานทีม 4) พัฒนาคน และ 5) สร้างวิสัยทัศน์

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ (2557: ออนไลน์) ได้กล่าวว่าผู้นำองค์กรทุกคนซึ่งมีบทบาทในการผลักดันและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สิ่งแรกที่ผู้นำต้องทำคือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับ มั่นใจ และเชื่อถือในตัวท่าน รู้สึกไว้วางใจท่าน ยินดีที่จะให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และกระทำการ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่าง ให้เป็นไปตามความคาดหวังของท่าน โดยมีวิธีปฏิบัติในการสร้างความไว้วางใจ ดังต่อไปนี้คือ พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้านแสดงผลงานที่ยอดเยี่ยมให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเห็น พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีความสามารถด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะทาง และสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เป็นประจำ

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรความสามารถ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ทักษะ เทคนิคและความเชี่ยวชาญที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ตลอดจนอุปนิสัย รูปแบบความคิด วิธีการคิด และการกระทำ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสมต่อการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ของความสามารถประกอบด้วย 1) มีความรอบรู้ 2) มีทักษะการติดต่อสื่อสาร 3) มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน 4) มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 5) มีความสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ 6) มีการชื่นชมผู้อื่น 7) มีการสร้างทีมงาน 8) มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 9) ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เสมอ 10) มีการจัดแบ่งหน้าที่งานได้เหมาะสม 11) มีความสามารถในการพัฒนาคน และ12) มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์

3.4.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการเปิดเผย

3.4.4.1 ความหมายของการเปิดเผย

จอนห์นสัน (Johnson. 1994: 311-334) ได้กล่าวถึงความหมายของการเปิดเผย หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึก ความคิด และปฏิกิริยาตอบสนองต่อประเด็นที่กลุ่มกำลังพิจารณา หรืออภิปราย หรือกำลังดำเนินการอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา

เรย์โนลด์ (Reynolds. 2011: 362-369) ได้กล่าวถึงความหมายของการเปิดเผย หมายถึง ความมั่นใจของบุคคลในตัวผู้นำว่าเป็นผู้มีความเปิดเผย มีความซื่อสัตย์ มีความจริงใจต่อผู้อื่น

ร๊อบบิน (Robbin. 2005: 128) ได้กล่าวถึงความหมายของการเปิดเผย หมายถึง ความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดและข่าวสารข้อมูลอย่างเต็มที่

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การเปิดเผย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความจริงใจต่อผู้อื่น มีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก และข่าวสารข้อมูลอย่างเต็มที่ มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อประเด็นที่กลุ่มกำลังพิจารณาหรืออภิปรายอย่างตรงไปตรงมา

3.4.4.2 ตัวบ่งชี้ของการเปิดเผย

มิสฮรา (Mishra. 1996: 79-80) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบด้านมิติการเปิดเผย (Openness dimension of trust) ของความไว้วางใจอยู่ในรูปของการรับรู้ การเปิดเผยและความซื่อสัตย์ระหว่างกัน การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำว่าเป็นผู้ที่มีความเปิดเผยต่อบุคลากร และปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความจริงใจซึ่งการเปิดเผยนั้น จะต้องเปิดเผยความจริงของปัญหาและความสำเร็จที่ได้รับ นอกจากนี้บุคลากรยังต้องการการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม ทั้งเรื่องการปฏิบัติงาน ค่าจ้าง และอนาคตทำงาน ดังนั้นความเปิดเผยและจริงใจของผู้นำจึงเป็นพื้นฐานของการสร้างความไว้วางใจในตัวผู้นำ โดยผู้นำจะยินดีรับฟังความคิดเห็นและแก้ปัญหา พร้อมนำไปพิจารณาและหาข้อตกลงร่วมกัน ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมการแสดงออกให้บุคลากรรับรู้ว่าผู้นำมีความเปิดเผยและจริงใจ โดยการตั้งใจฟังในสิ่งที่บุคลากรพูดหรือแสดงความคิดเห็น ผู้นำควรกล่าวคำชื่นชมในข้อเสนอ และแสดงให้เห็นถึงการยอมรับและเคารพในความคิดเห็นของบุคลากร นอกจากนี้ผู้นำยังควรเปิดเผย ถึงการกระทำและตั้งใจของผู้นำด้วยเช่นกัน เพราะการเปิดเผยซึ่งกันและกัน เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ

วาสนา สระทองมอญ และทิพทินนา สมุทรานนท์ (2552: 34) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเปิดเผย คือ การที่พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าหัวหน้างานจะปฏิบัติต่อลูกน้องด้วยความซื่อสัตย์ โดยการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ตามความเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาหรือความสำเร็จที่ได้รับ ยอมรับฟังความคิดเห็น ความรู้สึกของลูกน้อง และมีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรการเปิดเผย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความจริงใจต่อผู้อื่น มีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก และข่าวสารข้อมูลอย่างเต็มที่ มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อประเด็นที่กลุ่มกำลังพิจารณาหรืออภิปรายอย่างตรงไปตรงมาซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ของการเปิดเผย ประกอบด้วย 1) มีการเปิดเผยความจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น 2) มีการเปิดเผยความสำเร็จที่ได้รับ 3) มีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม และ4) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดใจ พร้อมนำไปพิจารณาและหาข้อตกลงร่วมกัน

3.4.5 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการยึดถือหลักคุณธรรม

3.4.5.1 ความหมายของการยึดถือหลักคุณธรรม

เมเยอร์ เดวิส และสคอแมน (Mayer; Davis; & Schoorman. 1995: 709-734) ได้ให้ความหมายของการยึดถือหลักคุณธรรม หมายถึง การทำให้เกิดความเข้าใจของผู้ที่ให้ความไว้วางใจ เกิดการยอมรับต่อบุคคลที่ถูกไว้วางใจ โดยเชื่อว่าบุคคลที่ถูกไว้วางใจมีจิตสำนึกที่ดีมีการกระทำคงเส้นคงวา

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ยุตโต) (2540: 14) ได้กล่าวว่าคุณธรรมเป็นภาพของจิตใจกล่าวคือ เป็นคุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ดีงาม ให้เป็นจิตใจที่สูง ประณีตและประเสริฐ

วศิน อินทสระ (2541: 106-113) กล่าวว่าตามหลักจริยศาสตร์ คุณธรรม คือ อุปนิสัยอันดีงามซึ่งสั่งสมอยู่ในดวงจิต อุปนิสัยอันนี้ได้มาจากความพยายามและความประพฤติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน คุณธรรมสัมพันธ์กับหน้าที่อย่างมาก เพราะการทำหน้าที่จนเป็นนิสัยจะกลายเป็นอุปนิสัยอันดีงามที่สั่งสมในดวงจิตเป็นบารมี กล่าวโดยสรุป คุณธรรมคือความล้ำเลิศแห่งอุปนิสัยซึ่งเป็นผลของการการะทำหน้าที่จนกลายเป็นนิสัยนั่นเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การยึดถือหลักคุณธรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีอุปนิสัยอันดีงาม มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา

3.4.5.2 ตัวบ่งชี้ของการยึดถือหลักคุณธรรม

เมเยอร์ เดวิส และสคอแมน (Mayer; Davis; & Schoorman. 1995: 1041-1047) ได้กล่าวถึงหลักของการยึดถือหลักคุณธรรมว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการยึดถือหลักคุณธรรมและความไว้วางใจเกี่ยวพันกับความเข้าใจของผู้ให้ความไว้วางใจ (trustor) ต่อผู้ได้รับความไว้วางใจ (trustee) ว่าเป็นผู้ยึดมั่นต่อหลักการที่ผู้ให้ความไว้วางใจ ยอมรับความเชื่อว่าผู้ได้รับความไว้วางใจ เป็นผู้มีความยุติธรรมอย่างยิ่งยวด

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2552: 17) ได้สรุปแนวคิดของความไว้วางใจด้านการยึดถือหลักคุณธรรม (Integrity) หมายถึง ผู้ที่ถูกไว้วางใจมีความซื่อสัตย์และเปิดเผย รักษาสัญญาในสิ่งที่ผู้ถูกไว้วางใจพูดต่อผู้ที่ไว้วางใจ รวมถึงเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมและมีจริยธรรมสูง

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2553: ออนไลน์) กล่าวว่า ตามหลักด้านมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมของนักบริหารผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาควรมีคุณสมบัติดังนี้คือ

1. ความรู้เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร และการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

2. สมรรถนะเกี่ยวกับ 1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา และ 3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรการยึดถือหลักคุณธรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีอุปนิสัยอันดีงาม มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ของการยึดถือหลักคุณธรรม ประกอบด้วย 1) ยึดมั่นต่อหลักการ 2) มีความยุติธรรม 4) มีความซื่อสัตย์ 5) รักษาสัญญา 6) มีคุณธรรมและจริยธรรม 7) มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 9) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา และ 10) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของความไว้วางใจ

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
1. ความน่าเชื่อถือ	ความคาดหวังของบุคลากรให้ผู้นำมีความสม่ำเสมอในการพูด และการกระทำ ผู้นำต้องปฏิบัติในสิ่งที่พูด การรักษาสัญญาต่อผู้อื่น และแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมต่อทางอารมณ์ของบุคคล และวิธีการให้เหตุผลที่จะสามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นได้	1) มีความสม่ำเสมอของอารมณ์และพฤติกรรม พูดในสิ่งที่ทำ และทำในสิ่งที่พูดเสมอ 2) มีจิตใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง 3) มีบุคลิกภาพเป็นที่ชื่นชอบ 4) เป็นคนมีความจริงใจ ไม่นินทาลับหลัง 5) ยอมรับความจริงเสมอ เมื่อผิดแล้วยอมรับผิดและพร้อมแก้ไข 6) มีความเป็นผู้ใหญ่ คิดแต่เรื่องสำคัญในงาน ไม่คิดเล็กคิดน้อย

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
2. การดูแลเอาใจใส่	การปฏิบัติกิจกรรมการช่วยเหลือ การสนับสนุนค้ำจุน การอำนวยความสะดวก การปกป้องคุ้มครอง การส่งเสริม และให้กำลังใจ การสร้างความสามารถให้กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตามความต้องการ เห็นลูกน้องเปรียบเสมือนญาติคนหนึ่งในครอบครัว ที่มีความเท่าเทียมกัน ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	1) สนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของบุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน 3) จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย สะอาด ถูกหลักอนามัย และมีที่พักผ่อนที่สะดวกสบาย 4) จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะในการทำงานให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง
3. ความสามารถ	ความรู้ ทักษะ เทคนิคความเชี่ยวชาญของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะ อุปนิสัย ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึก และการกระทำเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งเป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ บุคคลจะให้ความไว้วางใจผู้นำด้วยความเชื่อว่า ผู้นำมีความสามารถในการทำงานได้ดี และมีความสามารถในการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสม	1) มีความรอบรู้ 2) มีทักษะการติดต่อสื่อสาร 3) มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน 4) มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 5) มีความสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ 6) มีการสร้างทีมงาน 7) มีการจัดแบ่งหน้าที่งานได้เหมาะสม
4. การเปิดเผย	ความมั่นใจของบุคคลในตัวผู้นำว่าเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ มีความจริงใจต่อผู้อื่น ความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก ข่าวสารข้อมูลอย่างเต็มที่ และปฏิกิริยาตอบสนองต่อประเด็นที่กลุ่มกำลังพิจารณาหรืออภิปรายอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การเปิดเผย	1) มีการเปิดเผยความจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น 2) มีการเปิดเผยความสำเร็จที่ได้รับ 3) มีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม 4) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดใจ พร้อมนำไปพิจารณา และหาข้อตกลงร่วมกัน

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
5. การยึดถือหลักคุณธรรม	อุปนิสัยอันดีงามซึ่งสั่งสมอยู่ในดวงจิต ซึ่งเป็นผลของการกระทำหน้าที่จนกลายเป็นนิสัย ทำให้เกิดความเข้าใจกับผู้ที่ให้ความไว้วางใจ และเกิดการยอมรับต่อบุคคลที่ถูกไว้วางใจ	1) มีความยุติธรรม 2) มีความซื่อสัตย์ 3) มีคุณธรรมและจริยธรรม 4) มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) 5) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 6) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา 7) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

3.5 องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม

การพัฒนาสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมจะประสบความสำเร็จผู้นำจะต้องตระหนักถึงมิติทางวัฒนธรรมที่สำคัญที่จะมีผลต่อความสัมพันธ์ในการทำงานกับคนอื่น ๆ ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมไว้ดังต่อไปนี้

ซู อาร์เรนดอนโด และแม็คเดวิส (Sue; Arrendondo; & McDavis. 1992: 477-486) ได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมของผู้ให้คำปรึกษา ได้แก่ (ก) ความเชื่อและทัศนคติ (ข) ความรู้ และ (ค) ทักษะ โดยลักษณะที่อธิบายไว้ในสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมของผู้ให้คำปรึกษา แบ่งออกเป็นสามส่วน ได้แก่ (ก) การมีส่วนร่วมในกระบวนการของความตระหนักในสมมติฐานของตัวเองเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ค่านิยม อคติ และข้อจำกัดส่วนบุคคล (ข) ความพยายามที่จะเข้าใจภาพทั่วโลกเกี่ยวกับบรรยากาศของวัฒนธรรมที่แตกต่างโดยปราศจากความยุติธรรม และ(ค) การพัฒนาทักษะและแนวทางในการปฏิบัติอย่างเหมาะสมในด้านความสัมพันธ์ และกลยุทธ์ที่มีการแทรกแซงส่งผลทางวัฒนธรรม โดยมิติแรกเกี่ยวข้องกับทัศนคติของการให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพและความเชื่อเกี่ยวกับคนที่มีสีผิว มิติที่สองตระหนักดีว่าเสียงของความรู้และความเข้าใจในมุมมองของตัวเองและโลกทัศน์ของลูกค้าใน การอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสมที่เกี่ยวกับอิทธิพลทางการเมือง และมิติที่สามและมิติสุดท้ายที่มีความจำเป็นสำหรับทักษะที่เฉพาะเจาะจงในการแทรกแซงประสิทธิภาพการทำงานของคนที่มีสีผิว

กู๊ด (Goode. 2006: 48) ได้อธิบายว่า สมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมเป็นความสามารถหรือวิธีการปฏิบัติที่แสดงออกถึงการให้เกียรติและยอมรับในความเชื่อ ลักษณะสัมพันธภาพ ทัศนคติ และพฤติกรรม ของครอบครัวผู้รับบริการที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม หรือเป็นการบริการและให้ความช่วยเหลือที่ตอบสนองต่อความเชื่อ ลักษณะสัมพันธภาพ ทัศนคติ ภาษา พฤติกรรมของแต่ละบุคคล

คาริม (Karim. 2001: Online) กล่าวว่าบุคคลที่มีสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) รับรู้และยอมรับว่าตัวเองเป็นสิ่งมีชีวิตทางวัฒนธรรม

2) รู้จักและยอมรับผลกระทบของความแตกต่างทางวัฒนธรรมของพวกเขา โดยปราศจากการตัดสินเชิงลบ

3) สามารถประมวลผลข้อมูลที่เข้ามา โดยปราศจากอคติที่พูดเกินจริงและการเลือกปฏิบัติ

4) รู้จักธรรมชาติและแหล่งที่มาของอคติของพวกเขา และใช้ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญมากกว่าข้อมูลทุติยภูมิที่กว้างๆ

5) รับรู้และยอมรับว่ามุมมองของพวกเขาเป็นเพียงหนึ่งในหลายวิธีเพื่อทำความเข้าใจและได้สัมผัสกับโลกและแนวคิดที่หลากหลาย

6) รู้จักวิธีที่จัดการกับความไม่คุ้นเคยและข้อแตกต่าง

7) ตรวจสอบและจัดการกับอคติ

8) สร้างองค์ความรู้ประเภทที่ซับซ้อนของข้อมูลเกี่ยวกับตนเองและคนอื่น ๆ

9) มีแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องต่อการวิเคราะห์ตนเองและการเจริญเติบโตของสิ่งมีชีวิตที่เป็นวัฒนธรรม

ซู และซู (Sue; & Sue. 2003: 305-309) ได้กำหนดสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมของผู้ให้คำปรึกษาไว้ 3 มิติ คือ

1) มีความกระตือรือร้นและความตระหนักในวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ค่านิยม อคติ สันนิษฐาน และข้อจำกัดส่วนบุคคล มีความสามารถที่จะเข้าใจโลกทัศน์ของตัวเอง และผลผลิตที่ได้จากสภาพบรรยากาศวัฒนธรรมของพวกเขา

2) มีการใช้งานและความตั้งใจในความพยายามของพวกเขาที่จะเข้าใจมุมมองของลูกค้าที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยไม่มีอคติ มีความไวต่อวัฒนธรรม นั่นคือมีสมรรถนะด้านรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมของการให้คำปรึกษา ที่จะไม่มีการตำหนิว่าเป็นปัญหาส่วนบุคคล หรือไม่ควรนำเสนอปัญหาที่อยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมหรือการแข่งขัน

3) มีทักษะการทำงานกับลูกค้าที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม ผู้ให้คำปรึกษาต้องยอมรับว่าทฤษฎีการให้คำปรึกษาและวิธีการอาจจะไม่เป็นประโยชน์เลยเมื่อเผชิญกับลูกค้าที่มีความแตกต่างกันทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม วิธีการที่ผู้ให้คำปรึกษาจำเป็นจะต้องใช้คือต้องสอดคล้องกับประสบการณ์ชีวิตและค่านิยมทางวัฒนธรรมของลูกค้า ซึ่งอาจไม่เพียงพอสำหรับผู้ให้คำปรึกษาในการใช้เวลาเพียงแค่ช่วงหนึ่งเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความจำเป็นที่ผู้ให้คำปรึกษาควรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจและแนวทางในการปฏิบัติของตัว ด้วยเหตุนี้นักเรียนและผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาจึงมีการเรียกเก็บเงินในการให้คำปรึกษาด้านพหุวัฒนธรรม

สมาคมพยาบาลแคนาดา (Canadian Nurses Association. 2004: Online) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมว่า เป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความรู้สึก ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมของผู้รับบริการ ในบริบทเฉพาะบุคคล ครอบครัว หรือระบบบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุผลของการให้บริการทางด้านสุขภาพ ผู้ให้บริการต้องมีการพัฒนาทางด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย เพื่อนำไปสู่ การลดช่องว่างระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

บูชาแนน (Buchanan. 2006: 16-17) ได้พัฒนาเครื่องมือที่เกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมในด้านของความรู้และทักษะ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารงานด้วยตนเองที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อประเมิน การพัฒนาสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมในการให้คำปรึกษาของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อให้ได้มาตรฐานในการให้คำปรึกษาด้านพหุวัฒนธรรม การสร้างเครื่องมือนี้ใช้ในโปรแกรมการฝึกอบรมการให้คำปรึกษาในความหลากหลายด้านวัฒนธรรม ซึ่งระบุ 3 ด้านหลักที่สำคัญ ได้แก่ (ก) การรับรู้ทัศนคติของตัวเองที่มีต่อชนกลุ่มน้อย (ข) ความรู้เกี่ยวกับประชากรชนกลุ่มน้อย และ (ค) ทักษะในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม สามทฤษฎีปัจจัย 60 รายการที่ทำการสำรวจ ถูกแบ่งออกเป็นสามอย่างเท่าเทียมกัน ในการวัดระดับของความตระหนัก ความรู้และทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษาด้านพหุวัฒนธรรม

สมิท และ คนอื่นๆ (Smith; et al. 2006: 132) กล่าวว่าจากการศึกษาสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมจะมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทัศนคติ ความรู้ และทักษะ ในการให้คำปรึกษาของผู้ประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพ นักวิจัยส่วนใหญ่ส่งเสริมวิธีการที่ครอบคลุมเพื่อเน้นวัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษาด้านพหุวัฒนธรรมในด้านการเรียนการสอน และเชื่อว่าวิธีการนี้จะส่งผลต่อการชื่นชมของนักเรียนและเห็นความสำคัญของการเข้าร่วม อีกทั้งเป็นการส่งเสริมด้านอื่นๆ ด้วย ในหลักสูตรของการฝึกอบรมสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมได้แสดงให้เห็นว่าผู้ให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพจะจัดโปรแกรมการศึกษาด้วยวิธีการเรียนการสอนที่มีความหลากหลายทั้งในทางปฏิบัติและทางคลินิก นักวิจัยจะเริ่มศึกษาผลของวิธีทั้งสองในด้านประสบการณ์ทางวัฒนธรรม และการฝึกอบรมที่ครอบคลุมความหลากหลายในการพัฒนาสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมในการให้คำปรึกษา

ฟอว์เซตต์ และคนอื่นๆ (Fawcett; et al. 2010: 1-18) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมในการให้คำปรึกษาด้านการศึกษาเกี่ยวกับการเดินทางของกัวเตมาลา การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่มุ่งเน้นการให้คะแนนตัวเองด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมในการให้คำปรึกษา โดยอาจารย์ที่ปรึกษาของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาได้ทำการทดสอบก่อนและหลังการเข้าร่วมเดินทาง นักศึกษาที่เข้าร่วมมีจำนวน 12 คน ในหลักสูตรของการศึกษาการเดินทาง 10 วัน ถึงแอนติกากัวเตมาลาในเดือนพฤษภาคมปี 2008 ก่อนที่จะเดินทางนักเรียนต้องจัดอันดับตัวเองเกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมของพวกเขา โดยการประเมินสมรรถนะตนเองด้านพหุวัฒนธรรมในการให้คำปรึกษา (MCCSA) ที่พัฒนาโดย Arredondo; et al. (1996: 42-78) การเดินทางต่อไปนี้นักเรียนจะถูกประเมินระดับความสามารถ โดยใช้เครื่องมือวัดระดับคะแนนสมรรถนะตนเองด้านพหุวัฒนธรรมในการให้คำปรึกษาของนักเรียนทุกคนที่เพิ่มขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมในการให้คำปรึกษาจะใช้เมทริกซ์ของคุณลักษณะและมิติของคุณลักษณะเหล่านั้น คุณลักษณะที่ว่า คือ ก) การรับรู้ของผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสมมติฐานของตัวเอง ค่านิยม และอคติ ข) การทำความเข้าใจมุมมองของลูกค้าที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ค) การพัฒนากลยุทธ์การแทรกแซงและเทคนิคที่เหมาะสม แต่ละลักษณะเหล่านี้จะอธิบายได้อีกด้วยสมรรถนะที่มีสามมิติดังนี้คือ ก) ความเชื่อและทัศนคติ ข) ความรู้ และ ค) ทักษะ 3 เมทริกซ์ของคุณลักษณะและ 9 มิติ ของสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมในการให้คำปรึกษาที่เฉพาะเจาะจง จำนวน 31 สมรรถนะ เครื่องมือ MCCSA สร้างและอธิบายสำหรับสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมในการให้คำปรึกษา 31 สมรรถนะ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเพราะมีผู้เข้าร่วม 12 คน ใช้สถิตินอนพาราเมทตริกซ์ Wilcoxon signed-ranks test ในการตรวจสอบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการทดสอบก่อนที่จะมีประสบการณ์ด้านพหุวัฒนธรรม และการทดสอบหลังมีประสบการณ์ พบว่าความแตกต่างระหว่างคะแนนการทดสอบก่อนและหลังอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และมีทั้งหมด 9 มิติของสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมในการให้คำปรึกษา

เวสเปีย และคนอื่นๆ (Vespia; et al. 2010: 56) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมประกอบด้วย การรับรู้และการให้คำปรึกษาที่มีอิทธิพลต่อความรู้และความแตกต่างที่อยู่ในกลุ่ม ผู้ที่ให้คำปรึกษาจะต้องตระหนักถึงภายใน เพื่อให้มีความเข้าใจคนอื่น ๆ ผู้ให้คำปรึกษาต้องตั้งคำถามกับตัวเองในด้านทัศนคติ ความเชื่อ พฤติกรรม สมมติฐาน และอคติ ที่มีค่าอย่างหลากหลายและทักษะ การสื่อสารก็เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของผู้ที่ให้คำปรึกษา รวมไปถึงความสัมพันธ์ของผู้ที่อยู่ในความดูแลด้วย การสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารไม่ได้เป็นเพียงคำพูด แต่ยังเป็นอวัจนภาษา ที่จะเรียนรู้ในวัฒนธรรมของคน นักศึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาอาจพบการสื่อสารที่ผิดพลาด เนื่องจากรูปแบบของการสื่อสารที่แตกต่างกัน สำเนียงในน้ำเสียงที่แตกต่างกัน การใช้สัญญาณความเงียบและความแตกต่างทางอวัจนภาษา สำหรับในบางกลุ่มความเงียบอาจบ่งบอกถึงความล้มเหลวในการสื่อสาร แต่ในขณะที่กลุ่มอื่น ๆ ความเงียบแสดงให้เห็นถึงความเคารพ

ฟิตส์ซิมมอนส์ มิสก้า และ สตาล์ (Fitzsimmons; Miska; & Stahl. 2011: 199-206) ได้เสนอรายการสมรรถนะที่น่าจะมีประโยชน์ในขณะนี้ที่ซึ่งกำลังเป็นปัญหา โดยทบทวนวรรณกรรมของความเป็นผู้นำระดับโลก ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในการมีความสามารถข้ามวัฒนธรรมที่ควรมี ดังต่อไปนี้ คือ 1) ความอดทนสำหรับความคลุมเครือ 2) มีความยืดหยุ่นกับพฤติกรรม 3) การวางแนวทางเป้าหมาย 4) ความเป็นกันเองและความสนใจในคนอื่น 5) เอาใจใส่ 6) ไม่มีการตัดสินที่ไม่เป็นธรรม และ 7) ทักษะการสื่อสารอย่างหลากหลาย

มหาวิทยาลัยเมืองจอร์จ ศูนย์สมรรถนะทางวัฒนธรรมแห่งชาติ (NCCC) (Georgetown University. 2014: Online) ได้จัดทำกลยุทธ์ เครื่องมือ ทรัพยากร และแนวทางการฝึกอบรม เพื่อช่วยในการสร้างสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้คือ 1) ด้านความตระหนักทางพหุวัฒนธรรม 2) ด้านความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม และ 3) ด้านทักษะทางวัฒนธรรม

ศิริพันธุ์ ศิริพันธุ์ และประณีต ส่งวัฒนา (2557: 149) ได้ศึกษาวิธีการสอนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะด้านวัฒนธรรมของนักศึกษาพยาบาลตามแนวคิดทฤษฎีของแคมพินฮา-บาโคท พบว่า สมรรถนะด้านวัฒนธรรมในการพยาบาลประกอบด้วย การมีความรู้ ความตระหนักรู้ และมีทักษะด้านวัฒนธรรมในการให้การดูแลผู้ใช้บริการต่างวัฒนธรรม อันเป็นความสามารถเฉพาะที่รวมถึงวิธีการปฏิบัติที่แสดงออกถึงการให้เกียรติและยอมรับในความเชื่อ ลักษณะสัมพันธภาพ ทัศนคติ และพฤติกรรม ทั้งของตนเองและผู้อื่น และสามารถให้การดูแลที่สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้ใช้บริการ ดังนั้นในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมสมรรถนะทางวัฒนธรรมของนักศึกษาพยาบาล ตามแนวคิดทฤษฎีของ แคมพินฮา-บาโคท จึงมีประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ เพื่อให้นักศึกษามีความรู้ ความตระหนักรู้ และมีทักษะทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม ด้วยวิธีการสอนที่หลากหลาย ได้แก่ การบรรยาย ยกตัวอย่าง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กรณีศึกษา การจำลองสถานการณ์จริง การแสดงละครในบทบาทสมมติ จัดเวทีเสวนาและการโต้วาที เป็นต้น สิ่งสำคัญในการสอน คือ การจัดการเรียนรู้โดยสอดแทรกและดึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างของวัฒนธรรมในเนื้อหา และกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้นักศึกษาพยาบาลได้เรียนรู้ มีความรู้ ความเข้าใจในวิถีชีวิตของผู้รับบริการที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ช่วยลดช่องว่างของความไม่เข้าใจและให้การพยาบาลได้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของผู้รับบริการมากขึ้น

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง ทักษะ ความรู้ความสามารถ และเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และจากการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม จากทัศนะและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 12 แหล่ง ดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

1) การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) ความเป็นกันเองและความสนใจในคนอื่น 2) เอาใจใส่ 3) เห็นคุณค่าของความหลากหลาย 4) มีจิตสำนึกของการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติเมื่อต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม 5) การพัฒนาการปรับตัวและการบริการที่สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจในความหลากหลายระหว่างวัฒนธรรมและภายในวัฒนธรรม 6) รับรู้และยอมรับว่าตัวเองเป็นสิ่งมีชีวิตทางวัฒนธรรม 7) รู้จักและยอมรับผลกระทบของความแตกต่างทางวัฒนธรรมของพวกเขาโดยปราศจากการตัดสินเชิงลบ 8) รู้จักธรรมชาติและแหล่งที่มาของอคติของพวกเขาและใช้ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญมากกว่าข้อมูลทุติยภูมิที่กว้างๆ 9) ตรวจสอบและจัดการกับอคติ และ10) มีแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องต่อการวิเคราะห์ตนเองและการเจริญเติบโตของสิ่งมีชีวิตที่เป็นวัฒนธรรม

2) การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน คือ ทักษะการสื่อสาร

3) ไม่มีการตัดสินที่ไม่เป็นธรรม มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน คือ สามารถประมวลผลข้อมูลที่เข้ามาโดยปราศจากอคติที่พูดเกินจริงและการเลือกปฏิบัติ

จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบ 3 รายการข้างต้น และจากองค์ประกอบที่เป็นทัศนะหรือผล การศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่างๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่นๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตาราง 4 โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ต่อไป

ตาราง 4 สังเคราะห์ตัวแปรสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม

ตัวแปรสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม	Sue; Arrendondo; & McDavis (1992: 477-486)	Goode (2006: 48)	Karim (2001: Online)	Sue; & Sue (2003: 305-309)	Canadian Nurses Association (2004: Online)	Buchanan (2006: 16-17)	Smith; & et.al. (2006: 132)	Fawcett; & et.al. (2010: 1-18)	Vespia; & et.al. (2010: 56)	Fitzsimmons; Miska; & Stahl. (2011: 199-206)	Georgetown University (2014: Online)	ศิริพันธุ์ ศิริพันธุ์; และ ประณีต สงวัฒนา (2557:149)	รวม
1. การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**12**
2. การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	**9**
3. การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**11**
4. ความอดทนสำหรับความคลุมเครือ										✓			**1**
5. มีความยืดหยุ่นกับพฤติกรรม										✓			**1**
6. การวางแนวทางเป้าหมาย										✓			**1**
7. ไม่มีการตัดสินที่ไม่เป็นธรรม			✓							✓			**2**
8. รู้จักวิธีที่จัดการกับความไม่คุ้นเคยและข้อแตกต่าง			✓										**1**

จากตาราง 4 ผลการสังเคราะห์ตัวแปรสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม พบว่ามีตัวแปรตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 8 ตัวแปร แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ของตัวแปรที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นตัวแปรในระดับสูง (ความถี่ 7 ขึ้นไป) ได้ตัวแปรสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม 3 ตัวแปร ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

ตัวแปรที่ 1 การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม

ตัวแปรที่ 2 การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม

ตัวแปรที่ 3 การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม

3.5.1 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม

ความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม มันเป็นองค์ประกอบแรกและเป็นส่วนพื้นฐาน รากฐานของความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรมนี้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะมันควบคุมการตีความด้านความรู้และด้านการใช้ทักษะทั้งหมดของผู้นำ เพราะถ้าไม่มีความตระหนักด้านวัฒนธรรม เป็นไปไม่ได้จริงๆ ที่จะมีทัศนคติ ทักษะ และความรู้ที่จำเป็นต่อสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม

3.5.1.1 ความหมายของการมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม

กู๊ด (Goode. 2006: Online) ได้กล่าวว่า ความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม คือ เป็นคนรู้ทัน ช่างสังเกต และมีจิตสำนึกในความเหมือนและความแตกต่างของวัฒนธรรม ตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรมและผลกระทบที่จะเกิดต่อพฤติกรรม รวมถึงการรับรู้ถึงอิทธิพลของวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ และคำตัดสิน

ควอพพ์ และแคนทาทอร์ (Quappe; & Cantatore. 2007: Online) กล่าวไว้ว่า ความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง การเห็นทั้งด้านบวกและด้านลบของความแตกต่างและความหลากหลายทางวัฒนธรรม ที่อาจจะเป็นแหล่งที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรต้องการคนที่จะคิดหรือกระทำในลักษณะที่คล้ายกัน ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะเพิ่มระดับของความซับซ้อนและความสับสน ทำให้ได้ข้อตกลงที่ยากจะเข้าถึง ในทางกลับกัน ความหลากหลายทางวัฒนธรรมกลายเป็นข้อได้เปรียบเมื่อองค์กรขยายความเข้มข้นและความรู้สึกของตนเอง เริ่มที่จะใช้วิธีการที่แตกต่างกันในการแก้ปัญหาความหลากหลาย ซึ่งในกรณีนี้จะช่วยสร้างทักษะและพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่มีคุณค่า

โฮลเดอร์ (Holder. 2013: Online) ได้กล่าวว่า ความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม ถูกกำหนดให้เป็นความเข้าใจทั่วไปในความแตกต่างของอีกกลุ่ม เป็นการตระหนักด้วยตัวเองถึงวัฒนธรรมของตัวเองผ่านทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม การรับรู้ผลกระทบ และการมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ประณีต ส่งวัฒนา และคนอื่นๆ (2552: 149) ได้กล่าวว่า ความตระหนักด้านวัฒนธรรม (Cultural awareness) หมายถึง ความตระหนักรู้ และความสามารถในการประเมินตนเองว่ามีความคิดและความเชื่อต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างไร ที่อาจจะทำให้เกิดความลำเอียง (bias) การไม่ยอมรับในความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติของตนเอง

จากความหมายของความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรมที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตสำนึก รับรู้ผลกระทบที่จะเกิดต่อพฤติกรรมในความเหมือนและความแตกต่างของวัฒนธรรม การมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความสามารถในการประเมินตนเองต่อวัฒนธรรมผ่านทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม

3.5.1.2 ตัวบ่งชี้ของการมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม

ซู (Sue. 2001: 790–821) ได้กล่าวถึงการมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม มีองค์ประกอบดังนี้คือ

1. ให้ความสำคัญกับมรดกทางวัฒนธรรมของตัวเอง เห็นคุณค่า และเคารพในความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น

2. มีความตระหนักในภูมิหลังทางวัฒนธรรมของตัวเอง รวมทั้งประสบการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม และอคติ ที่จะมีอิทธิพลต่อการสื่อสารกับคนอื่น ๆ

3. รับรู้ข้อจำกัดของความสามารถของพวกเขาและความเชี่ยวชาญของตัวผู้นำเอง

4. อำนวยความสะดวกกับความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างตนเองและผู้อื่นในแง่ของเชื้อชาติเผ่าพันธุ์วัฒนธรรมและความเชื่อ

กู๊ด (Goode. 2006: Online) ได้กล่าวถึงความตระหนักทางพหุวัฒนธรรมมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) ความรู้เกี่ยวกับวิธีการรับรู้รูปร่างของวัฒนธรรมตัวเอง 2) มีการตอบสนองมากขึ้นกับนักเรียนและเพื่อนร่วมงานที่มาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม 3) ให้ความสำคัญกับพหุวัฒนธรรมมากขึ้น และสามารถเข้าถึงในการเป็นที่ปรึกษาหรือผู้บังคับบัญชา 4) แจ้งเตือนไปยังความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความคล้ายคลึงกันที่จะใช้นำเสนอโอกาสและความท้าทายของการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 5) มีอิทธิพลต่อคนรุ่นต่อไปที่จะตระหนักถึงวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการบรรลุความสามารถทางวัฒนธรรมและภาษา ซึ่งจะรวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กร และผลกระทบของมันในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการมีส่วนร่วมของชุมชน 6) มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสิ่งที่เป็นวัฒนธรรมและสิ่งที่ไม่ใช่วัฒนธรรม 7) มีความเข้าใจในรูปแบบระหว่างวัฒนธรรม 8) การทำความเข้าใจในวัฒนธรรมและเห็นความสำคัญของบทบาทวัฒนธรรมในอัตลักษณ์ส่วนบุคคล วิถีชีวิต สุขภาพจิต และสุขภาพกายของบุคคลและชุมชน 9) การเห็นคุณค่าของวัฒนธรรม ความเชื่อ การรับรู้ และอคติ 10) การสังเกตปฏิกิริยาของคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันและสะท้อนให้เห็นถึงการตอบสนองเหล่านี้ 11) การมองหาและการมีส่วนร่วมในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีความหมายกับผู้คนที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยเมืองจอร์จ ศูนย์สมรรถนะทางวัฒนธรรมแห่งชาติ (NCCC) (Georgetown University. 2014: Online) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรมซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ คือ 1) รูปแบบของวัฒนธรรม 2) อคติของและลักษณะของคน 4) ความเชื่อและการปฏิบัติ 5) การสะท้อนให้เห็นถึงตัวเองและการเรียนรู้ 6) ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กร 7) ความเชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติและด้านนโยบาย

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรการมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตสำนึก รับรู้ผลกระทบที่จะเกิดต่อพฤติกรรมในความเหมือนและความแตกต่างของวัฒนธรรม การมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความสามารถในการประเมินตนเองต่อวัฒนธรรมผ่านทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านการมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) ให้ความสำคัญกับมรดกทางวัฒนธรรมของตัวเอง 2) เห็นคุณค่าและเคารพในความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม 3) มีความเข้าใจในรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่าง 4) มีส่วนร่วมในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีความหมายกับผู้คนที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน 5) รับรู้และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่าง รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม 6) มีการตอบสนองมากขึ้นกับเพื่อนร่วมงานที่มาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม 7) มีความรู้ที่เฉพาะในวัฒนธรรมของตัวเองเกี่ยวกับ เชื้อชาติ มรดกทางวัฒนธรรม ความเป็นส่วนตัว และอาชีพ และ8) มีความรู้ความเข้าใจถึง ประวัติศาสตร์ ประเพณี ค่านิยม และการปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง

3.5.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม

3.5.2.1 ความหมายของการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม

ประณีต ส่งวัฒนา และคนอื่นๆ (2552: 149) ได้กล่าวถึงความหมายของการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย กระบวนการทางสังคมศาสนา วัฒนธรรม แบบแผนทางสังคมของชุมชน วิถีชุมชน และประเพณี

จากความหมายของการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรมที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ในวัฒนธรรมที่หลากหลาย กระบวนการทางสังคมศาสนา วัฒนธรรม แบบแผนทางสังคมของชุมชน วิถีชุมชน และประเพณี

3.5.2.2 ตัวบ่งชี้ของการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม

ซู (Sue. 2001: 790–821) ได้กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม มีดังต่อไปนี้ คือ

1. มีความรู้ที่เฉพาะด้านวัฒนธรรมของตัวเองเกี่ยวกับเชื้อชาติ มรดกทางวัฒนธรรม วิธีการความเป็นส่วนตัว และอาชีพ

2. มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการของการกดขี่ชนชาติ การเลือกปฏิบัติ และแบบแผน สิ่งนี้จะช่วยให้รับรู้เกี่ยวกับทัศนคติ ความเชื่อ และความรู้สึก

3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบทางสังคมกับคนอื่น ๆ

4. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน วิธีการตามรูปแบบของพวกเขาอาจจะปะทะหรือมีการโต้ตอบกับบุคคลที่มีบทบาทส่งเสริมอุปถัมภ์ของกลุ่ม และวิธีการที่คาดจะมีผลกระทบต่อคนอื่น ๆ

กู๊ด (Goode. 2006: Online) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม มีดังต่อไปนี้ คือ 1) มีเทคนิคการสะท้อนตนเอง 2) นำความรู้ด้านพหุวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติและนโยบาย

พอพ เรย์โนลส์ และ มูลเลอร์ (Pope; Reynolds; & Mueller. 2004: 18) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม มีดังต่อไปนี้ คือ 1) การจัดหาความรู้ด้วยเอกสารและข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงความตระหนัก และ 2) การมีความรู้ความเข้าใจถึง ประวัติศาสตร์ ประเพณี ค่านิยม และการปฏิบัติ ของวัฒนธรรมที่แตกต่าง

มหาวิทยาลัยเมืองจอร์จ ศูนย์สมรรถนะทางวัฒนธรรมแห่งชาติ (NCCC) (Georgetown University. 2014: Online) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม มีดังต่อไปนี้ คือ เทคนิคการสะท้อนตนเอง และการประยุกต์ใช้ความรู้ทางวัฒนธรรมกับนโยบายและแนวการปฏิบัติ

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ในวัฒนธรรมที่หลากหลาย กระบวนการทางสังคมศาสนา วัฒนธรรม แบบแผนทางสังคมของชุมชน วิถีชุมชน และประเพณี ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการกดขี่ การเลือกปฏิบัติ และผลกระทบทางสังคมต่อคนอื่นๆ 2) มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน 3) นำความรู้ทางพหุวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติและนโยบายได้ และ4) มีการหาความรู้และข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่เสมอ

3.5.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม

3.5.3.1 ความหมายของการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม

ประณีต ส่งวัฒนา และคนอื่นๆ (2552: 149) ได้ให้ความหมายของการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการประเมิน (assessment) และมีปฏิสัมพันธ์ (encounter) บนความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการปฏิบัติตน

จากความหมายของการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรมที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการประเมิน การปฏิบัติตน และการมีปฏิสัมพันธ์ บนความคิด ความเชื่อ และค่านิยมในวัฒนธรรมที่หลากหลาย

3.5.3.1 ตัวบ่งชี้ของการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม

ซู (Sue. 2001: 790–821) ได้กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม มีดังนี้ คือ 1) แสวงหาคำปรึกษาจากกลุ่มที่มีความหลากหลาย 2) การแสวงหาการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือศึกษาเพิ่ม และ 3) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ กับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม

พอพ เรย์โนลส์ และ มูลเลอร์. (Pope; Reynolds; & Mueller. 2004: 18) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม มีดังต่อไปนี้ คือ 1) ทักษะบางอย่างที่ใช้ในการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม 2) ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (วัจนภาษาและอวจันภาษา) 3) คิดอย่างมีวิจารณญาณ (ใช้ความรู้ด้านพหุวัฒนธรรมในการคิด) และ 4) ความสามารถใน การได้รับความไว้วางใจและความเคารพของบุคคลที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่าง

กู๊ด (Goode. 2006: Online) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม มีดังต่อไปนี้

1. การบูรณาการความตระหนักด้านวัฒนธรรมในหลักสูตรและกิจกรรม การเรียนการสอน
2. การสร้างแบบจำลองความตระหนักด้านวัฒนธรรมในทุกด้านการสอน การวิจัย และการฝึกปฏิบัติ
3. การสื่อสารและการโต้ตอบในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม
4. การสังเกตคนอื่น ๆ และสะท้อนให้เห็นถึงความคิดของตัวเองหนึ่งและพฤติกรรม
5. การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
6. การจัดการการเปลี่ยนแปลงของความแตกต่างระหว่างกลุ่มวัฒนธรรม
7. การดูแลกับนักเรียนที่มีความหลากหลายในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยเมืองจอร์จ ศูนย์สมรรถนะทางวัฒนธรรมแห่งชาติ (NCCC) (Georgetown University. 2014: Online) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม มีดังต่อไปนี้ คือ

1. การบูรณาการความตระหนักด้านวัฒนธรรมในหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน
2. การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม
3. การสังเกตคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคิดของแต่ละคน

ประณีต ส่งวัฒนา และคนอื่นๆ (2552: 149) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม มีดังต่อไปนี้ คือ

1) มีทักษะในการสื่อสารทั้งด้านภาษาและท่าทางที่เหมาะสม

2) มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่าง เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ไว้วางใจ ไม่ทำให้เกิดความรู้สึกถูกลบหลู่ด้อยค่า ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งและการปฏิเสธ

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการประเมิน การปฏิบัติตน และการมีปฏิสัมพันธ์ บนความคิด ความเชื่อ และค่านิยมในวัฒนธรรมที่หลากหลาย ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ของการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) มีทักษะในการแสวงหาคำปรึกษาข้อแนะนำจากกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) มีทักษะในการแสวงหาการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือศึกษาเพิ่มเติมด้านพหุวัฒนธรรม 3) มีการบูรณาการความตระหนักทางวัฒนธรรมเข้าไปในหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน 4) มีการสร้างแบบจำลองความตระหนักด้านวัฒนธรรมในทุกด้านการสอน การวิจัย และการฝึกปฏิบัติ 5) มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา 6) มีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม 7) มีการกำกับดูแลนักเรียนที่มาจากสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม 8) มีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ความรู้ด้านพหุวัฒนธรรมในการคิด 9) มีทักษะการสังเกตคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคิดของแต่ละคน ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
1. การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม	การมีจิตสำนึก การรับรู้ผลกระทบจะเกิดต่อพฤติกรรมในความเหมือนและความแตกต่างของวัฒนธรรม การมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความสามารถในการประเมินตนเองถึงวัฒนธรรมผ่านทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม	1) ให้ความสำคัญกับมรดกทางวัฒนธรรมของตัวเอง 2) เห็นคุณค่าและเคารพในความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม 3) มีความเข้าใจในรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่าง 4) มีส่วนร่วมในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีความหมายกับผู้คนที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน 5) รับรู้และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่าง รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม 6) มีการตอบสนองมากขึ้นกับเพื่อนร่วมงานที่มาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม 7) มีความรู้ที่เฉพาะในวัฒนธรรมของตัวเองเกี่ยวกับเชื้อชาติ มรดกทางวัฒนธรรม ความเป็นส่วนตัว และอาชีพ 8) มีความรู้ความเข้าใจถึง ประวัติศาสตร์ ประเพณี ค่านิยม และการปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
2. การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม	ความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย กระบวนการทางสังคมศาสนาวัฒนธรรม แบบแผนทางสังคมของชุมชน วิถีชุมชน และประเพณี	1) มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการกดขี่ การเลือกปฏิบัติ และผลกระทบทางสังคมต่อคนอื่นๆ 2) มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน 3) นำความรู้ทางพหุวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติและนโยบายได้ 4) มีการหาความรู้และข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่เสมอ
3. การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม	ความสามารถในการประเมิน (assessment) และมีปฏิสัมพันธ์ (encounter) บนความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการปฏิบัติตน	1) มีทักษะในการแสวงหาคำปรึกษาข้อแนะนำจากกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) มีทักษะในการแสวงหาการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือศึกษาเพิ่มเติมด้านพหุวัฒนธรรม 3) มีการบูรณาการความตระหนักทางวัฒนธรรมเข้าไปในหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน 4) มีการสร้างแบบจำลองความตระหนักด้านวัฒนธรรมในทุกด้านการสอน การวิจัย และการฝึกปฏิบัติ 5) มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา 6) มีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม 7) มีการกำกับดูแลนักเรียนที่มาจากสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม 8) มีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ความรู้ด้านพหุวัฒนธรรมในการคิด 9) มีทักษะการสังเกตคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคิดของแต่ละคน

3.6 องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision Leadership)

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะขาดมิได้ เพราะเป็นพลังที่สร้างความหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงานในองค์กร โดยใช้วิสัยทัศน์เป็นฐานของการปฏิบัติงาน ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ไว้ดังต่อไปนี้

มานาสส์ (Manasse, A. L. 1986: 151) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่า ถ้าต้องการให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) ของผู้นำก่อน แล้วจึงหล่อหลอมให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) กับผู้ร่วมงานทั้งหลาย จากนั้นจึงช่วยกันสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวพร้อมทั้งมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ที่ต้องปฏิบัติให้เป็นจริงตามวิสัยนั้น

เวสท์เลย์ และมินทซ์เบิร์ก (Westley; & Mintzberg. 1989: 17-32) ได้กล่าวถึงแนวคิดการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่าเป็นกระบวนการที่มีพลวัตซึ่งเกี่ยวพันกัน 3 ขั้นตอนดังนี้ 1) สร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การ 2) มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วม (Shared) ต่อวิสัยทัศน์ และ 3) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม (Empowered) เพื่อให้คนเหล่านี้สามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวสู่การปฏิบัติให้กลายเป็นจริงในที่สุด

เออเซติน (Ercetin. 2000: 30) ชี้ให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะต้องเป็นแรงดันของแนวทางการตัดสินใจทั้งหมด เปรียบดังวิสัยทัศน์เป็นเข็มทิศที่คอยนำทางสถานที่ที่เราต้องการจะไป โดยขั้นตอนแรกในการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ สิ่งแรกที่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องประเมิน คือ เป้าหมายส่วนบุคคลและความฝันสำหรับองค์กร แล้วจึงกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น กระบวนการเหล่านี้สะท้อนสิ่งที่พิจารณาเกี่ยวกับสิ่งที่โรงเรียนได้รับตามที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และตามที่โรงเรียนต้องการจะไปต่อ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้นำสร้างภาพเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจนขึ้น

แดรก และโร (Drake; & Roe. 2002: 58) กล่าวว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะถูกอธิบายว่าเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ กล้าเสี่ยง และสามารถแก้ปัญหาที่มีอยู่ในแง่ดี แม้จะเกิดการหยุดชะงักขึ้น เป้าหมายสำหรับผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ การสร้างวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงสภาพบรรยากาศที่มี ด้วยการกระตุ้นอย่างต่อเนื่องให้เกิดความคิดใหม่ และความเสี่ยงที่จะขับเคลื่อนโรงเรียนไปข้างหน้า หลายครั้งที่การสร้างวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงสภาพบรรยากาศ หมายถึงการยกย่องและให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ที่เสี่ยง ให้อภัยพวกเขาสำหรับความล้มเหลว และขอโทษสำหรับความผิดพลาด และการควบคุมในเรื่องของการเจริญเติบโต

แมนนิ่ง และโรเบิร์ตสัน (Manning; & Robertson. 2002: 138) ได้เสนอว่าทฤษฎีการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary theory of leadership) มีการกำหนดหน้าที่หลักของผู้นำไว้ คือ จะต้องสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ เห็นภาพที่ชัดเจนว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใด วิสัยทัศน์นี้จะต้องชัดเจนและดึงดูดให้ผู้ตามเห็นอนาคตที่ชัดเจน และสามารถแปลงวิสัยทัศน์นี้ให้เป็นจริงสู่ความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานได้จริง

คณะกรรมการศึกษาในภูมิภาคทางใต้ (Southern Regional Education Board. 2002: Online) กล่าวว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ควรมีทักษะในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่จะใช้ร่วมกัน รู้จักสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำงานอย่างอย่างต่อเนื่องไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เข้าใจความสำคัญของวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ เช่นเดียวกับความคืบหน้าในการไปสู่การบรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์

บราวน์ และแอนฟารา (Brown; & Anfara. 2003: 16-34) กล่าวว่าสำหรับผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญที่ชี้แจงสถานการณ์ปัจจุบัน มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมให้อนาคตที่ดีกว่า และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้คนที่จะทำหน้าที่แทนบทบาทของพวกเขาเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน จะเป็นผู้นำที่เป็นนักแก้ปัญหาในเรื่องทรัพยากร มีทักษะการสื่อสาร พร้อมกับบทบาทอื่น ๆ อีกมากมาย ในการปลูกฝังวิสัยทัศน์ที่จะนำพาโรงเรียนไปข้างหน้าเพื่ออนาคตที่ดีกว่า

อาร์แมนดิ และคนอื่นๆ (Armandi; et al. 2003: 1076-1088) ได้เสนอว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นี้เกิดขึ้นจากผู้นำที่มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวดึงดูดใจผู้อื่น โดยผู้นำลักษณะนี้มีความสามารถในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจน น่าดึงดูด น่าเชื่อถือ และเป็นไปได้เหมาะสมกับอนาคตขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์นี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ผู้ตามใช้ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Abilities) ในการขับเคลื่อนให้วิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นมา

พาสิ (Pasi. 2003: 1-3) ได้กล่าวว่าบทบาทของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ สนับสนุนทีมงานในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการของการสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างเข้มงวด ในการกระตุ้นให้นักเรียนทุกคนเรียนรู้เนื้อหาในระดับที่สูงขึ้น สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการของตน รวมกับองค์ความรู้ขนาดใหญ่ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและหาทางออกของโรงเรียนในอดีตที่ผ่านมา การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถสร้างความท้าทายให้เกิดในผู้นำ เพราะต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้นจึงสนใจผลประโยชน์และมีความเป็นห่วงอย่างแท้จริงสำหรับความสำเร็จของโรงเรียน (Pasi)

พอร์ทิน และคนอื่นๆ (Portin; et al. 2003: 9) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องมีความสามารถที่จะวินิจฉัยความท้าทาย และตรวจสอบวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา ซึ่งขึ้นอยู่กับจุดแข็งของบุคคลและองค์กร ผู้นำจะต้องมีภาพที่ชัดเจนของอนาคตสำหรับองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการไปสู่วิสัยทัศน์

บร็อค และเกรดี้ (Brock; & Grady. 2004: 44) ได้กล่าวว่าทักษะความชำนาญของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ทุกคนทำงานเพื่ออนาคตที่ดีกว่า อำนวยความสะดวกในการอภิปรายเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และยังได้กล่าวว่าตลอดกระบวนการปฏิรูปผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนให้การสนับสนุน มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อที่จะตอบสนองต่อบทบาทของพวกเขาในการบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะจัดเวลาในตารางของพวกเขาสำหรับการวางแผน และคิดหาวิธีการบรรลุเป้าหมายที่มีอยู่ในวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกันกำหนด อีกทั้งยังจัดเวลาของพวกเขาในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพที่จะสนับสนุนความสำเร็จของเป้าหมาย

เลินเบิร์ก และเออร์บี้ (Lunenburg; & Irby. 2006: 4-20) กล่าวว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีความชัดเจนในความคิดและเข้าใจทิศทางของโรงเรียน มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการในอนาคต โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีความเชื่อที่แข็งแกร่งเกี่ยวกับนักเรียนและโรงเรียนมีความมั่นคงในความเชื่อ ทำงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และเสริมสร้างพลังอำนาจให้คนทุกระดับในแนวทางขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง มีการตอบสนองต่อบทบาทที่แตกต่างกัน ตั้งใจนำโรงเรียนไปให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ ก่อนที่กระบวนการปฏิรูปเริ่มต้นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องไม่เพียงแต่รู้และเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อและค่านิยมของพวกเขา แต่พวกเขาจะต้องนำมาพัฒนาเป้าหมายของพวกเขาสำหรับองค์กร ความสำเร็จของโรงเรียนส่วนมากขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้อำนวยการในการพาไปสู่วิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียน โรงเรียน และชุมชน ทำให้การตัดสินใจขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ใช้ในการพัฒนาวิสัยทัศน์

เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni. 2006: 37) ได้กล่าวว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เข้าใจถึงความสำคัญของการมีปรัชญาพื้นฐานของการสอนและการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ในระหว่างขั้นตอนของการพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะใช้วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของพวกเขาย้ายไปเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อำนวยความสะดวกในการอภิปราย โดยนำวิสัยทัศน์ที่คล้ายคลึงของครูออกมาร่วมกันกับวิสัยทัศน์ของผู้นำเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งทั้งหมดขึ้นอยู่กับการให้คุณค่าและความเชื่อที่คล้ายกัน วิธีนี้จะช่วยให้ทีมงานมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์และนำไปสู่การสนับสนุนเป้าหมายที่ดีกว่า การยอมรับวิสัยทัศน์ของผู้นำแต่ไม่สนับสนุนเป้าหมายก่อนที่จะเริ่มการสนทนากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะต้องรู้ทุกอย่างเกี่ยวกับโรงเรียนในขณะที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และมองเห็นภาพการเจริญเติบโตในปัจจุบันและอนาคต

เฮมเมน เออบานอล และ อัลวาเรซล์ (Hemmenl; Urbanoll; & Alvarezll. 2009: 41-47) ได้กล่าวถึงการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่า เป็นผู้นำที่สร้างการเชื่อมต่อและกำหนดแผนดำเนินการสำหรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร มีความเหนียวแน่นที่จะนำกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่ต้องการ

โมรา-ไวท์เฮิร์ส (Mora-Whitehurst. 2009: 32-34) ได้พัฒนาแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ได้แก่ การเป็นผู้นำที่ชัดเจน การเป็นผู้นำการสื่อสาร การเป็นผู้นำที่มีความมั่นคง การเป็นผู้นำดูแลเอาใจใส่ และการเป็นผู้นำความคิดสร้างสรรค์ โดยได้ให้คำจำกัดความของพฤติกรรมที่ได้รับการสนับสนุนโดยนักวิจัยต่างๆ ได้นำเสนอไว้ดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำที่ชัดเจน (Clear leadership) การเป็นผู้นำที่ชัดเจน ทำการวัดการบริหารจัดการความสนใจ และมุ่งเน้นไปที่ความสนใจของคนอื่น ๆ บนความคิดที่สำคัญในงานวิจัยของพวกเขา พบว่าวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร มีความเกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับการแสดงออกที่ชัดเจนของความคิด พบว่าความสำเร็จขององค์กรใดๆ จะเกิดขึ้นภายหลังที่กำหนด

เป้าหมายที่ชัดเจน การเป็นผู้นำที่ชัดเจนจะช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม และความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะใช้ในการดำเนินกิจวัตรประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังส่งเสริมการเชื่อมโยงกับความธรรมดาสามัญและทิศทางภายในองค์กร

2. การเป็นผู้นำการสื่อสาร (Communicative leadership) การเป็นผู้นำการสื่อสารตั้งอยู่บนพื้นฐานของการบริหารจัดการของการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการฟังอย่างกระตือรือร้น การให้ และการรับข้อเสนอแนะอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจและได้รับการยอมรับ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างบุคคลและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เนื่องจากผู้นำเป็นศูนย์กลางในการกระบวนการของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

3. การเป็นผู้นำที่มีความมั่นคง (Consistent leadership) การเป็นผู้นำที่มีความมั่นคงตั้งอยู่บนพื้นฐานของการบริหารจัดการความไว้วางใจ ผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจได้โดยการดำเนินการที่มีความสอดคล้องกันทั้งในช่วงเวลากับสิ่งที่ผู้นำพูด พวกเขาทำหน้าที่ในรูปแบบที่มีความสอดคล้องกับความเชื่อของพวกเขา และมีความมั่นคงถาวรในการติดตามวิสัยทัศน์ของพวกเขา ความมั่นคงนี้สามารถพัฒนาความไว้วางใจ และความไว้วางใจสามารถสร้างผลในเชิงบวกได้

4. การเป็นผู้นำที่ดูแลเอาใจใส่ การเป็นผู้นำที่ดูแลเอาใจใส่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการบริหารจัดการของการแสดงความเคารพ พบว่าการเป็นผู้นำที่ดูแลเอาใจใส่จะแสดงความเคารพและความกังวลต่อผู้คน น้ำเสียงจะแสดงถึงการเคารพในการปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ได้รับการดูแลจากชุมชนของผู้เรียน ซึ่งนักเรียนและครูผู้สอนได้รับองค์ความรู้และได้รับการยอมรับในการที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพของพวกเขาอย่างเต็มที่

5. การเป็นผู้นำความคิดสร้างสรรค์ (Creative leadership) การเป็นผู้นำความคิดสร้างสรรค์ อยู่บนพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยง การที่จะยอมรับความท้าทาย ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งในสิ่งที่พวกเขาทำ พวกเขายินดีที่จะรับความเสี่ยงและสร้างโอกาสที่ได้จากผู้ตามที่มีส่วนร่วมในโครงการที่ท้าทาย นอกจากนี้ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์สร้างสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสำหรับผู้ตามที่สามารถจะทดลอง และเป็นพยานที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของพวกเขา ผู้นำจะสร้างวัฒนธรรมอย่างสร้างสรรค์ ให้ผู้ตามได้รับอิสระในการทำกิจกรรม ให้กำลังใจ และการรับรู้ เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร

นอกจากนี้ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ยังจะส่งเสริมความร่วมมือ ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างมีความคาดหวังสูง สำหรับผลการดำเนินงาน ให้การสนับสนุนทางศีลธรรม และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีประสิทธิผลให้มีค่าอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงโรงเรียน และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำของศตวรรษที่ 21 องค์กรต้องการผู้นำที่สามารถมองเห็น เสริมสร้างพลังอำนาจ ช่วยให้บรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการและปรับให้เข้ากับความต้องการของการปฏิรูปแห่งชาติ

พัคซิโอ (Puccio. 2013: Online) ได้ระบุเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

1. เปิดใจรับข้อมูลใหม่ๆ คุณสมบัติของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จะต้องมีการศึกษาระดับปริญญา เปิดกว้างที่จะรับข้อมูล ยังคงค้นหาหรือใช้ข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อให้ได้วิสัยทัศน์ที่พวกเขาจะดำเนินการให้มีความต่อเนื่อง จึงต้องค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เพิ่มเติม เพราะรู้ว่าความรู้ใหม่ของข้อมูลแต่ละอย่าง อาจจะให้ข้อมูลเชิงลึกที่ช่วยแก้ปัญหาหรือสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้

2. มองสิ่งต่างๆ ด้วยใจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มักจะมีความสามารถในการมองเห็นสิ่งต่างๆ ด้วยใจของพวกเขา ซึ่งอาจรวมถึงข้อสังเกตบางอย่างที่ช่วยเปิดเผยความลับของการทำความเข้าใจธรรมชาติของโลก หรือค้นพบสิ่งประดิษฐ์ใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ แม้กระทั่งสังคมหรือการเคลื่อนไหวทางประวัติศาสตร์

3. มีความไวสูง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มักจะมีความไว คุณภาพของความไวนี้สามารถแสดงให้เห็นจากการเล่นโวหาร หรือแม้กระทั่งในบางกรณีที่เป็นความเจ็บป่วยทางจิตทางความคิด อย่างไรก็ตาม ความไวนี้ยังส่งผลให้เข้าถึงข้อมูลเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่คนอื่น ๆ อาจไม่สามารถเข้าถึงได้ ดังนั้นเครื่องหมายของการมีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงก็คือ พวกเขามักจะเห็นสิ่งที่คนอื่นทำไม่ได้

4. มีการคาดการณ์ ความรู้สึกบางอย่างที่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ดูเหมือนจะมองเห็นอนาคต สิ่งที่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทำคือ การสร้างรูปแบบความคิดที่ถูกต้องในอนาคตบนพื้นฐานความเข้าใจและกระตือรือร้นของพวกเขาในปัจจุบัน แล้วประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะนำรูปแบบความเป็นจริงนั้นมาสร้างอนาคต ดังนั้นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องจากปัจจุบันสู่อนาคต เมื่อการคาดการณ์ถูกต้องและร่วมกับความสามารถของผู้บริหารที่จะดำเนินการอย่างมีวิสัยทัศน์ จะก่อให้เกิดวิสัยทัศน์อย่างแท้จริงในการสร้างอนาคต

5. มีจินตนาการที่สดใส คุณภาพของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ การที่พวกเขามักจะมีจินตนาการที่สดใส ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะใช้ชีวิตของพวกเขาตามความฝันของพวกเขา และมองหาสิ่งที่จะนำพาจินตนาการของพวกเขาให้กลายเป็นความจริง ในทางตรงกันข้ามจินตนาการของพวกเขาอาจถูกปิดกั้น เพราะผู้ใหญ่บางคนจะรู้สึกว่าการจินตนาการคล้ายกับการเล่นของเด็ก ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะขับเคลื่อนเพื่อที่จะดำเนินการตามความฝันจินตนาการของพวกให้เป็นจริงและสดใส (ในสายตาใจของพวกเขา) ดังนั้นความชัดเจนของจินตนาการจะนำไปสู่ความปรารถนาที่น่าสนใจที่จะดำเนินการให้มีวิสัยทัศน์

6. มีความเชื่อมั่นที่แข็งแกร่งในคุณภาพ เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่คุ้มค่า พวกเขาจะมีความเชื่อมั่นที่แข็งแกร่ง ถ้าวิสัยทัศน์หมายถึงโอกาสที่จะนำเข้าพาไปสู่ความเป็นจริง วิสัยทัศน์บางอย่างที่ยากเป็นพิเศษในการดำเนินการ จึงจำเป็นต้องมีความเชื่อมั่นเป็นพิเศษในการมองเห็นและต้องมีความสามารถในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ ลักษณะเฉพาะลักษณะหนึ่งในลักษณะดังกล่าวคือ ความเต็มใจที่จะรับความเสี่ยง พวกเขามักจะเชื่อว่าพวกเขาถูกลิขิตให้บรรลุสิ่งที่ดี ถึงแม้ว่าพวกเขาอาจจะไม่ได้รู้จักในรายละเอียดของวิธีการที่กำลังจะเกิดขึ้น แต่ในความรู้สึกบางส่วนนี้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะวิสัยทัศน์ทำให้มีความเชื่อมั่นว่าพวกเขามีความสามารถจะที่ดำเนินการได้

7. มีความอดทนต่อความท้าทายอื่น ๆ ที่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องเผชิญ ซึ่งพวกเขามีแนวโน้มที่จะมีความฝันขนาดใหญ่และค่อนข้างยากกว่าคนอื่น ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะต้องมีคุณภาพหรือคุณลักษณะของความคงทน คงอยู่ ไม่สะทกสะท้าน ช่วยนำวิสัยทัศน์ผลักดันผ่านความยากลำบากทั้งหลาย รวมไปถึงความขัดแย้งของคนอื่น ๆ หรือความโชคไม่ดี และการมีทรัพยากรไม่เพียงพอ

โอเวอร์ (Over. 2013: 325) ได้กล่าวว่าถึงคุณภาพของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 7 ลักษณะ คือ 1) มองภาพอนาคตที่ดี 2) มุ่งเน้นไปที่ส่วนที่ดีที่สุดของลูกจ้างแต่ละคน โดยมุ่งเน้นที่จุดแข็งที่ไม่ซ้ำกันของลูกจ้างทุกคน 3) ไม่เคยพอใจแต่ภาพลักษณ์ที่ดูเหมือนว่ามีความสุข แต่ผู้นำจะรู้จักปฏิเสธที่จะอยู่แต่กับความสุข 4) เน้นหลักการที่ว่าทำพรุ่งนี้ให้ดีกว่าวันนี้ 5) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 6) ผู้นำเชิญบุคคลอื่นเข้าร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของพวกเขา และ 7) เชื่อในวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่มีอยู่ภายใน

เคอร์ (Kerr. 2014: 24-25) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มี 5 ขั้นตอนที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถของการมีวิสัยทัศน์

1. การฝึกจินตนาการบ่อยๆ สละเวลาในการไตร่ตรองทางเลือกในรูปแบบปัจจุบัน ทำสิ่งที่เป็นไปได้ และสำรวจการเปลี่ยนแปลง เปิดประตูไปหาสิ่งที่จะเห็นได้ในอนาคต พิจารณาผ่านสิ่งที่จะคิดทำให้มีโอกาสเกิดขึ้น และศักยภาพที่จะนำไปสู่การพัฒนา

2. ยอมรับทั้งมุมมองภายนอกและภายใน เห็นธุรกิจจากจุดของมุมมองของบุคคลภายนอกเป็น การสอนที่ทำให้เข้าใจมากขึ้น การปฏิบัติทำให้สามารถเรียนรู้วิธีการใหม่ของการคิด การปฏิบัติสามารถนำไปสู่การค้นพบวิธีการที่ดีกว่าให้ลูกค้าพอใจ และทำให้ค้นพบรูปแบบความคิดผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ๆ

3. รู้จักถาม รู้จักระบุตัวเลือกในการแก้ปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นตามที่ต้องการได้เพียงเพราะครั้งแรกที่ปรากฏไม่ได้เป็นไปตามที่คิด แต่ถ้ามีนิสัยของการรู้จักถามอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้คุณค้นพบการปฏิวัติเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

4. การคิดร่วมกัน การเสริมรูปแบบและแนวความคิดจากคนที่มีความคิดคล้ายกันการร่วมกันคิดในการทำงานจะช่วยทำให้พบคำตอบที่ดีกว่า บางครั้งการร่วมกันสนับสนุนแนวความคิดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ผลของความพยายามการแก้ปัญหาที่ได้จะเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างแท้จริง

5. การบูรณาการรูปแบบความคิดที่แตกต่างจากความคิดของคุณ นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ โดยนำเทคโนโลยีที่มีอยู่มาใช้ในการเชื่อมต่อความคิดที่แตกต่างร่วมกับทฤษฎีเพื่อใช้ในการผลิตสิ่งใหม่ๆ และแก้ปัญหาพื้นฐานของทุกวันนี้ ที่แสดงถึงประเภทของนวัตกรรมใหม่ๆ ทางความคิด นั้นคือกระบวนการของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง

ออลบีซี้เนส (AllBusiness. 2015: Online) ได้กล่าวเกี่ยวกับคุณภาพที่สำคัญ 10 ข้อที่ร่วมกันอธิบายคุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

1. ผู้นำจะย้ายวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายโดยเริ่มต้นดำเนินการรับความคิดเห็นและความเชื่อของคนอื่น ๆ ในระยะยาวที่ผู้นำจะเชื่อมั่นในตัวเองและให้คนอื่น ๆ เชื่อมั่นในผู้นำมากขึ้น ผลที่ได้คือความสนิทสนมกัน ร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายและมีกำลังใจในการทำงานที่ดีขึ้น

2. สร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจให้คนรอบข้างพวกเขา เพราะเขาได้คิดอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการที่พวกเขาต้องการไปและวิธีการที่จะได้มา

3. ไม่กังวลเกี่ยวกับการชอบ แต่จะมุ่งเน้นการทุ่มเทไปที่วิสัยทัศน์ ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ให้ความเคารพในทักษะของพวกเขา ความซื่อสัตย์ และจรรยาบรรณในการทำงานมากกว่าเหตุผลที่ลูกน้องจะชอบหรือไม่ชอบ นั่นเป็นเหตุผลที่พวกเขายินดีที่จะทำทุกอย่างบนแนวทางและยังคงมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จของบริษัท ไม่เน้นความสำเร็จของพวกเขาเอง

4. มีการสร้างนวัตกรรม ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสร้างนวัตกรรมในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องนำอยู่ข้างหน้าและทำอย่างต่อเนื่อง หมายถึงมีการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการจัดระเบียบ และเป็นการสร้างความพยายามของทีมด้วยการโอบกอดเพื่อให้เข้าถึงและผ่านอุปสรรคในการสร้างความสำเร็จ

5. มีการแต่งตั้งตัวแทน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยการย้ายทีมรับผิดชอบที่จะตัดสินใจไปไว้แนวหน้า หมายถึง การมอบหมายอำนาจให้กับผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ

6. สร้างโอกาสการเรียนรู้ ทุกคนต้องการที่จะเรียนรู้และเติบโตเป็นทั้งผู้คนและเป็นมืออาชีพด้านธุรกิจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สร้างโอกาสการเรียนรู้สำหรับตัวเองและคนรอบข้างของพวกเขา โอกาสของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องช่วยในการสร้างแรงจูงใจ

7. มีความคาดหวังสูง หากคุณมีความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะไม่ถูกคุกคามโดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการที่จะประสบความสำเร็จ เพราะพวกเขาเข้าใจว่าการประสบความสำเร็จจะถูกกำหนดจากการบรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาเป็นภาพสะท้อนทักษะความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งของตัวเอง

8. ตระหนักในพรสวรรค์ที่มีอยู่ตามธรรมชาติของพนักงาน ไม่มีใครรู้ขีดความสามารถที่แท้จริงของพวกเขาจนกว่าพวกเขาจะได้รับโอกาสและมีความรับผิดชอบที่จะมุ่งมั่นมากขึ้น ถ้าคุณต้องการที่จะเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ต้องหาทักษะที่ไม่ซ้ำกันของพนักงาน การทำเช่นนี้จะส่งเสริมความจงรักภักดีและเพิ่มอัตราต่อรองของความสำเร็จ

9. เชื่อในการกระทำไม่ใช่คำพูด วิสัยทัศน์จะมุ่งเน้นไปที่อนาคตและเชื่อมต่อสิ่งที่พวกเขาเห็นในอนาคต เพื่อที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่น เพราะวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่บอกและสะท้อนได้ดีถึงการกระทำ

10. มีความสมดุล ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ความสามารถในการที่จะช่วยให้ความสัมพันธ์และการกระทำที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ต้องมีความสมดุลที่ดีของจิตใจอารมณ์ และลักษณะทางกายภาพ ที่นอกเหนือไปจากความสมบูรณ์และค่านิยมหลักที่แข็งแกร่ง

แพทริค (Patrick. 2014: Online) ได้กล่าวเกี่ยวกับลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีดังนี้ คือ

1. นักการสื่อสารที่ดี ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีทักษะในการสื่อสารที่ดี รู้วิธีที่จะใช้คำพูดเพื่อแสดงถึงความฝันและเป้าหมาย สามารถอธิบายให้ทีมงานเข้าใจได้ ในการสื่อสารไม่ได้เป็นการสื่อสารเพียงทางเดียว จะต้องมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ในอนาคตของตัวผู้นำ อีกทั้งยังต้องเป็นผู้ฟังให้มากขึ้น เน้นวิสัยทัศน์ในเป้าหมายใหญ่ และวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ เพื่อที่จะเข้าถึงสมาชิกในทีม และช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนตัวของพวกเขา

2. ผู้นำบารมี ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ยังมีความสามารถพิเศษ เป็นความมหัศจรรย์ของความเป็นผู้นำในการปลุกใจความจงรักภักดีส่วนบุคคล ทุกคนไม่ได้เกิดมาพร้อมกับสิ่งนี้ซึ่งเป็นพรสวรรค์ส่วนบุคคล แต่พวกเขาสามารถเรียนรู้และปลูกฝังได้ ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่สามารถดึงความเป็นผู้นำและความกระตือรือร้นของผู้นำ

3. เป็นประธานจัดงาน นอกจากนี้ยังมีการจัดหัวหน้าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ขณะที่ผู้นำหลายคนมีผู้ดูแลระบบจัดการกระบวนการ โดยที่ผู้นำส่วนใหญ่มักจะตั้งองค์กรด้วยการสร้างหน่วยงานหรือหน้าที่สำคัญในฐานะที่เป็นหัวหน้าที่ช่างจินตนาการ ชี้นำ พัฒนา และดำเนินการประชุม ให้ความช่วยเหลือที่เชื่อถือได้ ซึ่งมักจะพบในช่วงเริ่มต้นของการจัดตั้งองค์กร ผู้นำจะใช้เวลาในการสร้างรากฐานที่มั่นคงผ่านการจัดตั้งคณะกรรมการสภาหรือลำดับชั้นของบริษัท

4. การเสี่ยงโชค ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความโดดเด่นในการรับความเสี่ยง ผู้นำเหล่านี้มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงในสิ่งที่พวกเขาเชื่อ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มักมีความคิดสร้างสรรค์โดยใช้ความคิดริเริ่มที่มีในการดำเนินการอย่างเหมาะสมกับวิสัยทัศน์ที่ควรจะเสี่ยง เนื่องจากการได้ประโยชน์จากเงื่อนไขที่สำคัญ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะเริ่มจากความเสี่ยงขนาดเล็กโดยปฏิบัติตามขั้นตอนจนไปถึงการวัดความเสี่ยงที่ใหญ่กว่าในภายหลัง

5. วางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเหล่านี้จะมี การวางแผนล่วงหน้า มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยเกี่ยวข้องกับการสร้างแผนปฏิบัติการด้วยกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำจะกำหนดสิ่งที่องค์กรควรจะมีในอนาคตและวิธีการที่จะใช้ทำงาน กลยุทธ์ของผู้นำได้รับการออกแบบที่จะพาพวกเขาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดของเขา

เชอร์แมน (Sherman. 2009: 41-60) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความเข้าใจในความต้องการหรือค่านิยมและการพัฒนาวิสัยทัศน์ ทฤษฎีที่ว่านี้เกิดขึ้นเพราะวิสัยทัศน์มีผลในเชิงบวกต่อแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะกลายเป็นแรงจูงใจในการที่จะประสบความสำเร็จด้วยวิสัยทัศน์ เพราะพวกเขาพบว่ามันมีความหมาย ทำให้เชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ และใช้ความสามารถของพวกเขาที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะระบุวิธีการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ของผู้นำ ต่อไปนี้คือบางส่วนของการดำเนินงานที่สำคัญของพฤติกรรมต่างๆ ที่ทฤษฎีได้กล่าวถึง

1. การสร้างแบบจำลองบทบาทผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ตามแบบที่ต้องการ เป็นการดำเนินการที่จำเป็นสำหรับการทำงานไปสู่วิสัยทัศน์ ผู้ตามจะมองเห็นสัญลักษณ์แบบอย่างจากผู้นำเป็นตัวอย่างผ่านการกระทำของผู้นำ เพื่อให้ผู้ตามทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

2. เพิ่มขีดความสามารถ ผู้นำจะมองในแง่ดีและสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้พวกเขาทำงานไปสู่วิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความมั่นใจว่าการติดตามการทำงานตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน ค่อนข้างดีกว่าการที่ผู้ตามทำงานตามลำพังเอง ผู้นำมีความคาดหวังว่าจะได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงจากการติดตาม

3. ภาพลักษณ์ของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ผู้นำจะสร้างภาพของตัวเองเป็นภาพลักษณ์ที่ดีสำหรับผู้ตาม จินตนาการ สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำในชีวิตการทำงานของพวกเขา และชีวิตส่วนตัว การแต่งกาย และความประพฤติ นอกจากนี้พวกเขามักจะฝึกซ้อมการกล่าวสุนทรพจน์ เพื่อที่จะนำเสนอภาพที่ต้องการที่น่าทึ่ง

4. ความเสี่ยง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีพฤติกรรมที่กล้าออกนอกกรอบรู้ที่จะเสียสละ สิ่งเหล่านี้มีการคำนวณและจินตนาการจากผู้นำอย่างรอบคอบ มีการประเมินทางเลือกและความเสี่ยง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและท้าทายสมมติฐานที่มีอยู่

5. การสนับสนุน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีการรองรับการติดตามโดยให้พวกเขามีการพิจารณาเป็นรายบุคคล ผู้นำให้การสนับสนุนทางอารมณ์ในช่วงที่ยากลำบาก หรือเมื่อลูกน้องเกิดความผิดหวัง ให้การสนับสนุนกับกลุ่มของผู้ตาม และติดตามแต่ละบุคคลอย่างเฉพาะเจาะจง นอกจากนี้ผู้นำจะแนะนำและให้คำปรึกษาผู้ตามเพื่ออำนวยความสะดวกของพวกเขา

6. การปรับตัว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ปรับพฤติกรรม แสดงการแก้ปัญหาที่มีความยืดหยุ่นหรือมีความหลากหลายรูปแบบ พวกเขาจะมีการรวบรวมประมวลผลและกระจายข้อมูลให้กับองค์กรของพวกเขาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการตอบสนองที่เหมาะสมที่จะสามารถดำเนินการได้

7. กระตุ้นสติปัญญา ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กล่าวว่าการกระตุ้นผู้ตามเป็นสิ่งที่ท้าทายสมมติฐาน เพื่อให้เห็นโลกในรูปแบบใหม่ และจะตั้งคำถามที่มีอยู่เป็นแบบแผนหรือภาพรวมความคิดของผู้นำอาจจะแตกต่างจากความเชื่อที่ผู้ตามมี แต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถชักชวนทีมงานของเขาหรือความคิดเพราะมีความไว้วางใจสูง อีกทั้งความมุ่งมั่นของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่แสดงให้เห็นต่อทีมงาน

8. การพัฒนาองค์กร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กล่าวว่า การสร้างเงื่อนไขขององค์กรจะช่วยติดตามวิสัยทัศน์โครงสร้างขององค์กร เพื่อให้ผู้ตามสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องมีระบบราชการที่ไม่จำเป็น พวกเขาจะเข้าร่วมในวัฒนธรรมด้วยความเต็มใจและสามารถที่จะทำงานต่อวิสัยทัศน์ อีกทั้งผู้นำยังให้รางวัลและพัฒนาระบบการลงโทษเพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามมีการแสวงหาวิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553: 9) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ คือ มองการณ์ไกลโดยมุ่งความสำเร็จขององค์กร มองเห็นเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คาดคะเนเห็นถึงการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันต่อเหตุการณ์และกระแสโลกาภิวัฒน์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรให้ดำเนินการตามเป้าหมาย ด้วยการวางแผนการทำงาน การจัดกำลังคน และการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

นภวรรณ คณานุรักษ์ (2554: 128) ได้สรุปบทบาทของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ (1) การสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์นี้เกิดจากความเข้าใจองค์กร คนที่อยู่ในองค์กรและสภาพแวดล้อม (2) สร้างสรรค์ความคิดหลากหลายที่สามารถจินตนาการถึงอนาคตได้ (3) ความสามารถในการพัฒนาเครือข่าย การทำงานเป็นทีม และการสร้างวัฒนธรรมในการสนับสนุนการทำงานที่ดีเยี่ยม (4) ความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลโดยการสื่อสารแบบสองทาง ให้ความสำคัญกับบุคคลและการมีส่วนร่วม (5) การสร้างอุปนิสัยส่วนตัวที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ เช่น ความชัดเจน ความเชื่อมั่นในตนเอง การเรียนรู้ความล้มเหลวมาเป็นประสบการณ์ในการสร้างโอกาส การเข้าใจจุดอ่อนของผู้ตาม และนำไปเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้เป็นจุดแข็งในอนาคต

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2558: 2-7) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จะมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อใช้ขับเคลื่อนผู้ร่วมงานไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) คำพูดที่สามารถแทนตัวผู้นำคือ “มากับข้าพเจ้า (Come with me)” โดยจะบอกให้คนเหล่านั้นทราบว่า จะไปที่ไหน และจะถึงจุดหมายปลายทางนั้นได้อย่างไร ซึ่งเป็นการเพิ่มแรงจูงใจต่อการเคลื่อนไปข้างหน้าได้ดียิ่งขึ้น ผู้นำจะเน้นการใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกับของทุกคนอย่างกว้างขวาง จึงเป็นวิธีการสร้างอำนาจทางความรู้ (Knowledge power) ให้แก่ผู้ปฏิบัติจนสามารถสร้างผลงานได้สูงขึ้น ผู้นำแบบนี้จึงสามารถเพิ่มพลังอำนาจให้กับองค์กร พร้อมกับสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานของทุกคน ผู้นำแบบนี้จึงสามารถใช้ได้ดีในแทบทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในเรื่องสำคัญ ต้องการวิสัยทัศน์ใหม่และมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ดังกล่าวนี้ จะใช้ได้ผลดีลดลงในสถานการณ์ที่ผู้นำต้องทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานหรือกับทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูงกว่าตัวผู้นำ แนวปฏิบัติในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (The Visionary leader) มีดังนี้คือ 1) ทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องในอนาคต 2) คิดถึงเรื่องระยะยาวมากกว่าจะพูดถึงแต่เรื่องของปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 3) สร้างการสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง เพื่อแสวงหาความคิดแปลกใหม่จากคนเหล่านั้น 4) ใช้คารมคมคายโน้มน้าวใจให้ ทุกคนเห็นพ้องและเข้าใจง่าย เพื่อร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และอยากเข้าร่วมในวิสัยทัศน์นั้น 5) ใช้ความสามารถในการเล่าเรื่อง การอุปมาเปรียบเทียบ เพื่อสร้างภาพที่สวยงามและต้องการในอนาคตขององค์การ 6) พูดถึงแต่เรื่องในอนาคตและไม่พูดถึงเรื่องอดีต 7) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นมองเห็นในสิ่งที่ตนต้องการให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติ และ 8) หมั่นฝึกการเป็นผู้สร้างโอกาสและกำหนดสถานการณ์ มากกว่าปล่อยให้สถานการณ์มากำกับตน

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวดึงดูดใจผู้อื่น มีความสามารถในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจน น่าดึงดูด น่าเชื่อถือ เป็นไปได้ และเหมาะสมกับอนาคตขององค์กร และจากการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จากทัศนะและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 24 แหล่ง ดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้

การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ส่วนตัว มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับ เป้าหมายส่วนบุคคล

2. มีการสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วม 2) มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วม (Shared) ต่อวิสัยทัศน์ และ 3) มีทักษะในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่จะใช้ร่วมกัน

3. มอบอำนาจการตัดสินใจ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจ และ 3) มีการแต่งตั้งตัวแทน

4. สร้างภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) ความฝันสำหรับองค์กร 2) สร้างภาพเป้าหมายของโรงเรียน 3) เห็นภาพที่ชัดเจนว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใด 4) มีความชัดเจนในความคิดและเข้าใจทิศทางของโรงเรียน 5) มองเห็นภาพการเจริญเติบโตในปัจจุบันและอนาคต 5) มีการคาดการณ์ 6) มองภาพอนาคตที่ดี 7) มองการณ์ไกลโดยมุ่งความสำเร็จขององค์กร 8) ทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องในอนาคต 9) คิดถึงเรื่องระยะยาวมากกว่าจะพูดถึงแต่เรื่องของปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

5. การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) สามารถแปลงวิสัยทัศน์นี้ให้เป็นจริง 2) ทำงานอย่างอย่างต่อเนื่องไปสู่เป้าหมายร่วมกัน 3) วิสัยทัศน์นี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ผู้ตามใช้ทักษะ ความรู้ และความสามารถ ในการขับเคลื่อนให้วิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นมา 4) ย้ายวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย 5) มุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จของบริษัท

6. สามารถแก้ปัญหาที่มีอยู่ในแง่ดี มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน มีดังนี้ 1) นักแก้ปัญหาในเรื่องทรัพยากร 2) ตรวจสอบวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา 3) รู้จักถาม รู้จักระบุตัวเลือกในการแก้ปัญหา

7. สร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับ โน้มน้าวดึงดูดใจผู้อื่น

8. วิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและดึงดูด มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับ สร้างสรรค์วิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจน น่าดึงดูด น่าเชื่อถือ และเป็นไปได้

9. นักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับ กำหนดแผนดำเนินการสำหรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

10. การสร้างวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงสภาพบรรยากาศ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับ มีความเหนียวแน่นที่จะนำกระบวนการเปลี่ยนแปลง

11. การเป็นผู้นำความคิดสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับ มีจินตนาการที่สดใส

12. การเป็นผู้นำที่ชัดเจน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และ 2) กำหนดทิศทางที่ชัดเจน

13. เห็นสิ่งที่คนอื่นทำไม่ได้ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับ มีความเชื่อมั่นที่แข็งแกร่งในคุณภาพ

14. วินิจฉัยความท้าทาย มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับ มีความอดทนต่อความท้าทายอื่น ๆ

15. การเป็นผู้นำที่ดูแลเอาใจใส่ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) มุ่งเน้นไปที่ส่วนที่ดีที่สุดของลูกจ้างแต่ละคน และ 2) ตระหนักในพรสวรรค์ที่มีอยู่ตามธรรมชาติของพนักงาน

16. มองสิ่งต่างๆ ด้วยใจ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน มีดังนี้ 1) ไม่เคยพอใจแต่ภาพลักษณ์ที่ดูเหมือนว่ามีความสุข แต่ผู้นำจะรู้จักปฏิเสธที่จะอยู่แต่กับความสุข และ 2) ยอมรับทั้งมุมมองภายนอกและภายใน

17. เปิดใจรับข้อมูลใหม่ๆ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) สร้างโอกาสการเรียนรู้ และ 2) ก้าวทันต่อเหตุการณ์และกระแสโลกาภิวัฒน์

18. มีการสร้างนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับ การบูรณาการรูปแบบความคิดที่แตกต่างจากความคิดของคุณ

19. ภาพลักษณ์ของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) การสร้างแบบจำลองบทบาทผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามแบบที่ต้องการ 2) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างภาพลักษณ์ของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

จากการกำหนดชื่อตัวแปร 19 รายการข้างต้น และจากตัวแปรที่เป็นทัศนะหรือผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่างๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่นๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตาราง 6 โดยตัวแปรเหล่านี้ถือว่าเป็นตัวแปรตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ต่อไป

ตาราง 6 สังเคราะห์ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (The Visionary Leader)	Manasse, A. L. (1986: 151)	Westley; & Mintzberg (1989: 17-32)	Ercetin (2000: 30)	Drake; & Roe (2002: 58)	Manning; & Robertson (2002: 138)	Southern Regional Education Board (2002:	Brown; & Anfara (2003: 16-34)	Armandi; & et al. (2003: 1076-1088)	Pasi; (2003: 1-3)	Portin; & et al. (2003: 9)	Brock; & Grady (2004: 44)	Lunenburg; & Irby (2006: 4-20)	Sergiovanni (2006: 37)	Hemmeri; Urbanoli; & Alvarezli (2009: 41-47)	Mora-Whitehurst (2009: 32-34)	Puccio (2013: Online)	Over (2013: 325)	Kerr (2014: 24-25)	AllBusiness (2015: Online)	Patrick (2014: Online)	Sherman (2009: 41-60)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553:	นภารรณ คณานรักษ์ (2554: 128)	สถาพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2558: 2-7)	รวม
1. มีวิสัยทัศน์ส่วนตัว	✓		✓										✓													3
2. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓												✓													2
3. การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน	✓	✓			✓	✓	✓				✓				✓					✓			✓	✓	10
4. การมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empower)	✓	✓					✓				✓	✓			✓				✓						7
5. การสร้างภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การ		✓	✓		✓					✓		✓	✓			✓	✓					✓		✓	10
6. การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย			✓		✓	✓		✓			✓	✓							✓			✓			8
7. มีอำนาจในการตัดสินใจ กล้าเสี่ยง				✓																✓	✓				3
8. สามารถแก้ปัญหาที่มีอยู่ในแง่ดี				✓			✓		✓	✓									✓			✓			6
9. การสร้างวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงสภาพบรรยากาศ				✓										✓	✓										3
10. วิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและดึงดูด					✓			✓																	2
11. สร้างแรงบันดาลใจ						✓		✓			✓	✓							✓					✓	6
12. สนับสนุนทีมงาน									✓													✓	✓		3
13. สร้างความท้าทาย									✓																1
14. วินิจฉัยความท้าทาย										✓						✓									2
15. นักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ											✓			✓						✓		✓			4
16. สร้างแรงจูงใจ											✓														1
17. การเป็นผู้นำที่ชัดเจน															✓									✓	2
18. การเป็นผู้นำที่มีความมั่นคง															✓										1

ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (The Visionary Leader)	Manasse. A. L.(1986: 151)	Westley; & Mintzberg (1989: 17-32)	Ercetin (2000: 30)	Drake; & Roe (2002: 58)	Manning; & Robertson (2002: 138)	Southern Regional Education Board	Brown; & Anfara (2003: 16-34)	Armandi; & et.al. (2003: 1076-1088)	Pasi; (2003: 1-3)	Portin; & et.al. (2003: 9)	Brock; & Grady (2004: 44)	Lunenburg; & Irby (2006: 4-20)	Sergiovanni (2006: 37)	Hemmeni; Urbanoli; & Alvarezli (2009:	Mora-Whitehurst (2009: 32-34)	Puccio (2013: Online)	Over (2013: 325)	Kerr (2014: 24-25)	AllBusiness (2015: Online)	Patrick (2014: Online)	Sherman (2009: 41-60)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	นภาวรรณ คณาภูรักษ์ (2554: 128)	สมพร พงศ์ศรีพันธ์ (2558: 2-7)	รวม
19. การเป็นผู้นำที่ดูแลเอาใจใส่															✓	✓			✓						**3**
20. การเป็นผู้นำความคิดสร้างสรรค์															✓	✓		✓					✓		**4**
21. เปิดใจรับข้อมูลใหม่ๆ																✓			✓			✓			**3**
22. มองสิ่งต่างๆ ด้วยใจ																✓	✓	✓							**3**
23. เห็นสิ่งที่คนอื่นทำไม่ได้																✓									**1**
24.การคิดร่วมกัน																		✓							**1**
25. มีการสร้างนวัตกรรม																		✓	✓						**2**
26. มีความคาดหวังสูง																			✓						**1**
27. เชื่อในการกระทำไม่ใช่คำพูด																			✓						**1**
28. ผู้นำบารมี																				✓					**1**
29. เป็นประธานจัดงาน																				✓					**1**
30. ภาพลักษณ์ของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์																					✓			✓	**2**
31. เพิ่มขีดความสามารถ																					✓				**1**
32. กระตุ้นสติปัญญา																					✓				**1**
33. การพัฒนาองค์กร																					✓				**1**
34. กำหนดทิศทางขององค์กรให้ดำเนินการตามเป้าหมาย																						✓			**1**
35. การปฏิสัมพันธ์																							✓		**1**
36. สร้างอุปนิสัยส่วนตัวที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ																							✓		**1**
37. เป็นผู้สร้างโอกาสและกำหนดสถานการณ์																								✓	**1**

จากตาราง 6 ผลการสังเคราะห์ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พบว่ามีตัวแปรตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 37 ตัวแปร แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ของตัวแปรที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นตัวแปรในระดับสูง (ความถี่ 7 ขึ้นไป) ได้ตัวแปรด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 3 ตัวแปร ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

ตัวแปรที่ 1 การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน

ตัวแปรที่ 2 การมอบอำนาจ

ตัวแปรที่ 3 การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย

3.6.1 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน

3.6.1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ เป็นคำที่ผู้รู้ นักวิชาการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้คำนิยามความหมายกันไว้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับแนวคิด ความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน โดยรวมแล้ววิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร จุดหมายในอนาคต สิ่งที่ท้าทาย และแรงบันดาลใจ รวมทั้งสิ่งที่องค์กรต้องการอย่างชัดเจนในอนาคต

ฟาจิโอลินิ มิเชล และ คนอื่นๆ (Fagiolini, Michela; et al. 1994: 709-720) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพองค์กรในอนาคต ซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้ สอดคล้องกับเป้าหมาย และภาระหน้าที่ขององค์การ โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงที่น่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์กรมีสภาพดีกว่าที่จะเป็นอยู่ในปัจจุบัน

เฟลตเชอร์ แอสตริด และคนอื่นๆ (Fletcher; Astrid; et al. 1997: 767-774) ได้ให้ความหมาย วิสัยทัศน์ คือ การกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและนโยบาย ซึ่งต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกันก็นำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้

สุขสันต์ (Sooksan. 2006: Online) ได้ให้ความหมาย วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตที่นำมาทำให้กระจ่างว่าทำไมบุคคลต้องสร้างขึ้นในอนาคต ซึ่งสิ่งที่สร้างขึ้นนั้น สามารถกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นและดำเนินการไปสู่ในทิศทางการเปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ถูกต้อง สามารถช่วยให้เกิดการประสานการปฏิบัติในความแตกต่างระหว่างบุคคล แม้ว่าจะมีบุคคลจำนวนมากก็สามารถดำเนินการไปด้วยดีและรวดเร็ว

ฑิตยา สุวรรณะชฎ (2543: 5) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการที่จะทำความเข้าใจสภาวะแวดล้อม แล้วทำให้สามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจะมีผลต่อองค์การ ในส่วนของความสามารถเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ดังนั้น ผู้นำคนใดที่เข้าใจแยกแยะสถานการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดสถานการณ์ย่อมจะสามารถควบคุมให้เป็นไปตามต้องการได้

สำนักพัฒนานโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์ (2544: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ สภาพขององค์กรในอนาคตที่เราอยากเห็นองค์กรหรือ ผลงานของเราเป็นอย่างไร และอยากให้คนอื่น พูดถึงหน่วยงาน ผลงานของเราในอนาคตอย่างไร ดังนั้นวิสัยทัศน์จึงเป็นเรื่องของอนาคต เป็นภาพจินตนาการหรือความฝันที่พึงปรารถนาของคนในหน่วยงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

จากความหมายของวิสัยทัศน์ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมองเห็นภาพในอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะ โดยภาพนั้นจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้ สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขต ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

3.6.1.2 ความหมายของการสื่อสาร

วันชัย มีชาติ (2548: 138) สรุปว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ หรือความรู้สึกระหว่างบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ดังนี้ คือ นำหนังสือหรือข้อความของฝ่ายหนึ่งส่งให้อีกฝ่ายหนึ่ง

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (2557: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า สิ่งที่ควรมีในเรื่องของการสื่อสาร คือ 1) กลุ่มเป้าหมาย 2) เนื้อหา 3) ช่องทาง ซึ่งเนื้อหานั้นมิได้มีเพียงนโยบาย เป้าหมาย กิจกรรม แต่รวมถึงสิ่งที่คิดและเหตุผลที่คิดเช่นนั้น และเหตุผลที่คิดอาจจะเป็นหลักการ ข้อมูล หรือผลการวิเคราะห์

มหาวิทยาลัยมหิดล (2558: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า เป็นความตั้งใจที่จะสื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการชักจูง หว่านล้อมโน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

จากความหมายของการสื่อสารที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ในสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย

ดังนั้น การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกันจึงหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวกับภาพในอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะ โดยภาพนั้นจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้ สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขต เกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกัน และตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

3.6.1.3 ตัวบ่งชี้ของการสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน

ลิคาต้า และฮาร์เปอร์ (Licata; & Harper. 2001: 5-26) ได้พบว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นอกจากมองเห็นภาพในอนาคตแล้ว ยังต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยจัดทำแผนสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ในองค์กร รวมทั้งจัดทำระบบการเฝ้าระวังข้อมูลส่งกลับขององค์กร ซึ่งจะดำเนินการแบบมีขั้นตอนเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวต่อไป

พอล โรเบิร์ต และคาเร็น (Paul; Robert; & Karen. 2005: 83-91) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญและมีบทบาทในการสื่อสาร ผู้ส่งสารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและจัดการเชิงกลยุทธ์การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร ซึ่งมีความหลากหลายเพื่อพิจารณาวิธีการสื่อสาร/ ช่องทาง/ข้อความในการสื่อสารให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย และการส่งข้อมูลตอบกลับของกลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งบอกถึงความสำเร็จ จึงจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหารในด้านความรู้และทักษะในการสื่อสาร

วันชัย มีชาติ (2548: 152–154) ได้กล่าวว่าการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์กร คือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์กร และลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุปได้ดังนี้

1. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow–up and feed back) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกัน หรือใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับ หรืออาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบการแสดงออกของผู้รับสาร จะทำให้เราทราบว่าการสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร

2. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetition) การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการสั่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจา และใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. ระยะเวลา (timing) ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไปทั้งในแง่ของความกดดันด้านเวลาและความไม่เหมาะสม ในการสื่อสารเวลาหนึ่ง ๆ องค์กรและกลุ่มอาจกำหนดมาตรฐานด้านเวลาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เช่น ระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่งให้เสร็จเมื่อใดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและติดต่อระหว่างกันในการรายงานและสั่งการในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องแยกระหว่างงานประจำกับงานจรซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาอันจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

4. ให้ความสนใจกับภาษา (attention to language) ในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้ศัพท์ ระดับของคำ และความหมายของคำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้คำและระดับของภาษานี้จะเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกับผู้ที่เราจะสื่อสารด้วยว่าควรจะใช้ภาษาในระดับใด

5. ศูนย์กลางข้อมูล (information communication and information centers) การสื่อสารโดยวิธีการนี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์กรอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าวโดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์กร ก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

6. การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the exception principle and the need to know) เป็นการวางระบบในการสื่อสารภายในองค์กร ให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการ ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีสาย การบังคับบัญชาสูง

7. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (communication etiquette) เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น โทรสาร ให้ใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาดหรือมีมากเกินความจำเป็น การสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารได้

8. การฟังอย่างตั้งใจ (listen actively) เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การตั้งใจฟังจะทำให้ข้อมูลที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ในขณะเดียวกันการฟังอย่างตั้งใจนั้นผู้รับสารสามารถคิดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟัง และอาจมีการสอบถามหรือทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น นอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้สื่อสารและเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาระบบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรตามมาด้วย

สมศักดิ์ นาคกลิ่นกูล และคนอื่นๆ (2553: 137) พบว่า การสื่อสารทำความเข้าใจและการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหาร ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญ และมีส่วนต่อการพัฒนาผลงานและยอมรับผลการประเมิน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารให้กับบุคคลากรในระดับบุคคลและระดับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจสามารถโน้มน้าวจิตใจ จูงใจ และสื่อสารทำความเข้าใจร่วมกันได้

เทื้อน ทองแก้ว (2557: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงการจัดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จัดเวทีการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคิดหาวลีหรือประโยคที่เป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้สั้น กะทัดรัดกว่าเดิมอย่างมีส่วนร่วม และต้องตระหนักว่าวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization Vision) เป็นการมองถึงระบบการบริหารองค์กร ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ที่จะมุ่งมั่นปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุแผนงานตามที่องค์กรกำหนดไว้ให้ได้ การมีวิสัยทัศน์นั้นถือว่าเป็นหัวใจของวิสัยทัศน์ขององค์กร เพราะจะทำให้ทุกคนในองค์กรถือว่าตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างภาพจินตนาการได้ดี คมชัด น่าสนใจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องให้ความสนใจ มีความชัดเจน มองเห็นภาพในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ไม่ไกลเกินฝัน ยืดหยุ่นได้

สามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้ามีข้อมูลและเหตุผลมีการสื่อสารให้เข้าใจได้ ท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนในองค์กร สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ใช้ภาษาเขียนที่สั้นกะทัดรัด เข้าใจง่าย และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจน ทำให้มองเห็นภาพในอนาคต ภาพรวมขององค์กร และเป้าหมายขององค์กร ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพราะมีเป้าหมายและแนวทางตรงกัน

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (2555: ออนไลน์) กล่าวว่า หัวหน้าที่ดีต้องฉกฉวยโอกาสที่จะสื่อสารกับลูกน้อง โดยผ่านช่องทางต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งการประชุม สื่อสิ่งพิมพ์ภายในโปสเตอร์ หรือถ้าทันสมัยหน่อยก็อาจจะมี blog ในอินเทอร์เน็ตของหัวหน้าเอง บทบาทเช่นนี้ไม่มีใครทำได้ดีกว่าหัวหน้า เพราะหัวหน้าเป็นผู้ที่ควรจะรู้เรื่องดีที่สุด ขณะเดียวกัน การสื่อสารโดยตรงของหัวหน้าย่อมสร้างโอกาสที่จะได้รับฟังความเห็นนานาชนิดจากลูกน้อง ซึ่งเป็นผู้ต้องลงมือปฏิบัติจริง ความเห็นเหล่านั้นย่อมเป็นประโยชน์สำหรับหัวหน้าในการนำกลับไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป การสื่อสารของหัวหน้าต่อลูกน้องต้องมีเนื้อหาสาระครอบคลุมวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ อาจจะเป็นเรื่องแรกๆ ที่หัวหน้าพึงนำไปพูดอธิบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การรับรู้ที่ชัดเจนของลูกน้องจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ถึงเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรที่จะมุ่งไป ขณะเดียวกันวิสัยทัศน์ที่ดีก็ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ ซึ่งนโยบายเป็นกรอบสำคัญสำหรับให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ขณะเดียวกันก็ไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมขององค์กร เมื่อมีการสื่อสารทำความเข้าในองค์ประกอบที่สำคัญเหล่านี้กับลูกน้อง ก็ย่อมช่วยให้เขาเหล่านั้นมีทิศทางและกรอบการทำงานที่ชัดเจน

จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย) จำกัด (2557: ออนไลน์)ได้กล่าวว่า งานของผู้นำคือการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในองค์กรและทีมของตน โดยผู้นำจะต้องแน่ใจว่าสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารออกไปนั้นมีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์กร และเมื่อผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้ว ผู้นำจะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วย เพื่อให้ผู้ที่รับข้อมูลจากผู้นำสามารถนำสิ่งต่างๆ ไปใช้ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง โดยมีการสื่อสารดังนี้

1. บอกเล่าเป็นเรื่องราว คำกล่าวที่เป็นเรื่องราวจะทำให้สิ่งที่ผู้นำสื่อสารออกไปนั้นสามารถจับสร้าง ความน่าเชื่อถือและจับใจผู้ฟังได้ และสิ่งนั้นจะติดตรึงอยู่ในใจของผู้ฟัง ทั้งยังทำให้ผู้ฟังสามารถนำไปบอกเล่าต่อไปได้อย่างเข้าใจ ง่ายกว่าการแถลงวิสัยทัศน์อย่างเป็นทางการที่ผู้นำมักนิยมใช้กัน

2. สื่อสารอย่างชัดเจนและกระชับ ดังนั้นผู้นำจะไม่ต้องใช้เวลามากในการสื่อสาร ทำให้ผู้นำสามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็วไม่ว่าจะอยู่ในที่ใด ๆ ก็ตาม เช่น

3. สื่อสารหลาย ๆ ช่องทาง ยิ่งผู้นำมีช่องทางในการสื่อสารมากเท่าไร โอกาสที่บุคลากรในองค์กรจะได้รับทราบวิสัยทัศน์ของผู้นำยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ผู้นำอาจใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การนัดประชุม การเขียนบันทึกข้อความ การใช้ช่วงเวลาอาหารกลางวัน การส่งข้อความผ่านอีเมลล์ ผ่านเว็บไซต์ภายในองค์กร จะช่วยให้ข้อความของผู้นำกระจายอย่างทั่วถึง และเข้าถึงบุคลากรได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

4. สื่อสารเป็นรายบุคคล หากผู้นำมีโอกาสได้สื่อสารกับพนักงานแบบตัวต่อตัวจะทำให้ผู้นำมีโอกาสที่จะถ่ายทอด ข้อมูล และรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน วิสัยทัศน์ที่ดียังสามารถสร้างเสริมให้พนักงานเกิดความร่วมมือและกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงานได้ด้วย

5. เลือกกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ ผู้นำควรระบุกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสารให้ชัดเจนว่าใครจะเป็นเป้าหมายหลักที่จะรับทราบข้อมูลจากผู้นำ ซึ่งจะเป็นตัวกลางดำเนินการจูงใจบุคลากรคนอื่น ๆ ให้รับทราบในวิสัยทัศน์ของผู้นำอีกทอดหนึ่ง

6. สื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร นอกจากการสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรแล้ว ผู้นำอาจต้องมีการสื่อสารไปยังลูกค้าภายนอก พันธมิตรทางธุรกิจ และผู้ขายเพื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์โครงการ สินค้า และแนวคิดต่าง ๆ ด้วย

7. สร้างการจดจำ การยกตัวอย่างเปรียบเปรย การนำคำคม หรือคำสุภาษิตมาใช้ประกอบในการสื่อสาร ถือเป็นรูปแบบในการพูดเชิงสร้างสรรค์อย่างหนึ่ง และสร้างการจดจำได้เป็นอย่างดี

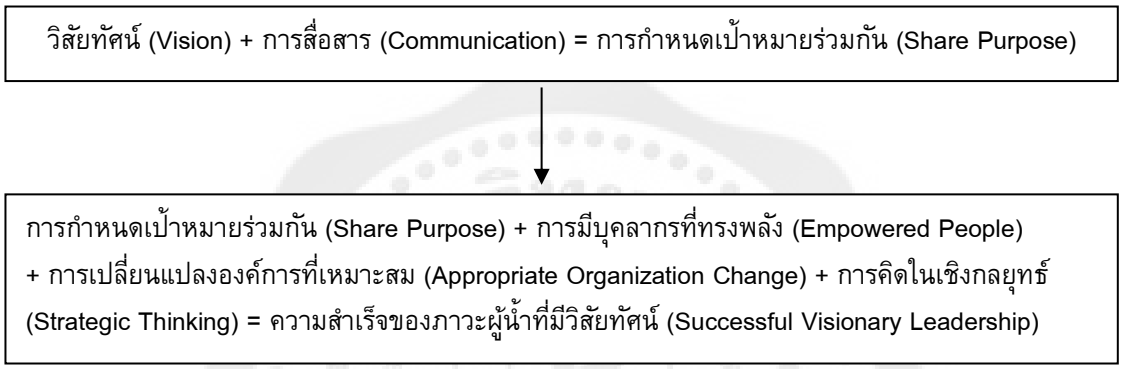
8. ดำเนินการตามที่พูด เมื่อผู้นำได้บอกกล่าววิสัยทัศน์ แนวทางการดำเนินงานของผู้นำแล้ว ควรสนับสนุนคำพูดของผู้นำด้วยการกระทำและพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน หากบุคลากรได้ยินผู้นำพูดอย่างหนึ่ง แต่เห็นผู้นำทำอีกอย่างหนึ่ง ความน่าเชื่อถือของผู้นำก็จะถูกทำลายลงพร้อมกับวิสัยทัศน์ของผู้นำนั่นเอง

นอกจากเทคนิคที่ได้แนะนำนี้แล้ว ในระหว่างที่ผู้นำสื่อสารนั้น ควรถามตัวเองเสมอว่าผู้นำได้ให้เวลาและเอาใจใส่ต่อการสื่อสารในแต่ละครั้งมากพอหรือยัง ผู้ฟังจะเข้าใจสิ่งที่ผู้นำกำลังสื่อสารหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการสื่อสารแต่ละครั้งของผู้นำนั้นได้ประโยชน์สูงสุด

อัจฉรา จุลละพราหมณ; และ คนอื่นๆ (2557: 160-172) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรให้กับบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วิสัยทัศน์พันธกิจ และค่านิยมองค์กรของบุคลากร ได้แก่ 1) บทบาทของผู้บริหาร 2) ความรู้ความเข้าใจของผู้ส่งสาร 3) ทักษะการถ่ายทอด 4) ความชัดเจนของส่วนประกอบของสารที่ต้องการสื่อสาร 5) ช่องทาง/วิธีการ/เครื่องมือการสื่อสาร 6) ความรู้ความเข้าใจของผู้รับสาร 7) การส่งข้อมูลย้อนกลับ 8) วัฒนธรรมองค์กรกับการสนับสนุนการถ่ายทอดสื่อสาร 9) บรรยากาศในองค์กรกับการสนับสนุนการถ่ายทอดสื่อสาร และ 10) การจัดทำแผนงานและการประเมินผลการสื่อสารในองค์กร

โรงเรียนเบญจมราชาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์ (2558: ออนไลน์) กล่าวว่าผู้นำต้องเป็นโฆษกในการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ไม่แตกต่างไปจากความฝันหากไม่ได้สานต่อและร่วมกันแบ่งปันไปสู่ทิศทางใหม่ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ภารกิจที่สำคัญของผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ก้าวไปสู่ทิศทางใหม่ได้นั้น ผู้นำจะต้องทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นได้ว่าบุคลากรจะต้องยอมรับเจตคติและพฤติกรรมใหม่ และเกิดความรู้สึกว่าพวกตนได้รับรางวัล จึงจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงจากระบบเก่าสู่ระบบใหม่ได้ ซึ่งบทบาทของผู้นำในฐานะโฆษกของการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ใหม่ จะต้องดำเนินการด้วยการสื่อสาร ผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่

จะต้องวิเคราะห์วิธีการและรูปแบบที่จะใช้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรขององค์กร รวมทั้งบุคคลภายนอกได้เกิดความเข้าใจตรงกันในอันที่จะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารจะต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อาจจะเป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว การเป็นองค์ปาฐกในที่ประชุม การเขียนบันทึกช่วยจำถึงบุคลากร การจัดทำเป็นแผ่นพับ โปสเตอร์ แถบบันทึกเสียง วีดิทัศน์ หรือการเขียนบทความ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ของโลกใช้การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนที่สำคัญ ๆ ได้ เพื่อให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์กับกลไกต่าง ๆ ที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การถูกนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ จึงขอนำเสนอโดยการสรุปเป็นสูตรของความสัมพันธ์ ดังปรากฏในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์กับกลไกเชิงกลยุทธ์

ที่มา: โรงเรียนเบญจมราชาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์ (2558: ออนไลน์)

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรการสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวกับภาพในอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะ โดยภาพนั้นจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้ สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขต เกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกัน และตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน ประกอบด้วย 1) มีการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) มีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร 3) มีการใช้วิธีการสื่อสารหลายวิธี 4) มีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ 5) ใช้ภาษาเขียนที่สั้น กะทัดรัด เข้าใจง่าย และชัดเจนของสารที่ต้องการสื่อสาร 6) มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร 7) ไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กร 8) มีทักษะการถ่ายทอดสร้างการจดจำ และ9) มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร

3.6.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการมอบอำนาจ (Empowerment)

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคน เป็นไปไม่ได้ที่ผู้นำคนเดียวจะสามารถดูแลได้ทุกเรื่องพร้อมๆ กัน โดยเฉพาะองค์กรที่ใหญ่และซับซ้อน การมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้มีการตัดสินใจในระดับถัดไป ผู้นำมีหน้าที่วางนโยบาย กำหนดเป้าหมายระดับองค์กร วางกลยุทธ์ และกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อไปดำเนินการ ซึ่งต้องมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจพร้อมกับความรับผิดชอบที่ให้ไปเพื่อความคล่องตัวและลดขั้นตอนให้เร็วขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.6.2.1 ความหมายของการมอบอำนาจ

จิบสัน (Gibson. 1991: 270-278) ได้กล่าวเกี่ยวกับความหมายของการมอบอำนาจว่าเป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริมการพัฒนา และเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจสามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้

สารานุกรมเว็บเตอส์ (Webter's Encyclopedia Unabridged. 1994: 468) ได้ให้ความหมาย การมอบอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งทำให้บุคคลมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และสามารถทำให้คนอื่นยอมทำตามที่ตนต้องการภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่ หรือทำให้บุคคลดึงเอาพลังหรือความสามารถที่มีอยู่มาทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้

กิวเทียเรซ พาร์สัน และค๊อก (Gutierrez; Parsons; & Cox. 1998: 228) ได้ให้ความหมาย การมอบอำนาจในการทำงาน คือ การพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้เพิ่มมากขึ้น เป็นการช่วยให้บุคคลผู้นั้นค้นพบความสามารถ พร้อมทั้งนำความสามารถนั้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ

สุมาลี ทองดี (2551: ออนไลน์) กล่าวว่า การมอบอำนาจ หมายความว่า การให้อำนาจ การให้ความสามารถ การทำให้สามารถ การอนุญาต หรือการเปิดโอกาสให้โดยแบ่งอำนาจของผู้บริหารกับลูกน้อง ทีมงานได้รับมอบอำนาจตัดสินใจ ซึ่งก่อนหน้านี้เป็นสิ่งที่สงวนไว้สำหรับผู้บริหาร

จากความหมายการมอบอำนาจข้างต้น สรุปได้ว่า การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจ อนุญาต และเปิดโอกาสให้บุคลากรดึงพลังหรือความสามารถที่มีอยู่ในตัวมาทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ หรือนำความสามารถนั้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ

3.6.2.2 ตัวบ่งชี้ของการมอบอำนาจ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546: 37) กล่าวว่าจากองค์ประกอบของการมอบอำนาจ ผู้บริหารจะต้องมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมอบได้ โดยมีลักษณะของการมอบอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. เป็นการโอนหรือให้อำนาจหน้าที่ หรือผลักอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน ไม่ใช่เป็นการให้อำนาจเด็ดขาดไปเลย แต่เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบที่จะปฏิบัติงาน ผู้มอบอำนาจมีสิทธิจะเรียกหรือถอนคืนได้ การให้อำนาจหรือโอนอำนาจหน้าที่เป็นแค่ช่วงระยะเวลาหนึ่งพอเหมาะที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จไปได้เท่านั้น ไม่ใช่ให้ถาวรตลอดไป

2. ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดความรับผิดชอบร่วมกับผู้นำตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย

3. อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจะมีลักษณะลดหลั่นตามลำดับสายการบังคับบัญชา

4. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้ต้องได้สัดส่วนสมดุลกัน

5. เมื่อมอบอำนาจหน้าที่แล้ว ผู้มอบต้องรับผิดชอบในผลงานความผิดพลาดเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

สุมาลี ทองดี (2551: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมอบอำนาจ (Elements of Empowerment) ที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีองค์ประกอบดังนี้

1. พนักงานมีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงานเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้

2. องค์กรมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความรู้และทักษะเหล่านั้นช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานได้มากขึ้น

3. พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจแทนได้ การทำงานในสภาพการแข่งขันทุกวันนี้ คือ การให้พนักงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงาน โดยมีการควบคุมตนเอง

4. พนักงานเข้าใจความหมายและความสำคัญของผลที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับอำนาจมา ทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ

5. พนักงานได้รับรางวัลจากการทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จขององค์กร การได้รับกำไรมากขึ้นหมายถึงการที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น มีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่พนักงาน รางวัลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการมอบอำนาจให้แก่พนักงานที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน

นรีลักษณ์ สุวรรณโนบล (2552: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการมอบอำนาจ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้คือ 1) เพิ่มศักยภาพของบุคคล ผู้บังคับบัญชาถ่ายโอนอำนาจให้อิสระในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในทำงานและแก้ปัญหาต่างๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร 4) มีความสำคัญต่อองค์กรทั้งในระดับบุคคล ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร และระดับองค์กร

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2553: ออนไลน์) ได้กล่าวว่าการมอบอำนาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนา เป็นการสร้างสถานการณ์ และบรรยากาศให้พนักงานดาวเด่น สามารถตัดสินใจในขอบเขตงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะก่อให้เกิดการมอบอำนาจ คือ

1. การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดใจในการให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วยความซื่อสัตย์
2. การสร้างความเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการมอบอำนาจ
3. เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ
4. ฝึกอบรมให้พนักงานเข้าใจและมีความผูกพัน มีส่วนร่วมต่อองค์กร
5. พนักงานควรจะเข้าใจและมีส่วนร่วมในกลยุทธ์องค์กร
6. ผู้บริหารระดับสูงควรจะไว้วางใจพนักงาน
7. พนักงานจะต้องมีความผูกพันต่อองค์กร
8. วัฒนธรรมองค์กรควรจะอนุญาตให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง
9. ผู้จัดการควรจะมีบทบาทของการเป็นผู้สอนและเป็นพี่เลี้ยง เพื่อช่วยให้ทีมงานทำงานได้สำเร็จตามที่ต้องการ
10. มีเครื่องมือวัดความสำเร็จของการมอบอำนาจ

พิชยา ศิริพาณิชย์พรกร (2558: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า อาจารย์ใหญ่ที่ยึดหลักการมอบอำนาจเป็นหลักในการบริหารงานจะต้องเป็นผู้มีจิตใจกว้างขวาง รู้จักสร้างโอกาสให้เกิดขึ้นเพื่อให้ได้ประโยชน์ต่อโรงเรียนของตน ด้วยการเชื้อเชิญบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นครูอาจารย์ บุคลากรต่างๆ ผู้ปกครอง ตลอดจนนักเรียนมาให้ความคิด (Share ideas) ต่อการปฏิบัติงานต่างๆ ของโรงเรียน รวมทั้งชี้ให้เห็นถึงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น การเชื้อเชิญบุคคลเช่นที่ว่านี้มาปรึกษาหารือให้ข้อคิดความเห็นดีๆ เหล่านี้ ก็เพื่อให้มีส่วนร่วมเข้ามาสร้างความสำเร็จสูงสุดของสถานศึกษา ซึ่งหลักของการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) จะเกิดผลสำเร็จด้วยดีต้องอาศัยปัจจัย SMART ต่อไปนี้

S = Specific มีความจำเพาะเจาะจง

M = Motivational เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน

A= Attainable มีขอบเขตที่สามารถทำได้จริง

R = Relevant มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถของตน

T = Trackable สามารถตรวจสอบติดตามความคืบหน้าได้

พิเชษฐ์ บัญญัติ (2558: ออนไลน์) กล่าวว่าการมอบอำนาจจะมีจุดสำคัญอยู่ที่การทำให้คนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่เขาเกี่ยวข้อง การมอบอำนาจเป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมการเรียนรู้ สามารถนำมาใช้ได้ในทุกวงการ ทั้งการปฏิบัติ การบริหารวิชาการทางด้านสุขภาพ หรือในด้านการทำงาน เช่น การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเขียนแนวทางการปฏิบัติ หรือวิธีการทำงานเองภายใต้นโยบายหรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เป็นต้น

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการตัวแปรของการมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจ อนุญาต และเปิดโอกาสให้บุคลากรดึงพลังหรือความสามารถที่มีอยู่ในตัวมาทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ หรือนำความสามารถนั้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านการมอบอำนาจ ประกอบด้วย 1) มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงาน เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้ 2) ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดความรับผิดชอบ และมีความคิดริเริ่มในงานที่ได้รับมอบหมาย 3) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้เหมาะสม พร้อมทั้งมีการกำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจ 4) มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงานเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้ 5) มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่องผู้รับมอบอำนาจจากผลของการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล 6) มีการจัดสิ่งแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง 7) มีการคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพและไว้วางใจได้ ในการมารับผิดชอบงานแทน 8) สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร 9) มีการกำหนดตัวชี้วัด ระดับความต้องการที่แน่นอนของผลสำเร็จ และขอบเขตของเป้าหมายในรูปแบบปริมาณ (Quantitative) หรือด้านคุณภาพ (Qualitative) 10) มีการกำหนดความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ และ11) มีกำหนดวิธีการอย่างมีความหมายที่เฉพาะเจาะจง เข้าใจได้ง่าย ไม่คลุมเครือ สื่อความหมายได้กับกลุ่มคนทุกประเภท

3.6.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย

3.6.3.1 ความหมายของเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของเป้าหมาย คือ ข้อความที่ระบุความคาดหวังหรือผลงานที่หน่วยงานคาดหวังจะให้เกิดหลังจากได้ดำเนินงานตามพันธกิจ ผลงานที่คาดหวังขององค์กรส่วนมากมักจะเป็นผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องจะ ช่วยผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนว่า หน่วยงานคาดหวังอะไรจากตน และจะต้องทำอะไรเพื่อตอบสนองความคาดหวังนั้น ๆ ขององค์กรนั้น ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552: ออนไลน์) เป้าหมาย หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือหมายถึง เป็นการกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์ (Opjectives) วัตถุประสงค์จะกำหนดขึ้น หลังจากกำหนดเป้าหมายแล้ว เป้าหมายเลิงกลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารให้คิดเกี่ยวกับสิ่งซึ่งธุรกิจต้องบรรลุผล เป้าหมายโดยทั่วไปเป็นปรัชญาของจุดมุ่งหมาย

ครรชิต สิงห์สุวรรณ์ (2553: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของ เป้าหมาย คือ ระดับหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง สำหรับใช้เป็นตัวเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้าความสำเร็จขององค์กร

จากความหมายของเป้าหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า เป้าหมาย หมายถึง ข้อความที่ระบุความคาดหวังหรือผลงานที่หน่วยงานคาดหวังจะให้เกิดหลังจากได้ดำเนินงานตามพันธกิจ เป็นระดับหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง สำหรับใช้เป็นตัวเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้าความสำเร็จขององค์กร

3.6.3.2 องค์ประกอบของการกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย

เบญจลักษณ์ ศกุนะสิงห์ (2552: 66-72) กล่าวว่า เมื่อได้กำหนดเป้าหมายหลักเชิงกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการค้นหาและคัดเลือกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือบรรลุผลเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Key Success Factors) และตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือ Key Success Factors ด้วยการตั้งคำถามว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ขององค์กร โดยในครั้งแรกอาจใช้วิธีระดมสมองเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยต่างๆ โดยไม่ต้องคำนึงว่า ปัจจัยใดสำคัญกว่ากัน จากนั้นจึงคัดเลือกเฉพาะปัจจัยที่สำคัญๆ และเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยโดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้ และระดับของผลกระทบต่อเป้าหมายจากปัจจัย ทั้งนี้เกณฑ์การพิจารณาว่า จะเลือกหรือไม่เลือก ปัจจัยใดควรกระทำอย่างมีหลักเกณฑ์โดยผนวกทั้งการวิเคราะห์เชิงตัวเลข ดุลยพินิจ และประสบการณ์เข้าด้วยกัน แต่เนื่องจากปัจจัยสำคัญๆ หรือ Key Success Factors ที่ได้คัดเลือกและเรียงลำดับมาแล้ว ยังไม่สามารถบอกได้ว่าปัจจัยสำคัญนั้น จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวประการใด จึงต้องเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ เหล่านี้มาพิจารณาหาตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) โดยพยายามตอบคำถามที่ว่า เราจะทราบได้อย่างไรว่าปัจจัยสำคัญเรื่องนั้นๆ จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว จึงอาจกล่าวได้ว่าตัวชี้วัดหรือ KPIs จะช่วยแสดงให้ผู้บริหารเห็นแนวทางของกิจกรรมหรือการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจส่งผลให้ปัจจัยสำคัญที่เลือกมานั้น ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ นอกจากนี้แต่ละปัจจัยสำคัญๆ ที่ได้คัดเลือกมาอาจมีตัวชี้วัดหลายตัว แต่ที่สำคัญคือ องค์กรควรเฟ้นหาตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญ หรือ Key Success Factors ที่เลือกมานั้นจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ และเพื่อให้มั่นใจว่าตัวชี้วัดที่เลือกมานั้นเป็นตัวชี้วัดผลงานที่สำคัญจริงๆ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีจุดโฟกัสได้ชัดเจนยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามเมื่อได้ตัวชี้วัดผลงานแล้ว ก็ต้องให้ค่าตัวเลขเป้าหมายกับตัวชี้วัดนั้นๆ ด้วย เพราะหน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะได้นำค่าเป้าหมายที่เป็นตัวเลขของตัวชี้วัดนี้ไปเป็นเกณฑ์ในการทำงาน หรือพิจารณาว่าควรปฏิบัติงานอย่างไรให้บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดนั้นๆ

ครรชิต สิงห์สุวรรณ์ (2553: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors – CSFs) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ ซึ่งมีเกณฑ์การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

1. มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ เช่น ผลลัพธ์ของการฝึกอบรม คือ บุคลากรมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้ไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรจะไม่บรรลุวิสัยทัศน์ได้ ถ้าขาดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจง เข้าใจได้ง่าย ไม่คลุมเครือ สื่อความหมายได้กับกลุ่มคนทุกประเภท

4. ผู้บริหารมีพันธะผูกมัด (Commitment) ร่วมกันที่จะทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

5. องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ เช่น ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ข้อหนึ่งของระบบความยุติธรรมที่เข้มแข็ง ได้แก่ ความศรัทธาเชื่อมั่นของสาธารณชนต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งความเป็นจริง องค์กรควบคุมความคิดเห็นของผู้อื่นไม่ได้ แต่องค์กรสามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน และอดทน องค์กรจึงควรปรับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นการรณรงค์และประชาสัมพันธ์เพื่อให้สามารถสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กรได้

ณัฐยา สินตระการผล (2553: 191-192) ได้กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดมาตรฐานในการบรรลุเป้าหมาย (ตัวชี้วัด) และการคิดหาวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย (กลยุทธ์) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างสรรค์ และการตัดสินใจในเรื่องเหล่านี้อย่างมีประสิทธิผลจะต้องอาศัยการตัดสินใจเลือกที่เป็นการมองการณ์ไกลและเป็นไปในทิศทางบวก การกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ดีขององค์กรต้อง SMART ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1) Specific หมายถึง การลงรายละเอียดในสถานการณ์ และกำหนดนิยามเด่นชัดเจาะจงในการปฏิบัติการหรือเนื้อหาของงาน

2) Measurement หมายถึง การกำหนดระดับความต้องการที่แน่นอนของผลสำเร็จ และให้รู้ถึงขอบเขตของเป้าหมายในรูปแบบปริมาณ (Quantitative) หรือด้านคุณภาพ (Qualitative)

3) Achievable หมายถึง มีแนวทางแห่งความสำเร็จภายในขอบเขตที่สามารถควบคุมได้โดยบุคคลที่มีบารมี และมีความสามารถที่จะทำให้สำเร็จ หรืออาจเรียกว่าสมรรถภาพของบุคคล

4) Resource หมายถึง เป็นสิ่งที่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยเหตุด้วยผลจากความพยายามและแนวทางที่เป็นไปได้

5) Time Phased หมายถึง ดำเนินการตามขั้นตอนเวลาได้

จะเห็นว่าคำว่า SMARTในทางการบริหารนั้นมีความหมายและมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยภาพรวมเราจะเห็นว่าหากเราต้องการทำนามธรรมที่ต้องการให้เกิดเป็นจริงเราต้องนำ SMART มาจับและดำเนินการให้เป็นรูปธรรม ก็จะได้สิ่งที่ต้องดำเนินการที่เห็นเด่นชัด เป็นจริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ สามารถบรรลุได้ มีกำหนดเวลาที่แน่นอน ในการทำกลยุทธ์การวางแผน (Strategic Business Plan) จึงต้องมีการนำคำว่า SMART มาใช้คือช่วงการกำหนดเป้าหมาย(Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร และช่วงที่วางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีการนำมาใช้อีกครั้งในช่วงการวางแผนกลวิธี (Tactic Plan) และช่วงการวางแผนการทำงาน (Operation Plan) ดังคำกล่าวที่ว่า “วิสัยทัศน์ที่ปราศจากการกระทำ ก็เท่ากับว่าฝันไป การกระทำที่ไร้วิสัยทัศน์ ก็เสียเวลาเปล่า แต่การมีวิสัยทัศน์และลงมือทำ ก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรได้”

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร (2555: 2) กล่าวว่า ถ้าต้องการให้ระบบการบริหารผลงานของเราประสบความสำเร็จ องค์ประกอบที่สำคัญมีดังนี้ คือ

1. Agreement คือ มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน เป้าหมายนี้จะต้องเริ่มตั้งแต่เป้าหมายขององค์กร พนักงานทุกคนจะต้องเข้าใจและมองเห็นเป้าหมายเดียวกันว่าองค์กรจะไปไหน และต้องการบรรลุเป้าหมายอะไรบ้าง พอเข้าใจเป้าหมายขององค์กรแล้ว ก็ต้องเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งสอดรับมาจากเป้าหมายขององค์กร จากนั้นก็จะถ่ายทอดลงสู่เป้าหมายของพนักงานแต่ละคนว่าจะต้องสร้างผลงานอะไร และผลงานที่สร้างนั้นจะมีผลต่อเป้าหมายของหน่วยงาน และต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร

2. Measurement เป้าหมายที่กำหนดนั้นจะต้องมีวิธีการที่บอกได้ว่าบรรลุหรือไม่บรรลุ จะต้องมีเครื่องมือชี้วัดเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถวัดและประเมินได้ว่าสำเร็จหรือไม่สำเร็จ โดยที่พนักงานทุกคนจะต้องเข้าใจในเครื่องมือวัดนี้ ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเรียกกันว่าตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicator) ตัวชี้วัดเหล่านี้ต้องเริ่มตั้งแต่ตัวชี้วัดระดับองค์กร เช่น องค์กรต้องทำเป้าอะไร ทำเท่าไร จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมายผลงาน และตัวชี้วัดขององค์กรก็จะกระจายลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับพนักงาน

3. Feedback เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและมีตัวชี้วัดผลงานที่สามารถวัดได้แล้ว สิ่งถัดไปที่ต้องมี คือ ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผลงานแก่พนักงานทุกคน เพื่อให้พนักงานรู้ว่าขณะนี้ผลงานของเขาบรรลุไปได้มากน้อยแค่ไหน และต้องปรับปรุงและพัฒนาอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เรื่องของการให้ข้อมูลย้อนกลับนี้เองที่เป็นจุดอ่อนของคนไทยส่วนใหญ่ เพราะยังมีความรู้สึกเกรงใจลูกน้องอยู่ ทำให้ไม่กล้าบอกว่าผลงานไม่ดีอย่างไร ต้องแก้ไขอะไรบ้าง ซึ่งจุดนี้เองที่เป็นอุปสรรคสำหรับหลายองค์กรที่ต้องการนำเอาระบบบริหารผลงานมาใช้ ซึ่งก็ต้องแก้ไขโดยการสนับสนุนการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี และมีระบบในการตรวจสอบการให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้างาน

4. Positive Reinforcement คือ การส่งเสริมให้พนักงานสร้างผลงานโดยเน้นการพัฒนาเป็นหลัก เพื่อให้พนักงานรู้สึกอยากพัฒนาผลงานต่อไปเรื่อยๆ เมื่อพนักงานทำผลงานไม่ได้ตามเป้าที่กำหนด หัวหน้างานก็ต้องคอยสนับสนุน ให้การพัฒนา ให้การสอนงาน และให้กำลังใจ เพื่อให้พนักงานสามารถสร้างผลงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ไม่ใช่เอาแต่ดุด่าว่ากล่าวและตำหนิอย่างเสียๆ หายๆ แล้วก็ไม่มีการพัฒนาแต่อย่างใด แบบนี้พนักงานที่ไหนจะอยากทำงานให้ ผลงานก็จะไม่เกิดขึ้น เมื่อพนักงานไม่สามารถทำผลงานได้ตามเป้า หัวหน้าก็ไม่ได้เป้า หน่วยงานก็ไม่ได้เป้า มันก็ไล่ไปจนถึงองค์กรก็ไม่ได้เป้าเช่นกัน ดังนั้นถ้าจะนำระบบบริหารผลงานมาใช้อย่างจริงๆ จะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานเชิงบวกขึ้นให้ได้ ผลงาน ไม่ดีก็ต้องเน้นการพัฒนาและทำให้ดี เน้นการให้ความช่วยเหลือพนักงาน เพื่อให้บรรลุผลงาน ให้ได้

5. Dialog คือ การสื่อความเรื่องผลงาน จะต้องมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยในเรื่องของผลงาน มีการสื่อความกันอย่างสม่ำเสมอทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อดูความคืบหน้าของผลงาน การสื่อความเรื่องผลงานของหัวหน้างานจะประกอบไปด้วยการติดตามผลงาน การสอนงาน และการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน

6. Reward ตัวสุดท้ายที่ขาดไม่ได้ คือ การให้รางวัลตอบแทนผลงาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นแค่ตัวเงิน รางวัลตอบแทนผลงานนั้นมีมากมาย ส่วนใหญ่ก็แยกออกเป็นรางวัลที่จับต้องได้ เช่น การให้โบนัสผลงาน การให้เงินรางวัลผลงาน ฯลฯ และรางวัลที่จับต้องไม่ได้ก็คือ คำชมเชย การให้ความสำคัญกับพนักงาน การให้การยอมรับนับถือพนักงาน และการส่งเสริมให้พนักงานได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การฝึกอบรม ฯลฯ เช่น ถ้าสามารถช่วยกันทำงานจนองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ก็จะมีการจ่ายโบนัสให้กี่เดือนก็ว่ากันไป

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการตัวแปรของการกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาระบุความคาดหวังหรือผลงานที่จะให้เกิดหลังจากได้ดำเนินงานตามพันธกิจ เป็นระดับหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง สำหรับใช้เป็นตัวเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้าความสำเร็จของสถานศึกษา ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) มีการกำหนดแนวทางแห่งความสำเร็จภายในขอบเขตที่สามารถควบคุมให้ดำเนินการตามขั้นตอนและเวลาได้ 2) มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่อง ตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล และ3) มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผลงาน ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 ตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
1. การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน	ความสามารถของผู้นำในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวกับภาพในอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะ โดยภาพนั้นจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้ สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขต เกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกัน และตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย	1) มีการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) มีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร 3) มีการใช้วิธีการสื่อสารหลายวิธี 4) มีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ 5) ใช้ภาษาเขียนที่สั้น กะทัดรัด เข้าใจง่าย และชัดเจนของสารที่ต้องการสื่อสาร 6) มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร 7) ไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กร 8) มีทักษะการถ่ายทอดสร้างการจดจำ 9) มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร

ตาราง 7 (ต่อ)

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
2. การมอบอำนาจ	การให้อำนาจ การให้ความสามารถ การอนุญาต การเปิดโอกาสให้บุคคลดึงพลังหรือความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ หรือนำความสามารถนั้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพ	1) มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงาน เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้ 2) ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดความรับผิดชอบ และมีความคิดริเริ่มในงานที่ได้รับมอบหมาย 3) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้เหมาะสม พร้อมทั้งมีการกำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจ 4) มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงานเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้ 5) มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่องผู้รับมอบอำนาจจากผลของการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล 6) มีการจัดสิ่งแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง 7) มีการคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพและไว้วางใจได้ในการมารับผิดชอบงานแทน 8) สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร 9) มีการกำหนดตัวชี้วัด ระดับความต้องการที่แน่นอนของผลสำเร็จ และขอบเขตของเป้าหมายในรูปแบบปริมาณ (Quantitative) หรือด้านคุณภาพ (Qualitative)

ตาราง 7 (ต่อ)

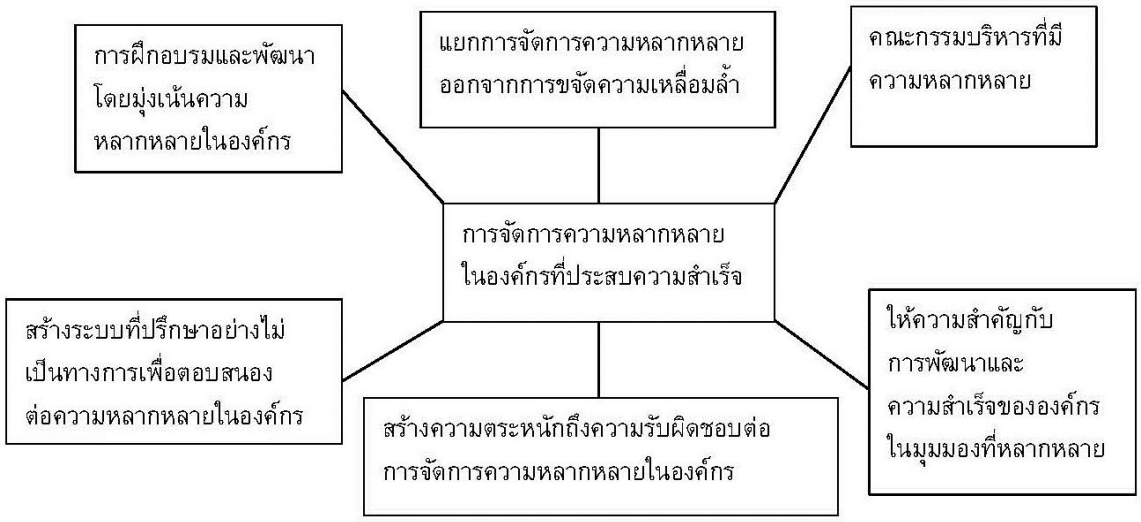
ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
		10) มีการกำหนดความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ 11) มีกำหนดวิธีการอย่างมีความหมายที่เฉพาะเจาะจง เข้าใจได้ง่าย ไม่คลุมเครือ สื่อความหมายได้กับกลุ่มคนทุกประเภท
3. การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย	ข้อความที่ระบุความคาดหวังหรือผลงานที่หน่วยงานคาดหวังจะให้เกิดหลังจากได้ดำเนินงานตามพันธกิจเป็นระดับหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังสำหรับใช้เป็นตัวเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้าความสำเร็จขององค์กร	1) มีการกำหนดแนวทางแห่งความสำเร็จภายในขอบเขตที่สามารถควบคุมให้ดำเนินการตามขั้นตอนและเวลาได้ 2) มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่อง ตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล 3) มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผลงาน

3.7 องค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย

ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายและการทำงานขององค์กรที่มีความซับซ้อนอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน การทำงานร่วมกัน ความพึงพอใจในงาน และกำลังใจในการทำงาน การบริหารความหลากหลายเป็นความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาองค์การของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR) ได้มีนักวิชาการที่กล่าวถึงการบริหารความหลากหลาย ดังนี้คือ

ไอแวนซีวิช และจิลเบิร์ต (Ivancevich; & Gilbert. 2000: 45) ได้กล่าวถึง การจัดการความหลากหลาย (Managing Diversity) หมายถึง กระบวนการในการวางแผนและการปฏิบัติตามระบบขององค์กร รวมถึงแนวปฏิบัติในอันที่จะจัดการกับความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรทั้งในส่วนของการสรรหา การรักษาไว้ การให้รางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อก่อให้เกิดศักยภาพของความได้เปรียบที่มาจากความแตกต่างหลากหลาย และเป็นโอกาสที่จะหาทางขจัดหรือลดข้อเสียเปรียบขององค์กรให้เหลือน้อยที่สุด

มาทิส และแจ๊คสัน (Mathis; & Jackson. 2003: 168-170) ได้เสนอแนะวิธีการในการจัดการกับความหลากหลายให้ประสบความสำเร็จ โดยได้นำเสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายในองค์กร ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายในองค์กร

ที่มา: Mathis; & Jackson. (2003).

ริสเบอร์ก และโซเดอร์เบอร์ก (Risberg; & Soderberg. 2008: 426-441) ได้ศึกษาการจัดการความหลากหลายในบางบริษัทที่มีขนาดใหญ่ของเดนมาร์ก จากการวิเคราะห์รายงานนโยบายความหลากหลายและการปฏิบัติของบริษัทที่มีความหลากหลายขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลในปี 2004 และ 2005 ตามลำดับ พบว่า

1. บริษัทจะมีนโยบายของความหลากหลายอย่างเป็นทางการที่ใช้เป็นหลักสำหรับการรับสมัคร ความเสมอภาคทางเพศ การสนับสนุน และนโยบายที่เกี่ยวกับการใช้ของ การสวมใส่ผ้าคลุม ผ้าโพกหัว หรือคุณลักษณะอื่น ๆ ของศาสนาหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างในที่ทำงาน เหล่านี้เป็นแง่มุมของความหลากหลายที่ได้รับการแก้ไขในนโยบายหลากหลายของพวกเขาอย่างชัดเจน ในบางบริษัทเดนมาร์กที่มีขนาดใหญ่ นโยบายที่หลากหลายจะปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กรและดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพมากขึ้น

2. การจัดการความหลากหลายถูกกำหนดเป็นวิธีการที่จะสร้างห้องสำหรับทุกคนในองค์กรโดยไม่คำนึงถึงพื้นหลัง

3. ความเท่าเทียมกัน ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการหางาน

4. ความหลากหลายได้รับการอธิบายเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับบริษัทที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้มีการแข่งขันที่เป็นทางธุรกิจมากขึ้น

5. บริษัทจะมีกลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากร

6. พนักงานแต่ละคนมีผลงานที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ความสามารถจึงไม่ซ้ำกัน

7. มุ่งเน้นไปที่ความสำคัญของการสื่อสาร
8. การดึงดูดและรักษาคนที่เก่งและมีความสามารถ
9. การสรรหารับสมัครพนักงานคนที่ดีที่สุด
10. ให้พนักงานทุกคนมีโอกาสเท่ากันที่จะพัฒนาและใช้ทักษะของตนเอง

วายแอทท์-นิโคล และแอน์ไว-โบเซียโก้ (Wyatt-Nichol; & Antwi-Boasiako. 2012: 749-771) ได้กล่าวถึง แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการความหลากหลาย มีปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการความหลากหลาย ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบของภาวะผู้นำ 2) ให้ความหลากหลายเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ 3) การสรรหาใหม่ 4) การวางแผนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ 5) การมีส่วนร่วมของพนักงาน 6) การฝึกอบรมความหลากหลาย 7) ตัวชี้วัดที่สามารถวัดประเมินและอธิบายได้

ฟูจิโมโต ฮาร์เทล และฮาร์เทล (Fujimoto; Hartel; & Hartel. 2013: 4-16) ได้กล่าวว่า การบริหารความหลากหลายเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในกระบวนการของการเสริมสร้างผลลัพธ์ที่เท่าเทียมกันของพนักงาน และการจัดการความยุติธรรมที่สอดคล้องกัน บนพื้นฐานของกฎเกณฑ์หลายชนิดในความยุติธรรมขององค์กร โดยการบูรณาการหลักการพื้นฐานของกระบวนการปฏิสัมพันธ์และความยุติธรรมในการบริหารความหลากหลาย ซึ่งจะช่วยเอื้อให้กับพนักงานที่มีความหลากหลาย เพื่อให้โอกาสที่จะเจริญเติบโตในสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลายวัฒนธรรม

โจนส์ แซนเดอร์ และบูเกอร์ (Jones; Sander; & Booker. 2013: 12-22) ได้กล่าวว่า มุมมองของการบริหารความหลากหลาย จำเป็นต้องมีศีลธรรม มีความยุติธรรม มีความเท่าเทียมกัน เป็นหลักเพื่อมุ่งเน้นพัฒนาองค์กรที่มีความหลากหลายของพนักงาน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและความขัดแย้งในองค์กร

อิ๊กเนอร์ (Aigner. 2014: 111-120) ได้ศึกษาการบริหารจัดการความหลากหลายทางชาติพันธุ์ในทฤษฎีและการปฏิบัติ ทฤษฎีการจัดการความหลากหลายที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการความหลากหลายทางชาติพันธุ์ โดยใช้ตัวอย่างจากออสเตรียเป็นกรอบในการวิเคราะห์นี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบคำถามการวิจัยที่สำคัญ คือ วิธีการทางทฤษฎีรูปแบบของชาติพันธุ์ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และวิธีการปฏิบัติดังกล่าวเป็นมาตรการ และผลการประเมินที่ได้รับโดยผู้ที่เกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบ ผู้จัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแทนของนายจ้างของการบริหารจัดการความหลากหลาย และพนักงานของพวกเขาเป็นผู้รับความกังวลของการปฏิบัติการบริหารจัดการความหลากหลาย ซึ่งดำเนินการระหว่างเดือนมีนาคมปี 2010 และเดือนสิงหาคม 2011 และขยายต่อไปใน 2012-2013 โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมของการวิเคราะห์เชิงปริมาณและคุณภาพด้วยวิธีวิจัยการตรวจสอบสามเส้าที่ควรได้ผลอย่างน้อยสองมุม ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ของกรณีศึกษา พบว่า ผู้จัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้หลักการบริหารความหลากหลาย ดังนี้ 1) การทำงานด้วยการสื่อสาร สามารถพูดได้หลายภาษา 2) การสัมมนาวัฒนธรรม โดยการจัดงานเทศกาลวัฒนธรรมและการปรุงอาหารความหลากหลายทางวัฒนธรรม 3) การให้คำปรึกษาได้หลายภาษา 4) การจัดการความขัดแย้ง 5) เน้นคุณสมบัติของแต่ละบุคคลในการที่จะใช้งานตามศักยภาพของพวกเขา 6) พัฒนาและส่งเสริมความสามารถของแต่ละคน 7) จัดให้มีหนังสือพิมพ์หลายภาษา

จตุรงค์ นภาธร (2553: 110-130) กล่าวว่า นโยบายและแนวทางปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Practices) ของบรรษัทข้ามชาติในกลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่มีชื่อเสียงระดับโลกซึ่งดำเนินธุรกิจในประเทศไทย และเป็นองค์การที่คนไทยปรารถนาเข้าไปร่วมงาน อาทิ โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพ, บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัทโตโยตามอร์เตอร์ประเทศไทย จำกัด, บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), บริษัท แมคไทย จำกัด ฯลฯ เนื่องจากบรรษัทข้ามชาติเหล่านี้มี HR Practices ที่โดดเด่นชัดเจนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งมีการใช้ HR Practices แบบผสมผสานโดยประยุกต์ให้เหมาะกับบริบทในประเทศไทย ทั้งนี้การกำหนดให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เข้าไปเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ จนเกิดการสอดประสานกันของเป้าหมายในการบริหารทางธุรกิจและทรัพยากรมนุษย์ จึงส่งผลให้บรรษัทข้ามชาติเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการขยายขอบเขตธุรกิจไปทั่วโลก ซึ่งมีแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Practices) ที่สำคัญ 8 ข้อ เริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารจัดการ การบริหารด้านสมดุลระหว่างงานและชีวิต ตลอดจนถึงการบริหารด้านความหลากหลายของบุคลากร

วชิระ ชนะบุตร (2553: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) จากจุดแข็งความหลากหลายของบริษัทที่มีการบริหารความหลากหลายยอดเยี่ยมของโลก 10 อันดับแรกจากการจัดอันดับของ DiversityInc ผู้เขียนจึงได้บูรณาการเป็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการบริหารความหลากหลายในทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ผู้นำมีความยึดมั่นผูกพันสูง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ของความหลากหลาย มีความยึดมั่นผูกพันสูงกับความหลากหลาย แสดงความรู้สึกและสื่อสารไปทั่วทั้งองค์การ

2. นำความหลากหลายมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ความหลากหลายและแผนงานการพัฒนาบุคลากรต้องเป็นแนวทางเดียวกันกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

3. เชื่อมโยงความหลากหลายมาสู่ผลการปฏิบัติงาน ทำความเข้าใจความหลากหลายตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถขยายผลผลิต และช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

4. การวัดผล มีการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มีผลกระทบกับความผันแปรของโครงการ แผนงาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลาย

5. ความรับผิดชอบ ผู้นำมีความแน่วแน่และแสดงความรับผิดชอบในความหลากหลายโดยเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่นำไปสู่ความก้าวหน้าของการบริหารความหลากหลาย

6. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีกระบวนการเชิงกลยุทธ์สำหรับระบุและพัฒนาความหลากหลายของคนเก่งคนดีให้มีศักยภาพเป็นผู้นำองค์การในอนาคต

7. การสรรหาบุคลากร มีกระบวนการของการดึงดูดผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติดีเด่นหลากหลาย

8. การมีส่วนร่วมของบุคลากร ให้การสนับสนุนบุคลากรทุกระดับในการขับเคลื่อนความหลากหลายทั้งองค์กร โดยทุกคนได้โอกาสที่เท่าเทียมกัน

9. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นความหลากหลายในองค์กร ผู้นำองค์กรต้องมีความมุ่งมั่น แจ้งให้ทราบและให้ความรู้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความหลากหลาย

10. มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย จัดกิจกรรมโดยเชื่อมโยงเรื่องความสุขในการทำงานให้กับทุกกลุ่ม เช่น กลุ่มเพศหญิง กลุ่มเพศชาย กลุ่มคนข้ามเพศ กลุ่มต่างเชื้อชาติ และกลุ่มผู้บกพร่องทางร่างกาย เป็นต้น

อภิชัย ศรีเมือง (2553: 51-54) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การบริหารความหลากหลายของคน กลยุทธ์ทั่วไปที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวมทั้งฝ่ายบริหารจะต้องยึดถือเป็นหลักในการบริหารเพื่อการยุติ ลด ป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาความแตกต่างหลากหลาย คือ

1. การผสมกลมกลืน หากเป็นไปได้ควรจะใช้กลยุทธ์นี้ การผสมกลมกลืน คือ นโยบายการรวมกันหรืออยู่รวมกันเป็นหนึ่งเดียว แต่ทั้งนี้เรื่องที่แตกต่างจะต้องไม่ใช่สิ่งที่เป็นสาระสำคัญและเป็นสิ่งที่ปรับปรุงแก้ไขในความแตกต่างนั้นได้ จนไม่มีความแตกต่างกันอีกต่อไป เช่น องค์กรที่มีพนักงานคนไทยและชาวต่างชาติ หรือต่างเพศ ต่างวัย หรือองค์กรที่มีพนักงานเก่าใหม่มาจากคนละบริษัท ได้รู้จักกันมากขึ้น ก็กลายเป็นสังคมใหม่เดียวกัน เราสามารถสร้างความผสมกลมกลืน ด้วยการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกัน คิด วางแผนแก้ไขปัญหา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน ปัญหาเหล่านี้ก็จะค่อยๆ หมดไป

2. การแสวงหาจุดร่วมสงวนความแตกต่าง ในความแตกต่างหลากหลายที่สร้างความกลมกลืนไม่ได้ ก็ต้องยอมรับในการดำรงอยู่ของความแตกต่างนั้น แต่ก็ให้เกียรติต่อกัน ยอมรับไม่กล่าวถึงให้เป็นปมด้อย เช่น ความแตกต่างระหว่างศาสนา แม้พนักงานต่างศาสนาไม่อาจเข้าร่วมพิธีกรรมกับคนกลุ่มใหญ่ได้ แต่กิจกรรมบางอย่างในหน่วยงานก็เชิญชวนให้เข้าร่วมได้ในรูปแบบที่สามารถทำได้ แม้จะแตกต่างแต่ก็ทำงานร่วมกันได้ เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีกันได้ทุกเวลา หรือที่เรียกว่าแตกต่างแต่ไม่แตกแยก

3. การแบ่งแยกและปกครอง ในกรณีที่ความแตกต่างหลากหลาย แสวงหาจุดร่วมได้น้อย เพราะความแตกต่างมีมากและเป็นสาระสำคัญ ก็จะต้องทำให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ในนโยบายหลักอย่างเดียวกัน ให้ความเสมอภาคในสิทธิพื้นฐานที่ทุกคนจะได้รับอย่างเท่าเทียม และให้ความเป็นอิสระในการดูแลกันเอง หรือมีระบบตัวแทนของกลุ่ม เช่น ในการบริหารจัดการกลุ่มแรงงานต่างด้าวชาวพม่าของบริษัทแห่งหนึ่งเป็นพนักงานกลุ่มใหญ่ที่ทำงานร่วมกับคนไทย ยากต่อการที่จะสื่อสารหรือจะประชุมให้เข้าใจกันได้ในหน่วยงานเดียวกัน จำเป็นต้องสร้างความเป็นเอกภาพโดยระบบตัวแทน มีการคัดเลือกพนักงานที่พูดภาษาไทยได้เป็นตัวแทน มีการสื่อสารผ่านตัวแทน เพราะไม่สามารถอบรมพนักงานให้รู้ภาษาไทยได้ทั้งหมด ในลักษณะเดียวกับการตั้งผู้ใหญ่บ้านประจำหน่วยงาน ที่เข้ามารับนโยบายของทางราชการ ก็เป็นวิธีการที่สร้างความเข้าใจและทำงานร่วมกันได้

4. การวิเคราะห์องค์การ (SWOT) พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต และปัญหาที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต เป็นแนวทางที่จะกำหนดนโยบาย หรือกลยุทธ์การแก้ไขปัญหา ซึ่งอาจจะออกมาในรูปแบบของกิจกรรม สิทธิผลประโยชน์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

5. กิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เลือกกิจกรรมการส่งเสริมทำงานเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรที่มีความแตกต่างกันได้ปรับตัวเรียนรู้ และทำความเข้าใจกัน คนต่างวัยที่มีวิถีชีวิตที่ต่างกัน คนอีกรุ่นหนึ่งไม่เข้าใจวิธีการคิด หรือมีความคาดหวังของคนอีกวัย ซึ่งในข้อเท็จจริงทุกวัยจะต้องพึ่งพากัน พนักงานรุ่นเก่าต้องอาศัยเด็กรุ่นใหม่ในเรื่องของเทคโนโลยี ฯลฯ แต่ก็จะต้องพัฒนาความรู้ด้วย ในขณะที่พนักงานรุ่นเก่าก็มีคุณสมบัติที่เด่น เช่น มีทักษะและประสบการณ์ในการถ่ายทอดสอนงานให้คำปรึกษา ดังนั้น เทคนิคทางด้านการบริหารที่ควรจะนำมาพิจาณา เช่น การจัดการความรู้หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บางครั้งก็จะต้องสร้างการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม เช่น การให้ชาวญี่ปุ่นเรียนรู้ภาษาไทย เข้าใจวัฒนธรรมไทย การได้มีโอกาสได้คลุกคลีกับสังคมคนไทยก็จะช่วยได้ การเรียนรู้ปรับตัวกันด้วยระบบพี่เลี้ยง มีกิจกรรมร่วมกัน โครงการประเภทพี่ช่วยน้อง ฯลฯ เป็นต้น

6. การสื่อสารอธิบายให้เข้าใจ บางอย่างไม่สามารถปรับให้เท่าเทียมกันได้ จำเป็นต้องมีการอธิบายให้เข้าใจ การแสดงให้เห็นถึงเหตุผลว่าจำเป็นอย่างไร แต่บริษัทหรือหน่วยงานก็ให้ประกันในสิทธิพื้นฐานหรือความสำคัญของพนักงานเท่าเทียมกัน

7. การฝึกอบรม เป็นการให้ความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน มองโลกในแง่บวก การคิดแบบเชิงรุก มีการทำงานร่วมกัน คิดร่วมกัน แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน การพัฒนาตนเองให้มากขึ้น

8. การปรับปรุงสภาพการจ้างหรือสิทธิประโยชน์ โดยให้เกิดความเสมอภาคหรือแตกต่างกันน้อยที่สุด เป็นประเด็นที่สำคัญที่องค์กรควรจะมีการปรับโครงสร้างการบริหาร เช่น การควบรวม การขายกิจการ การโอนย้ายพนักงานให้เป็นลูกจ้างของนายจ้างใหม่ การที่โรงงานหรือบริษัทบางแห่งให้พนักงานทั้งบริษัทต่างกายด้วยเครื่องแบบอย่างเดียวกันก็เป็นอีกวิธีการหนึ่ง กรณีที่จำเป็นต้องแตกต่างหรือรู้สึกว่าเสียเปรียบก็มีการเพิ่มพูนสิทธิผลประโยชน์บางอย่างให้กับกลุ่มที่รู้สึกว่าตนเองไม่ได้หรือไม่มี เช่น ระดับหัวหน้างานบางระดับไม่มีค่าทำงานล่วงเวลา แต่หากมาทำงานในวันหยุดจะมีการจ่ายโดยการเบิกแบบเหมาจ่ายก็ช่วยชดเชยความรู้สึก

9. การปรับปรุงสถานที่ทำงานหรือสำนักงาน พนักงานต่างระดับตำแหน่ง มักจะมีแนวคิดที่ต่างกัน บางครั้งเกิดความไม่เข้าใจกัน คิดเอาว่าพนักงานอีกกลุ่มได้ทำงานในสถานะตำแหน่งที่ดีกว่า มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากกว่า บริษัทบางแห่งจัดให้พนักงานที่อยู่ในสำนักงานและโรงงานเข้ามาทำงานในบริเวณพื้นที่เดียวกัน เพื่อช่วยลดความแตกต่าง

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554: 153-159) ได้กล่าวว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้

1. การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนในองค์การรับรู้ก่อนว่าองค์การต้องการจะเป็นอะไรหรือมีเป้าหมายอะไร อาทิ บริษัทโตโยต้าต้องการเป็น “Healthy Organization” บริษัทเอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด (NOK) ต้องการเป็น “Happy Workplace” บริษัทSCGและบริษัทในเครือซีพีต้องการเป็น “High Performance Organization” เป็นต้น เพราะการกำหนดกลยุทธ์การบริหารความหลากหลายต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจในเชิงกลยุทธ์

2. ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกัน องค์กรจะดึงศักยภาพด้านใดของบุคลากรแต่ละคนให้ปลดปล่อยออกมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยการวิเคราะห์ว่าความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรจะช่วยให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้ได้อย่างไร

3. ผู้บริหารควรประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กรก่อนที่จะบริหารความหลากหลายของบุคลากร โดยการทำความเข้าใจก่อนว่าคนที่องค์กรมีอยู่เป็นใคร พวกเขามีความเชื่อ (Belief) ค่านิยม(Value) รูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle) อย่างไร และวิธีการใดที่เหมาะสมที่สุดที่จะสื่อสารและจูงใจให้เขาทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. องค์กรต้องให้หลักประกันความเท่าเทียมกันในเบื้องแรกก่อน เพื่อความหลากหลายจะได้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร หมายถึง การบริหารบุคลากรขององค์กรด้วยความเป็นธรรม ยุติธรรม ถูกกฎหมาย และไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจและสบายใจในการที่จะปรับตัวให้สอดรับกับเป้าหมายขององค์กรในการบริหารความหลากหลาย

5. องค์กรต้องมีการยืดหยุ่นและปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเลิกบทบาทเก่าของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ที่เพียงแต่ทำหน้าที่เป็นฝ่ายรับคนเข้าเอาคนออก เก็บบัตรตอก ออกใบเตือน และปรับเปลี่ยนไปมีบทบาทการทำงานในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น อาทิ การวางแผนกำลังคนโดยเน้นกลยุทธ์เรื่องการสรรหาและพัฒนาความหลากหลายของบุคลากร (Workforce Diversity) ศึกษาความแตกต่างของบุคลากรประเภทต่างๆ เพื่อจัดค่าตอบแทนที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภทมากขึ้น มีระบบการบริหารคนเก่ง (Talent Management) เพื่อพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร ปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกกฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่นและเอื้ออำนวยต่อการทำงานในเชิงการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร เป็นต้น

สุบัทมา ตันตยาภินันท์ (2554: 59-64) กล่าวว่า การบริหารความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมที่มีหลากหลายวิธีการ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของวิธีการกับลักษณะขององค์กรเป็นสำคัญ เช่น

1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ที่มีความยืดหยุ่นต่อวัฒนธรรมต่างๆ วัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังหรือสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตาม ทั้งนี้ผู้บริหารงานบุคคลจะต้องคำนึงถึงความสำคัญและควรศึกษาถึงความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมของแต่ละเชื้อชาติทั้งทางด้านวัฒนธรรมทางวัตถุ (Material culture) ได้แก่ เครื่องมือ

เครื่องใช้และเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งวัฒนธรรมทางด้านจิตใจ(Non-material culture) เช่น ความเชื่อถือ ค่านิยม และพิธีกรรมต่างๆ โดยทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมของชนชาติอื่นๆ และมองหาจุดเด่นของวัฒนธรรม ยกตัวอย่างเช่น เราพบว่าพนักงานชาวญี่ปุ่นมีข้อเด่นคือ ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีครบวงจร ความร่วมมือร่วมใจกัน โดยเปรียบเทียบกับชาวเยอรมันที่มีข้อได้เปรียบในเรื่องระบบการบริหารและปฏิบัติงานผู้บริหารองค์กรจะต้องนำข้อดีของทั้ง 2 ชนชาตินำมารวมกันเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2) เปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละเชื้อชาติได้แลกเปลี่ยนอธิบายเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะและวัฒนธรรมของเชื้อชาติตน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมซึ่งกันและกันทั้งนี้องค์กรอาจจะจัดแบ่งเวลาในการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ศึกษาเรียนรู้ทั้งในด้านเทคโนโลยีทักษะการบริหาร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการบริหารของชนชาติอื่นๆ รวมทั้งมีกิจกรรมให้ทำร่วมกันเป็นทีม

3) จัดตั้งทีมพี่เลี้ยงหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรต่างชาติ พร้อมกับสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองในการขอความช่วยเหลือ โดยการที่คนในประเทศจะต้องยอมรับและเข้าใจ อีกทั้งพึงระลึกว่าบุคคลที่อยู่ต่างสถานที่ต่างวัฒนธรรมย่อมเกิดความเครียดและความสับสน

4) องค์กรระดับนานาชาติหลายแห่งเล็งเห็นถึงความสำคัญในการบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรมและได้วางแผนแก้ไขปัญหา เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังเช่น การจัดให้พนักงานเข้าร่วมการอบรมหลักสูตรเฉพาะขององค์กรที่ใช้กับบริษัทเครือข่ายในแต่ละประเทศ โดยจะเรียนรู้วิธีการบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กรและหลักการปฏิบัติงานต่างๆ หรือการส่งพนักงานไปเรียนรู้งานยังประเทศต้นแบบ เป็นต้น ทั้งนี้การมองเห็นความแตกต่างของวัฒนธรรมยังสามารถทำให้ผู้บริหารงานบุคคลรู้ถึงข้อเด่นและข้อด้อยของบุคลากรแต่ละเชื้อชาติอันจะช่วยให้การมอบหมายงานตามตำแหน่งหน้าที่เป็นไปอย่างเหมาะสม และสามารถที่จะนำข้อด้อยที่พบไปดำเนินการวางแผนวิธีการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลต่อไป

เว็บไซต์ออนไลน์ ศูนย์กลางการเรียนรู้ของพนักงานบัญชี ศูนย์ศรีพัฒน์ฯ (2555: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง การบริหารความหลากหลายเป็นการวางแผนและปรับใช้แนวทางปฏิบัติและระบบขององค์กรในอันที่จะบริหารจัดการคนในองค์กรเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลาย และเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด การที่มีความหลากหลายทำให้เกิดข้อได้เปรียบเสียเปรียบในองค์กรยุคปัจจุบันนั้นเพราะว่ามีการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน โดยมีปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ประสบผลสำเร็จ คือ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสมรรถนะหลักที่มีความจำเป็นสำหรับการบริหารความหลากหลาย มีดังนี้ คือ 1) การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) 2) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) 3) การสร้างความไว้ใจ (Building Trust) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 5) การฟังและการซักถาม (Listening and Query) และ 6) ทักษะความร่วมมือช่วยเหลือ (Collaboration Skills)

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนแนวทางการปฏิบัติตามระบบของสถานศึกษา รวมถึงแนวปฏิบัติในอันที่จะจัดการกับความหลากหลายของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อก่อให้เกิดศักยภาพของความได้เปรียบที่มาจากความแตกต่างหลากหลาย และเป็นโอกาสที่จะหาทางขจัดหรือลดข้อเสียเปรียบของสถานศึกษาให้เหลือน้อยที่สุด และจากการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการบริหารความหลากหลาย จากทัศนะและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 13 แหล่ง ดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้น หรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

1. การรักษาไว้ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) มีระบบการบริหารคนเก่ง และ2) การดึงดูดและรักษาคนที่เก่งและมีความสามารถ

2. การให้รางวัล มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) การปรับปรุงสภาพการจ้างหรือสิทธิประโยชน์ 2) จัดค่าตอบแทนที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภท 3) การจัดสวัสดิการ และ 4) การบริหารค่าตอบแทน

3. การเลื่อนตำแหน่ง มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

4. การบริหารบุคลากรขององค์กรด้วยความเป็นธรรม สร้างระบบที่ปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายในองค์กร

5. นำความหลากหลายมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมีดังนี้ 1) เชื่อมโยงความหลากหลายมาสู่ผลการปฏิบัติงาน 2) กำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์การแก้ไขปัญหา 3) มีนโยบายของความหลากหลายอย่างเป็นทางการ

6. มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย กิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเลือกกิจกรรมการส่งเสริมทำงานเป็นทีม

7. การสื่อสารอธิบายให้เข้าใจ การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนในองค์การรับรู้ มุ่งเน้นไปที่ความสำคัญของการสื่อสาร

8. ความเสมอภาค ความเท่าเทียมกัน แยกการจัดการความหลากหลายออกจากการขจัดความเหลื่อมล้ำ

9. ศึกษาความแตกต่างของบุคลากรประเภทต่างๆ ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกัน พนักงานแต่ละคนมีผลงานที่เฉพาะเจาะจง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการศึกษาถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล

10. เป็นจุดแข็งหรือความได้เปรียบในเชิงการปรับตัวขององค์การ เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นช่วยให้มีการแข่งขันที่เป็นทางธุรกิจมากขึ้น

จากการกำหนดชื่อตัวแปร 10 รายการข้างต้น และจากตัวแปรเป็นทัศนะหรือผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่างๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่นๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตาราง 8 โดยตัวแปรเหล่านี้ถือว่าเป็นตัวแปรตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ต่อไป

ตาราง 8 สังเคราะห์ตัวแปรด้านการบริหารความหลากหลาย

ตัวแปรด้านการบริหารความหลากหลาย	Ivancevich; & Gilbert (2000: 45)	Mathis; & Jackson (2003: 168-170)	Risberg; & Soderberg (2008 : 426-441)	Wyatt-Nichol; & Antwi-Boasiako. (2012: 749-771)	Fujimoto; Hartel; & Hartel. 2013: 4-16	Jones; Sander; & Booker (2013: 12-22)	Aigner (2014 : 111-120)	จตุรงค์ นภาธร (2553: 110-130)	วชิระ ชนะบุตร (2553: ออนไลน์)	อภิชัย ศรีเมือง (2553: 51-54)	พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554: 153-159)	สุบัทมา ตันตยากันนท์ (2554: 59-64)	เว็บไซต์ออนไลน์ศูนย์กลางการเรียนรู้ของพนักงานบัญชี ศูนย์ศรีพัฒน์ฯ (2555: ออนไลน์)	**รวม**
1. การสรรหาบุคลากร	✓		✓	✓			✓	✓	✓		✓			7
2. การรักษาไว้	✓		✓					✓			✓			4
3. การบริหารจัดการคนเก่ง								✓						1
4. การให้รางวัล	✓							✓		✓	✓			4
5. การเลื่อนตำแหน่ง	✓								✓					2
6. คณะกรรมบริหารที่มีความหลากหลาย		✓												1
7. การพัฒนาบุคลากร		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓			8
8. ผู้นำมีความยึดมั่นผูกพันสูง									✓					1
9. นำความหลากหลายมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์กร			✓	✓					✓		✓			4
10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน				✓			✓	✓	✓					4
11. ความรับผิดชอบ	✓			✓			✓		✓					4
12. การมีส่วนร่วมของบุคลากร					✓		✓		✓					3

ตาราง 8 (ต่อ)

ตัวแปรด้านการบริหารความหลากหลาย	Ivancevich; & Gilbert (2000: 45)	Mathis; & Jackson (2003: 168-170)	Risberg; & Soderberg (2008 : 426-441)	Wyatt-Nichol; & Antwi-Boasiako. (2012: 749-771)	Fujimoto; Hartel; & Hartel. 2013: 4-16	Jones; Sander; & Booker (2013: 12-22)	Aigner (2014 : 111-120)	จตุรงค์ นภาธร (2553: 110-130)	วชิระ ชนะบุตร (2553: ออนไลน์)	อภิชัย ศรีเมือง (2553: 51-54)	พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554: 153-159)	สุบัทมา ต้นตยากินันท์ (2554: 59-64)	เว็บไซต์ออนไลน์ศูนย์กลางการเรียนรู้ของพนักงานบัญชี ศูนย์ศรีพัฒน์ฯ (2555: ออนไลน์)	รวม
13. มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย									✓	✓				2
14. การผสมกลมกลืน										✓				1
15. การแสวงหาจุดร่วมสงวนความแตกต่าง										✓				1
16. การแบ่งแยกและปกครอง										✓				1
17. การสื่อสารอธิบายให้เข้าใจ			✓			✓				✓	✓			4
18. การปรับปรุงสถานที่ทำงานหรือสำนักงาน										✓				1
19. การจัดการความเปลี่ยนแปลง											✓		✓	2
20. การบริหารความขัดแย้ง							✓						✓	2
21. การสร้างความไว้ใจ													✓	1
22. การทำงานเป็นทีม													✓	1
23. การให้คำปรึกษา							✓	✓					✓	3
24. ทักษะความร่วมมือช่วยเหลือ													✓	1
25. ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกัน			✓				✓	✓			✓			4

ตาราง 8 (ต่อ)

ตัวแปรด้านการบริหารความหลากหลาย	Ivancevich; & Gilbert (2000: 45)	Mathis; & Jackson (2003: 168-170)	Risberg; & Soderberg (2008 : 426-441)	Wyatt-Nichol; & Antwi-Boasiako. (2012: 749-771)	Fujimoto; Hartel; & Hartel. 2013: 4-16	Jones; Sander; & Booker (2013: 12-22)	Aigner (2014 : 111-120)	จตุรงค์ นภาธร (2553: 110-130)	วชิระ ชนะบุตร (2553: ออนไลน์)	อภิชัย ศรีเมือง (2553: 51-54)	พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554: 153-159)	สุบัทมา ต้นตยากินันท์ (2554: 59-64)	เว็บไซต์ออนไลน์ศูนย์กลางการเรียนรู้ของพนักงานบัญชี ศูนย์ศรีพัฒน์ฯ (2555: ออนไลน์)	รวม
26. การบริหารด้วยความเป็นธรรม		✓									✓			2
27. การวางแผนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ				✓			✓							2
28. ความเสมอภาค	✓	✓	✓		✓	✓					✓			6
29. เป็นจุดแข็งหรือความได้เปรียบในเชิงการปรับตัวขององค์การ			✓					✓						2
30. การสัมมนาวัฒนธรรม						✓								1
31. จัดให้มีหนังสือพิมพ์หลายภาษา							✓							1
32. การบริหารด้านสมดุลระหว่างงานและชีวิต								✓						1

จากตาราง 8 ผลการสังเคราะห์ตัวแปรด้านการบริหารความหลากหลาย พบว่ามีตัวแปรตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 32 ตัวแปร แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ของตัวแปรที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นตัวแปรในระดับสูง (ความถี่ 6 ขึ้นไป) ได้ตัวแปรด้านการบริหารความหลากหลาย 3 ตัวแปร ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

ตัวแปรที่ 1 การสรรหาบุคลากร

ตัวแปรที่ 2 การพัฒนาบุคลากร

ตัวแปรที่ 3 ความเสมอภาค

3.7.1 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการสรรหาบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการหลักที่สำคัญจะทำให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย กระบวนการสรรหาและกระบวนการคัดเลือกจึงเป็นกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการต่อเนื่องกัน จนมีการเรียกรวมเป็นเสมือนขั้นตอนเดียวกันแต่มีรายละเอียดย่อยแตกต่างกัน ได้มีนักวิชาการที่ความหมายของการสรรหาไว้ดังนี้

3.7.1.1 ความหมายของการสรรหาบุคลากร

บาร์ทอล และ มาร์ติน (Bartol; & Martin. 1994: 58) ให้ความหมายว่า การสรรหา คือ กระบวนการค้นหาและชักจูงผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง

ครอช และแจมไมสัน (Crouch; & Jamison. 1995: 31) ได้กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการเสาะหาคนที่มีความรู้ความสามารถและสนใจในการทำงาน รวมถึงการจัดการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาตามที่องค์กรต้องการ การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุดและบรรจุให้ทำงานตามตำแหน่งต่าง ๆ ตามสายงาน

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (ม.ป.ป: ออนไลน์) ได้ให้คำนิยามว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการจัดหาผู้สมัครจากแหล่งต่าง ๆ และคัดเลือกโดยวิธีการสัมภาษณ์และทดสอบ หรือวิธีอย่างอื่นเพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551: 26) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการในการหาผู้ที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่เหมาะสม

บรรพต วิรุณราช (2552: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการให้คนสมัครเข้าทำงานกับองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่ผู้มีหน้าที่ในการสรรหารับแผนกำลังคนมาจากฝ่ายวางแผนกำลังคนว่าต้องการคนทำงานตำแหน่งใด กี่คน คุณสมบัติอย่างไร อัตราค่าจ้างเท่าไหร่ จากนั้นกำหนดการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้และจูงใจในการเข้ามาสมัครงาน เพื่อให้องค์การได้คัดเลือกต่อไปซึ่งต้องเปิดโอกาสให้คนในองค์การและนอกองค์การสมัครเข้ามา

วุฒิไกร จำปาทอง (2554: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การสรรหา เป็นกระบวนการแรกในการที่จะทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรตามความต้องการขององค์กร โดยเป็นการแสวงหาบุคคลที่องค์กรคาดว่ามีคุณสมบัติตรงตามต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้ได้จำนวนที่เหมาะสมตามนโยบายและตามที่องค์กรเห็นว่ามีความเหมาะสมสำหรับให้องค์กรได้พิจารณาเลือกในกระบวนการคัดเลือก (Selection) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องมาจากการสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการขององค์กรมากที่สุดเข้ามาสู่องค์กร ทั้งนี้ส่วนใหญ่จะเรียกกระบวนการทั้งสองรวมเข้าด้วยกันว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

นันท์นภัส มะลิเผือก (2556: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556: ออนไลน์) กล่าวว่า การสรรหา คือ การเสาะแสวงหาบุคคลที่พร้อมและสามารถจะทำงานได้เข้ามาสมัครเข้าทำงานตามที่ส่วนราชการกำหนด

จากความหมายของการสรรหาดังที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การสรรหา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการค้นหา แสวงหา ชักชวนคนที่มีความรู้ความสามารถตามสายงานและสนใจในการทำงาน ซึ่งรวมถึงการจัดการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาตามที่สถานศึกษาต้องการ การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุด ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้คนทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาสมัครเข้ามา นับเป็นกระบวนการแรกในการที่จะทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรตามความต้องการของสถานศึกษา

3.7.1.2 ตัวบ่งชี้ของการสรรหาบุคลากร

มันดี้ และโน (Mondy; & Noe. 2005: 166) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในองค์กรใหญ่โดยทั่ว ๆ ไปว่า มีกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นระบบ และมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ 1) สรรหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม 2) ทำการสัมภาษณ์เบื้องต้น 3) ตรวจสอบใบสมัครและจดหมายสมัครงาน 4) ทำแบบทดสอบ 5) ทำการสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน 6) ตรวจสอบบุคคลอ้างอิงและข้อมูลภูมิหลัง 7) ตัดสินใจจ้าง และ 8) ตรวจร่างกาย

กฤติน กุลเพ็ง (2555: 35-39) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ การสรรหาในโลกยุคใหม่มีดังต่อไปนี้คือ

1. การสร้างแบรนด์นายจ้างให้ดลใจ ก่อนอื่นเราต้องเข้าใจในค่านิยมของคนรุ่นใหม่ขอบองค์กรที่มี รายได้สูง (ดูเงินเดือนเป็นหลัก ไม่ค่อยสนใจสวัสดิการอื่นๆ) ชอบงานท้าท้าย มีความก้าวหน้าเร็ว (ตำแหน่ง,อำนาจหน้าที่, ความรับผิดชอบ,รายได้) สถานที่ทำงานต้องอยู่ในกรุงเทพมหานคร องค์กรสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อ/ดูงานในต่างประเทศ ตามที่ค่านิยมของคนรุ่นใหม่มีความต้องการ

2. การรื้อฟื้นโครงการพนักงานแนะนำพนักงาน (Employee Referral Program) โดยส่วนใหญ่โครงการนี้ พนักงานในแต่ละองค์กรที่ทำงานมาสักระยะหนึ่ง เกิดความรักองค์กร ก็อยากจะแนะนำเพื่อน หรือคนในชุมชน มาทำงานร่วมกับองค์กร ซึ่งการแนะนำก็จะมีการศึกษาข้อมูล ประวัติส่วนตัวในระดับหนึ่งมาแล้ว จึงได้มีการเสนอชื่อและให้สามารถอ้างอิงในประวัติของพนักงานได้ ในบางองค์กร อาจจะมีเงิน Incentive มาเป็นส่วนหนึ่งในการให้พนักงานที่ได้แนะนำเข้ามาเป็นพนักงาน ซึ่งก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่บริษัทนิยมใช้กันโดยทั่วไป

3. การพัฒนาคุณภาพเครื่องมือสรรหาและประเมินผู้สมัครงาน ในโลกไร้พรมแดน เครื่องมือการสรรหาและระบบประเมินผู้สมัครงานชาว HR ทั้งหลายจะได้นำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ได้ทันท่วงทีก่อนที่คนดีๆ จะถูกบริษัทอื่นคว้าตัวไปเสียก่อน ตัวอย่างเช่น การอำนวยความสะดวกด้านเอกสารการสมัครงาน รูปถ่าย ปัจจุบันไม่จำเป็นต้องพกพาแล้ว สามารถใช้เป็นข้อมูลอิเลคทรอนิคส์ และระบบการประเมินเพียงแค่กรอกข้อความ 10 ประโยค โปรแกรมก็สามารถสรุปผลได้เลย ว่าผู้สมัครมีพฤติกรรมเป็นแบบใดและเหมาะสมที่จะมาร่วมงานกับองค์กรเราได้หรือไม่ โดยไม่ต้องมาซักถามในช่วงสัมภาษณ์ให้เสียเวลา

4. การบริหารการสรรหาบุคลากรเหมือนบริหารโครงการธุรกิจ เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจแบบตึงตัวเช่นนี้ จะใช้จ่ายในโครงการใดๆ ก็ต้องใคร่ครวญถึงต้นทุนและผลลัพธ์ให้ดี ดังนั้น HR ควรหารือและปรึกษากับ CFO หรือฝ่ายการเงินเพื่อขอข้อแนะนำในการบริหารโครงการสรรหาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เรื่องการสรรหาคนเป็นเรื่องที่สามารถวัดผลงานออกมาเป็นตัวเลขได้ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น ต้องคิดว่าเมื่อองค์กรสร้างแบรนด์ไปเป็นงบประมาณเท่าไร จะสร้างผลกระทบในการเพิ่มความเร็วในการสรรหาบุคลากรได้ขึ้นเท่าไร และคิดเป็นเงินที่สามารถประหยัดจากการสรรหาคนมาลงตำแหน่งงานได้เร็วขึ้นเป็นจำนวนเท่าใด เป็นต้น บริษัทที่บริหารการสรรหาคนได้ดีคือ Google

5. การบริหารและสร้างเสริมเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ของพนักงานให้มากขึ้น แม้ว่าในวงการบริหารธุรกิจจะพูดกันถึงความสำคัญและประโยชน์ของเครือข่ายทางสังคมกันมากขึ้น แต่ก็ยังไม่ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ทั้งนี้โดยมากจะนำมาใช้ในกิจการส่วนตัวหรือผลประโยชน์ส่วนตัวเสียมากกว่า ซึ่งหากนักบริหาร HR รู้จักใช้ประโยชน์จากเครือข่ายสังคมของตนเองและของพนักงานคนอื่นๆ ในองค์กรแล้ว ก็จะมีส่วนช่วยในงานการสรรหาบุคลากรได้เป็นอย่างดีพนักงานแต่ละคนล้วนมีเพื่อนฝูงคนรู้จักกันทั้งนั้น จะมีมากหรือมีน้อยก็ถือว่ามีคนรู้จักก็แล้วกัน โดยเฉพาะพนักงานระดับบริหารจะยิ่งมีคนรู้จักที่มีบทบาททางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองมากขึ้นไปอีก ดังนั้น HR จึงพึงใช้ประโยชน์จากการขอความร่วมมือจากพนักงานในบริษัททุกคนให้ช่วยเป็นหูเป็นตา ทำตัวเป็นแมวมองช่วยเสาะหาคนดีให้บริษัท และนอกจากจะใช้ประโยชน์จากเครือข่ายทางสังคมของพนักงานแล้ว HR ยังพึงช่วยขยายเครือข่ายให้พนักงานด้วย ทั้งนี้ให้ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อในการสร้าง Facebook ให้พนักงาน หรือสร้างเว็บไซต์ของบริษัทที่มีลิงค์เกี่ยวกับพนักงานให้พนักงานมีเครือข่ายทางออนไลน์ด้วย

6. การยกระดับแผนการสืบทอดตำแหน่งบุคลากร (Succession Planning) ก่อนที่จะสามารถวางแผนการจัดจ้างบุคลากรได้อย่างถูกต้องในแง่ของจำนวนและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการ ฝ่าย HR ก็ต้องทำการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์กำลังคนภายในบริษัทก่อน โดยต้องมีตัวเลขเกี่ยวกับพนักงานที่จะเกษียณการคาดการณ์จำนวนบุคลากรที่อาจลาออกจากบริษัท ตัวเลขเหล่านี้จะทำให้ประเมินสถานการณ์ได้ค่อนข้างแม่นยำว่าต้องคิดหาจำนวนบุคลากรไว้คอยสืบทอดตำแหน่งต่างๆ ที่จะว่างลงแน่ๆ และคาดว่าอาจจะว่างลงในอนาคตมากน้อยเพียงใด จากนั้นก็ให้ฝ่าย HR ทำรายการไว้เลยว่าสำหรับตำแหน่งต่างๆ ที่คาดว่าจะว่างลงนั้นจะสามารถหาตัวบุคลากรที่จะมาสวมตำแหน่งนี้ได้จากแหล่งใด จากภายในหรือภายนอกบริษัท และถ้าหากเป็นบุคลากรภายในบริษัทจะต้องมีการฝึกอบรมพัฒนา เพื่อเร่งพัฒนาความพร้อมของบุคคลเหล่านี้ ทาง HR จะได้จัดโครงการ Fast-track leadership development ได้ทันการณ์

7. การสรรหาคนผ่านบล็อก (Blogs) ของพนักงาน นอกจากจะลงโฆษณาในเว็บไซต์ของบริษัทเอง หรือตามเว็บไซต์ของบริษัทสรรหาพนักงานอื่นๆให้ HR ได้มีโอกาสไปร่วมงานสังสรรค์ หรือทำกิจกรรมพูดคุยกับพนักงานในบล็อกของพวกเขาด้วยเพื่อสร้างความคุ้นเคย

เป็นกันเอง แล้วยังอาจนำข่าวเกี่ยวกับการรับสมัครคนไปแพร่ในบล็อกได้ด้วย คนสมัยใหม่นี้เขานิยมคุยกันทางบล็อกมากขึ้น ดังนั้น HR จึงควรร่วมสมัยกับพวกเขาด้วย ถือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ HR อีกวิธีหนึ่ง บริษัทที่นิยมใช้วิธีการนี้ในการสื่อสารกับพนักงานและสรรหาบุคลากรไปในตัว คือ Microsoft Google

8. การสรรหาคนผ่านมือถือ ในเมื่อห้างร้านต่างๆ เขายัง SMS โฆษณาสินค้าและบริการต่างๆ กันได้ทุกวี่ทุกวัน ก็แล้วทำไมหน่วยงาน HR จะส่ง SMS ประกาศรับสมัครงานทางมือถือไม่ได้ ไม่เห็นมีใครห้ามสักหน่อย ลงมือได้เลย เพราะจำนวนคนส่วนใหญ่มีมือถือกันแทบทุกคน อย่างน้อยคนละ 1 เครื่อง หรืออาจจะมีบางคนที่มี 3 เครื่อง ก็เป็นได้ การโฆษณาประกาศรับสมัครงานผ่านทางมือถือจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอีกช่องทางหนึ่ง เหล่าบริษัทที่ใช้วิธีการนี้คือ Google ทั้งนี้ยังสามารถออกแบบข้อมูลให้ทันสมัยเป็นมัลติมีเดียก็ยังไหว

9. การสร้างวิดีโอเพื่อสรรหาคน (Recruiting Video) เขาว่ากันว่า “สิบปากว่า ไม่เท่าตาเห็น” ปัจจุบันบริษัทชั้นนำหลายแห่งได้จัดสร้างวิดีโอหรือแผ่นซีดี เพื่อเป็นสื่อโฆษณาภาพลักษณ์ขององค์กรว่าเป็น “นายจ้างในดวงใจ” หรือเป็น “บริษัทในดวงใจ” อย่างไร ซึ่งในวิดีโอหรือซีดีนั้นจะเล่าถึงปณิธาน ค่านิยมของบริษัทธุรกิจที่ทำ ความสำเร็จ วิธีการในการดูแลรักษาและพัฒนาบุคลากร รวมถึงแนวทางพัฒนาทางสายอาชีพและโอกาสต่างๆ ที่บริษัทมอบให้พนักงาน โดยมีบทสัมภาษณ์พนักงานของบริษัทที่ออกมาเล่าประสบการณ์และความประทับใจต่างๆ เกี่ยวกับบริษัทด้วย ทั้งหลายทั้งปวงนี้ล้วนช่วยสื่อให้กลุ่มเป้าหมายที่ชมวิดีโอหรือซีดีได้เห็นว่าบริษัทมีหน้าตาเป็นอย่างไร อาคารสถานที่ทำงานน่าอยู่แค่ไหน พนักงานในองค์กรมีบุคลิกอย่างไรข้อมูลเหล่านี้จะช่วยสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้นให้ผู้สมัครงาน เพื่อเขาจะได้ประเมินตัวเองว่า บริษัทนั้นๆ มีวัฒนธรรมและค่านิยมตรงกับเขาหรือไม่ หรือใช้วิดีโอให้กับกับเทรนส์ ของโลกที่เปลี่ยนไป เช่น จะทำอย่างไรให้บริษัทที่เราทำอยู่เดินไปด้วยกันสิ่งแวดล้อม ช่วยให้ลดภาวะโลกร้อน บริษัทมีส่วนอย่างไร พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมบริษัทอย่างไร หรือการบริจาคช่วยเหลือสัตว์ และผู้ด้วยโอกาส เช่นซื้อสินค้ายี้ห้อหนึ่งสามารถนำรายได้ส่วนหนึ่งไปช่วยช้าง เป็นต้น สำหรับของบริษัทที่สร้างวิดีโอในการสรรหาคนได้ดีคือ Yahoo!

10. การยกเครื่องหน้าโฆษณาเพื่อรับสมัครงานของบริษัท หากบริษัทยังใช้โฆษณาที่มีดีไซน์ซ้ำซากมาหลายปีก็ควรจะปรับปรุงโฉมหน้าได้แล้ว ไม่ว่าจะเป็นหน้าโฆษณาในหนังสือพิมพ์หรือในอินเทอร์เน็ต หรือสป๊อตโฆษณาทางวิทยุ ทั้งนี้ควรปรับปรุงดีไซน์หรือข้อความต่างๆ ให้เหมาะกับไลฟ์สไตล์ของประชากรที่เปลี่ยนไป เพื่อให้ผู้สมัครที่เข้ามาเยี่ยมชมหน้าโฆษณาการรับสมัครงานจะได้เกิดความรู้สึกว่า บริษัทได้ให้ความใส่ใจพนักงานตลอดเวลา บริษัทที่หมั่นปรับปรุงสป๊อตโฆษณาคือ Microsoft Google

11. การสร้างนวัตกรรมในการสรรหาและจัดจ้างพนักงาน (Hiring Innovators) อย่ายึดติดรูปแบบเก่าๆ หรือจำกัดแต่ว่างานสรรหาและจัดจ้างบุคลากรคืองานของ HR เท่านั้น ควรส่งเสริมเชิญชวนให้พนักงานทุกคน ทุกระดับช่วยกันเป็นผู้คัดเลือกพนักงานให้องค์กร

และช่วยแนะนำช่องทางและวิธีการใหม่ๆ ระบบกิจกรรม ข้อเสนอแนะของพนักงานในองค์กร ก็เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่นำมาใช้ได้ โดยให้พนักงานทุกหน่วยงานมีส่วนที่จะเขียนข้อเสนอแนะเรื่อง การสร้างนวัตกรรมด้านการสรรหาพนักงาน ให้มีทิศทางที่ออกใหม่อยู่ตลอดเวลา และอีกอย่างหนึ่ง ถ้าพนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้เสนอโครงการเข้ามา เมื่อผู้บริหารพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการ จะทำให้พนักงานที่เป็นผู้เสนอมีความภูมิใจ และตั้งใจจะทำงานนั้นให้สำเร็จ ดีกว่าไปสั่งให้พนักงานทำโดยที่พนักงานไม่อยากทำ ความรู้สึกที่ได้มีมูลค่าต่างกัน ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน บริษัทที่มีนวัตกรรมในการสรรหาคัดเลือกและจัดจ้างพนักงานคือ IBM และ Google

12. การปรับภูมิทัศน์ สิ่งแวดล้อมในบริเวณบริษัท เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะต้องมาใส่ใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะว่าเราพัฒนาไปทุกแขนงแต่ เมื่อผู้สมัครมาดูของจริงไม่ได้เป็นอย่างที่ดูตามสื่อโฆษณา ก็จะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรนั้นตกต่ำได้เช่นกัน ในฐานะผู้เขียนเคยอยู่ในระบบโรงงานที่เป็นของบริษัทต่างชาติ ทำให้เกิดแนวคิดอย่างหนึ่งคือ ฝรั่งเจ้าของบริษัทให้ทางหน่วยงาน HR หาช่างทาสีมา 1 คน ให้จ้างเป็นพนักงานประจำไว้เลย เพื่อทำหน้าที่ทาสีบริเวณโรงงาน โดยเริ่มตั้งแต่หน้าประตูโรงงาน ไปจนถึงด้านหลังโรงงาน เมื่อช่างทาสีได้ปฏิบัติงานจนครบแล้ว ก็ให้เริ่มมาทาสีที่บริเวณหน้าโรงงานใหม่ ซ้ำของเดิมอีกครั้ง ซึ่งทำให้ตัวอาคารโรงงานของบริษัทดูใหม่ตลอดเวลา แม้กระทั่งพนักงานที่เดินเข้ามาปฏิบัติงานในโรงงานของตัวเองยังชมว่าตัวอาคารของบริษัทตัวเองมีสีสันสดใสอยู่ตลอดเวลา นี่ก็เป็นอีกจุดหนึ่งที่เป็นข้อสังเกตได้ว่าสภาพแวดล้อมในบริเวณโรงงานก็มีส่วนสำคัญ ในการบ่มเพาะจิตใจพนักงานด้วยเช่นกัน สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ลูกค้า ผู้สมัครงานที่ได้มีโอกาสได้เข้ามาเยี่ยมบริเวณโรงงาน ก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีไปด้วย และมีโอกาสที่จะบอกต่อไปยังผู้อื่นอีกด้วย

13. การสรรหาพนักงานจากทั่วโลก (Recruiting Globally) เนื่องจากคนเก่งหายากขึ้นทุกที ดังนั้นหลายบริษัท (โดยมากเป็นบริษัทข้ามชาติ) จะรู้ว่าการสรรหาคนเก่งในราคาที่ดีที่สุดนั้นจะหาแค่ในประเทศไม่ได้เสียแล้ว ดังนั้นในตลาดแรงงานทั่วโลก จะเป็นตลาดที่กว้างมากขึ้น มีตัวเลือกมากขึ้น จากประสบการณ์ของผู้เขียนที่เคยสรรหาพนักงาน โดยเฉพาะผู้สมัครที่จบการศึกษาในระดับ ปริญญาโท และปริญญาเอก โดยเฉพาะผู้สมัครที่จบปริญญาเอกค่อนข้างหายาก แต่จุดประเด็นสำคัญที่นักบริหารงานบุคคลนึกไม่ถึง มีผู้สนใจจำนวนหนึ่งที่อยู่ต่างประเทศเมื่อเรียนจบแล้วหางานทำในต่างประเทศสักระยะหนึ่ง คนเหล่านี้อยากกลับบ้าน แต่ปัญหาคือเกรงว่าจะไม่มีงานทำ ฉะนั้นการสรรหาพนักงานที่จบปริญญาเอกที่ผู้เขียนยกตัวอย่างขึ้นมานี้ ผู้บริหารระดับสูงที่มีโอกาสบินไปต่างประเทศ นำใบสมัครไปทิ้งไว้ สำหรับผู้ที่สนใจจะมาทำงานในประเทศไทย ให้เขียนกรอกใบสมัครผ่านทาง web หรือใบสมัคร ก็จะเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการรับสมัครได้ เพราะว่าบางองค์กร ที่จะต้องใช้วุฒิปริญญาเอก ต้องสนับสนุนหรือขอทุนไปศึกษาต่อยังต่างประเทศ และรอจนกว่าจะจบการศึกษา ซึ่งต้องใช้เวลาอย่างต่ำประมาณ 3-5 ปี แต่วิธีที่ผู้เขียนแนะนำนี้ ไป shopping ยังสถานที่จริงได้เลย เสนอผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นค่าที่พัก ค่าเดินทาง และอัตราค่าจ้างก็จะพอตกลงกันง่ายขึ้น

นันท์นภัส มะลิเผือก (2556: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ (Specific requests of managers)

3. การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ (Job opening identified)

4. รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information)

5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's comments) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น

6. กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน (Job requirement)

7. กำหนดวิธีการสรรหา (Methods of recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน

8. ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร (Satisfactory pool of recruits)

สารานุกรมเสรี (2558: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง กระบวนการสรรหาบุคลากรมีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์งานและพัฒนาข้อกำหนดบุคคล

2. มองหาผู้สมัครงานผ่านเครือข่ายสังคม โฆษณาหรือวิธีการค้นหาอื่น

3. จับคู่ผู้สมัครงานกับข้อกำหนดงานและคัดกรองปัจเจกบุคคลโดยใช้การทดสอบ ซึ่งอาจเป็นการประเมินทักษะหรือบุคลิกภาพ

4. ประเมินแรงจูงใจของผู้สมัครงานและความเหมาะสมกับข้อกำหนดองค์การโดยการสัมภาษณ์และเทคนิคการประเมินอื่น และกระบวนการสรรหาบุคลากรยังรวมถึงการยื่นและบรรลุข้อตกลงงาน และการให้ลูกจ้างใหม่เข้าทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556: ออนไลน์) ศูนย์สรรหาและเลือกสรร (ศสล.) ได้กล่าวถึง กระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคคล ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนการสรรหาและเลือกสรร

2. การกำหนดวิธีการสรรหาและเลือกสรร

3. การสรรหา โดยเน้นให้มีผู้มีคุณสมบัติตามประกาศรับสมัครมาสมัครให้มากที่สุด เลือกสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้มีคุณสมบัติที่ส่วนราชการต้องการ โดยมีวิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคคลดังนี้ คือ 3.1) การมาสมัครด้วยตนเอง (Walk -ins) 3.2) การแนะนำโดยบุคลากรของหน่วยงาน (Referrals) 3.3) การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อ (Field trips) 3.4) การให้ทุน (Scholarships) 3.5) การประกาศผ่านสื่อ (Advertising) 3.6) การเยี่ยมชมกิจการของหน่วยงาน (Open House) 3.7) การจัดตลาดนัดแรงงาน (Job Fairs) และ 3.8) การประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพ (Professional Societies) ฯลฯ

4. การเลือกสรร พิจารณาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งสามารถทดสอบและวัดได้ โดยมีข้อสมมติฐาน คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกสรรจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการเลือกสรร แล้วจึงมีการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสรรหาและเลือกสรรบุคคล

5. การติดตามประเมินผล การประเมินผลกระบวนการสรรหาและเลือกสรร การตรวจสอบคุณภาพและความสำเร็จของการสรรหาและเลือกสรร

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรการสรรหา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการค้นหา แสวงหา ชักชวนคนที่มีความรู้ความสามารถตามสายงานและสนใจในการทำงาน ซึ่งรวมถึงการจัดการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาตามที่สถานศึกษาต้องการ การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุด ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้คนทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาสมัครเข้ามา นับเป็นกระบวนการแรกในการที่จะทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรตามความต้องการของสถานศึกษา ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านการสรรหา ประกอบด้วย 1) มีการวิเคราะห์งานและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร 2) มองหาผู้สมัครงานผ่านเครือข่ายสังคม โฆษณา หรือวิธีการค้นหาอื่นๆได้ 3) มีการระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับงาน 4) มีการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน 5) ให้ข้อคิดเห็นเพื่อเป็นการตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น 6) มีการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือในการสรรหาและประเมินผู้สมัครงาน และ7) มีการประเมินแรงจูงใจของบุคลากรและความเหมาะสมกับข้อกำหนดขององค์กรด้วยเทคนิคการประเมินต่างๆ

3.7.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการพัฒนาบุคลากร

เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางมากทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี กลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม และแนวทางซึ่งจะช่วยให้สถานประกอบการจัดเตรียมกำลังคนให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้เป็นอย่างดี คือ การฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์หลายด้าน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถปรับตัวให้มีความรู้และทักษะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกของการทำงาน (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2551: 3) ได้มีนักวิชาการที่กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร ดังนี้คือ

3.7.2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

โบวิน และฮาร์เวย์ (Bowin; & Harvey. 2001: 6) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึง กิจกรรมในการพัฒนาจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

อนิวัฒน์ แก้วจำนง (2552: 140) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะฝีมือ โดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้

พรชัย เจดามาน (2556: ออนไลน์) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือการพัฒนากำลังคน (Manpower Development) หรือการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training &Development) คือ กระบวนการใน การพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

มหาวิทยาลัยศิลปากร (2557: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลในองค์กร ให้ตรงกับตำแหน่งปัจจุบัน แล้วรองรับต่องานในอนาคตเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตนเองและองค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลนี้ ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่นๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2558: ออนไลน์) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มสมรรถภาพใน การทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติ ให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุพันธกิจขององค์กรได้ตามที่ได้ตั้งใจไว้

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรดังที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลในสถานศึกษา ให้ตรงกับตำแหน่งปัจจุบัน แล้วรองรับต่องานในอนาคต เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3.7.2.2 ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาบุคลากร

พรชัย เจดามาน (2556: ออนไลน์) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบที่เรียกว่า (HRD as a System) ซึ่งประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แนวคิด พฤติกรรม เป็นต้น

2. กระบวนการแปรสภาพ (Process) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา เป็นต้น

3. ปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความคิด และพฤติกรรม

โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญดังนี้ คือ

1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเชื่อถือและศรัทธาเกิดขึ้นก่อน เมื่อทุกฝ่ายเกิดความเชื่อถือและศรัทธาแล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ เช่น ความเชื่อถือและศรัทธาที่มีต่อหน่วยงานที่เป็นผู้ดำเนินงาน ความเชื่อถือ และศรัทธาในชื่อเสียงและประสบการณ์ของวิทยากร เป็นต้น

2. หลักการรักษาระดับความสนใจให้อยู่ในระดับที่สูงอยู่เสมอ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมที่กำลังดำเนินการอยู่นั้น ให้อยู่ในระดับที่สูงเพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม เกิดความสนในในเรื่องที่กำลังรับรู้และรับฟังโดยเฉพาะวิทยาการ ควรที่จะมีความสามารถในการสร้างความสนใจผู้ที่รับการพัฒนาและฝึกอบรม เช่น มีการให้ทำกิจกรรมต่างๆ มรการใช้เทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นต้น

3. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมได้มีการเสริมสร้างภาวะสมองด้วยการฝึกให้รู้จักคิด ฝึกให้มีการปฏิบัติ ฝึกให้มีการโต้ตอบ หรือฝึกให้เกิดการมีส่วนร่วม ซึ่งวิธีการฝึกต่างๆ เหล่านี้ จะทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมเกิดความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นและเป็นการเสริมสร้างภาวะสมองของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมด้วย

4. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในหัวข้อต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ได้รับรู้และเข้าใจถึงความสำคัญ ประโยชน์ และความจำเป็น ที่จะต้องเรียนรู้ในเรื่อง หัวข้อ และเนื้อหาต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของการพัฒนาและฝึกอบรม จึงเป็นหลักการสำคัญที่ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องยึดหลักการเพื่อเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในหัวข้อต่าง ๆ ให้กับผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม

5. หลักการเสริมสร้างความเข้าใจ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญ คือ จะต้องทำให้ผู้รับการพัฒนาและฝึกอบรม เกิดความเข้าใจ สามารถนำความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้ กล่าคือผู้ที่รับการพัฒนาและฝึกอบรม เมื่อได้ความรู้จากการพัฒนาและฝึกอบรมแล้ว จะต้องมีความเข้าใจได้ด้วยว่าจะนำความรู้ที่ได้นั้น ไปใช้หรือประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้อย่างไรทำไมถึงต้องทำเช่นนั้น ดังนั้น จึงเป็นหลักการสำคัญที่ว่าจะต้องเสริมสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมด้วย

6. หลักการเน้นหรือย้ำ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญคือจะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม สามารถที่จะจดจำจากสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาและฝึกอบรมให้ได้ การที่ให้จะรับการพัฒนาและฝึกอบรมสามารถจดจำได้ดีนั้นวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้กันก็คือ การเน้นหรือการย้ำ นั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น การที่บุคคลบางคนร้องเพลงบางเพลงได้ทั้งๆ ที่ไม่เคยเห็นเนื้อเพลงนั้น เลย ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะบุคคลผู้นั้นได้ยินและได้ฟังเพลงนั้นบ่อยๆ จึงทำให้จดจำเนื้อเพลงและร้องเพลงนั้นได้ในที่สุด นี่คือหลักการสำคัญที่ว่าจะต้องมีการเน้นหรือย้ำกับผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม

จากหลักการที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้แล้วผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องทำให้หลักการนี้สามารถครอบคลุมปัจจัยที่เรียกย่อ ๆ ว่า “KUSAB” ด้วยซึ่งประกอบด้วย 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ความเข้าใจ (Understanding) 3) ทักษะ (Skill) 4) ทัศนคติ (Attitude) และ 5)พฤติกรรม (Behavior)

มหาวิทยาลัยศิลปากร (2557: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร คือ 1) ความพยายาม 2) สร้างกิจกรรม การพัฒนามีเป้าหมายและมีเทคนิค 3) ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 5) สร้างแรงจูงใจ ควรมีรางวัล 6) ติดตามประเมินผล ต้องทำอย่างต่อเนื่อง 7) ลงทุนต้องใช้งบประมาณ ต้องพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีขีดความสามารถพอที่จะใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัย การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้มีศักยภาพที่เหมาะสมตลอดเวลาต้องถือเป็นการลงทุนที่สำคัญ การใช้งบประมาณเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามที่คาดหวังอย่างแท้จริง

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 เรื่องนี้ เครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้การบริหารบุคลากรในทุก ๆ เรื่องประสบความสำเร็จก็คือ ขีดความสามารถ (Competency) ที่องค์การหลาย ๆ แห่ง มีการกำหนดขึ้นหรือองค์การหลาย ๆ แห่งมีแผนที่จะกำหนดขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่งงานขึ้นมาด้วยเช่นกัน ซึ่ง Competency ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือการบริหาร (Management Tools) ที่นำมาใช้ได้ทั้งการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน การบริหารผลการดำเนินงาน และการพัฒนาองค์กร

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลในสถานศึกษา ให้ตรงกับตำแหน่งปัจจุบันแล้วรองรับต่องานในอนาคต เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 1) มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ บุคลิกภาพ แนวคิด ทัศนคติ พฤติกรรมของบุคลากร 2) มีการพัฒนาด้านกระบวนการแปรสภาพ (Process) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาสายอาชีพ ของบุคลากร และ3) มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความคิด และพฤติกรรม ของบุคลากร

3.7.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความเสมอภาค

3.7.3.1 ความหมายของความเสมอภาค

มาฆะ ขิตตะสังคะ (2558: ออนไลน์) กล่าวว่าความเสมอภาคตามความคิดเห็นของนักวิชาการ หมายถึง การใช้หลักการแบ่งแยกระหว่างฝ่ายซ้ายและฝ่ายขวา เกิดจากรากฐานความขัดแย้งทางการเมือง เมื่อเกิดนโยบายของรัฐสวัสดิการ(Welfare State) ขึ้นทางรัฐบาลของประเทศนั้นได้นำมาใช้ในระบบการกระจายความเสมอภาค แม้จะทำให้การกระจายรายได้และโอกาสระหว่างชนชั้นในสังคมเป็นไปได้อย่างน้อยมากก็ตาม แต่ก็เป็นเรื่องที่ดีในการกระจายด้านทรัพยากรไปสู่ครอบครัวขนาดเล็กและใหญ่ในบางลักษณะ ระหว่างกลุ่มรายได้ระดับต่างๆ นโยบายรัฐสวัสดิการจะใช้หลักการกระจายความเสมอภาคทั้งระดับแนวตั้ง (vertical) และแนวราบ (horizonal)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540-2550 (2558: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ความเสมอภาคทางสังคม หมายถึง ความเท่าเทียมกันทางสังคมของสมาชิกทุกคนในสังคม การไม่เลือกปฏิบัติเพราะความแตกต่างทางอัตลักษณ์ของบุคคลหรือกล่าวได้ว่า ถิ่นกำเนิด ชาติพันธุ์ภาษา ผิวสีเพศ ศาสนา รายได้หรือทรัพย์สิน ชนชั้น วรรณะ ความสมบูรณ์ของร่างกาย สุขภาพ ความคิดเห็นที่แตกต่าง การถูกตัดสินว่ากระทำผิดไม่เป็นเหตุให้เกิดการปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมกัน

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2558: ออนไลน์) ได้กลาวว่า ความเสมอภาค (Equity) คือ ความเท่าเทียมกันตามกฎหมายของปัจเจกชน ความเสมอภาคขึ้นอยู่กับหลักความเที่ยงธรรม ความเท่าเทียมกันในเรื่องสิทธิและหน้าที่ เช่น ความเท่าเทียมในด้านการเสียภาษี การรับใช้ชาติโดยการเป็นทหาร และสิทธิในการออกเสียงเลือกตั้ง

เว็บไซต์ออนไลน์ OKnation (2550: ออนไลน์) กล่วว่า ความเสมอภาคทางสังคม หมายถึง การที่ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสงบสุข ด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน มีคุณค่า และมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยไม่มีผู้ใดผู้หนึ่งถูกดูหมิ่น เหยียดหยาม หรือถูกกลั่นแกล้ง ทั้งนี้ โดยไม่คำนึงถึงสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ระดับการศึกษา หรือความแตกต่างทางวัฒนธรรม

สำนักนายกรัฐมนตรี (2558: ออนไลน์) ได้กล่าวว่าสาระสำคัญหรือหัวใจของหลักความเสมอภาค คือ บุคคลที่เหมือนกันในสาระสำคัญจะต้องได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน และบุคคลที่ต่างกันในสาระสำคัญจะต้องได้รับการปฏิบัติแตกต่างกัน" ดังมาตรา 30 รัฐธรรมนูญ 2550 บัญญัติว่า "บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมาย ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคลเพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำหนด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายภาพหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ จะกระทำมิได้มาตรการที่รัฐกำหนดขึ้นเพื่อขจัดอุปสรรคหรือส่งเสริมให้บุคคลสามารถใช้สิทธิและเสรีภาพได้เช่นเดียวกับบุคคลอื่นไม่ถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม" นั้นหมายความว่า ตามหลักความเสมอภาคตามที่รัฐธรรมนูญรับรองไว้ในมาตรา 30 กำหนดให้มีการเลือกปฏิบัติได้แต่ต้องเป็นการเลือกปฏิบัติที่เป็นธรรม คือ การเลือกปฏิบัติกับบุคคลที่แตกต่างกันเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน โดยการเลือกปฏิบัติจะต้องมีเหตุผลควรแค่การรับฟังได้ การเลือกปฏิบัติโดยเป็นธรรม คือ การให้สิทธิพิเศษหรืออภิสิทธิ์แก่บุคคลใดเหนือกว่าบุคคลหนึ่งเพื่อให้บุคคลที่ด้อยกว่าเกิดความเท่าเทียมกันกับบุคคลที่เหนือกว่า

จากความหมายของความเสมอภาคดังที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เลือกปฏิบัติเพราะความแตกต่างทางอัตลักษณ์ของบุคคล ถิ่นกำเนิด ชาติพันธุ์ภาษา ผิวสีเพศ ศาสนา รายได้หรือทรัพย์สิน ชนชั้น วรรณะ ความสมบูรณ์ของร่างกาย สุขภาพ ความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมถึงการตัดสิน ให้ความเท่าเทียมกันในเรื่องสิทธิและหน้าที่ และความเท่าเทียมกันทางสังคมของสมาชิกทุกคน

3.7.3.2 ตัวบ่งชี้ของความเสมอภาค

เกรียงไกร เจริญธนาวัฒน์ (2548: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ของการปฏิบัติให้เท่าเทียมกันหรือข้อห้ามเลือกปฏิบัติตามหลักความเสมอภาค หลักแห่งความเสมอภาคได้ปรากฏเป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติซึ่งมีผลเป็นการผูกพันองค์กรของรัฐที่จะต้องเคารพและปฏิบัติตาม โดยในการปฏิบัติตามหลักการดังกล่าวมีหลักเกณฑ์กว้างๆ ดังนี้

1. ต้องใช้กฎเกณฑ์อันเดียวกันกับทุกคนเว้นแต่ว่าสถานการณ์แตกต่างกันไป หลักเกณฑ์ทั่วไปของการปฏิบัติคือต้องใช้กฎเกณฑ์เดียวกันในสถานการณ์เดียวกันเว้นแต่ว่าสถานการณ์นั้นแตกต่างออกไป จึงเป็นการต้องห้ามแก่ผู้บัญญัติกฎเกณฑ์ที่จะต้องไม่ออกกฎเกณฑ์ให้มีผลไม่เสมอภาคแก่บุคคล กล่าวคือเหตุการณ์ที่เหมือนกันหรือที่เหมือนกันในสาระสำคัญนั้นต้องได้รับการปฏิบัติโดยกฎเกณฑ์เช่นเดียวกัน แต่หากมิใช่เรื่องที่มีสภาพการณ์อย่างเดียวกันก็สามารถปฏิบัติให้แตกต่างกันได้ ดังนั้นกฎเกณฑ์ที่มาบังคับใช้แก่บุคคลซึ่งออกฝ่ายนิติบัญญัติหรือฝ่ายบริหารย่อมมีเนื้อหา รายละเอียด และผลบังคับที่แตกต่างกันไปได้ เช่น ความเสมอภาคในการได้รับบริการสาธารณะจากรัฐประชาชนทุกคนสามารถใช้บริการรถเมล์ของรัฐอย่างเสมอภาคทุกคนซึ่งเป็นหลักความเสมอภาคอย่างกว้างๆ อีกตัวอย่างหนึ่ง การที่รัฐกำหนดราคาตั๋วรถไฟเป็นชั้นหนึ่ง ชั้นสองและชั้นสามตามปัจจัยทางเศรษฐกิจของแต่ละคนที่แตกต่างกันไปตามที่รัฐธรรมนูญได้บัญญัติรับรองว่าบุคคลย่อมเสมอภาคกันในกฎหมายและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน

2. การใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันนั้นต้องมีความสัมพันธ์กับสาระสำคัญของกฎเกณฑ์นั้น การใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันนั้นต้องคำนึงถึงสาระสำคัญของกฎเกณฑ์ คือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ต้องมีความสัมพันธ์กับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ดังนั้นถึงแม้จะอยู่ในสถานะที่เหมือนกันแต่ข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญนั้นแตกต่างกันแล้วกฎเกณฑ์ที่นำมาใช้บังคับนั้นต้องแตกต่างกันไปด้วย แต่ถ้าเป็นข้อเท็จจริงที่ไม่เป็นสาระสำคัญและอยู่ในสถานะที่เหมือนกันแล้วกฎเกณฑ์ที่ใช้บังคับนั้นจะต้องเป็นกฎเกณฑ์เดียวกัน เช่นกฎหมายบำเหน็จบำนาญกำหนดให้ข้าราชการต้องรับราชการ 10 ปี ขึ้นไปจึงจะมีสิทธิรับบำเหน็จบำนาญ ฝ่ายนิติบัญญัติจะออกกฎหมายบัญญัติให้ข้าราชการซึ่งรับราชการเพียง 2 ปีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นควรยกย่องให้ได้รับบำเหน็จบำนาญเท่ากับข้าราชการซึ่งได้บำนาญ 10 ปีเช่นนี้หาได้ไม่ เพราะเมื่อเหตุไม่เหมือนกันคือเวลาราชการไม่เท่ากันก็ควรได้รับผลปฏิบัติแตกต่างกันไม่ควรให้ได้รับผลปฏิบัติเสมอกันแม้ว่าจะอยู่ในสถานะที่เป็นข้าราชการเหมือนกันก็ตาม

3. การปฏิบัติให้แตกต่างกันอันเนื่องมาจากผลประโยชน์มหาชน

การปฏิบัติต่อบุคคลตามหลักความเสมอภาคนั้นย่อมต้องคำนึงถึงเรื่องประโยชน์สาธารณะเหนือประโยชน์ประโยชน์ส่วนบุคคลหรือประโยชน์ของปัจเจกชน ดังนี้จะอ้างหลักความเสมอภาคในการใช้กฎเกณฑ์เพื่อมาคุ้มครองปัจเจกชนนั้นหาได้ไม่ เช่น ในกรณีที่มีความไม่สงบเกิดขึ้นในบ้านเมืองทางการจำเป็นต้องใช้มาตรการบางอันเพื่อก่อให้เกิดความสงบสุขกลับมาสู่บ้านเมืองอย่างเร็วที่สุดและการใช้มาตรการดังกล่าวนั้นสะท้อนให้เห็นถึงการเลือกปฏิบัติและการเคารพต่อหลักแห่งความเสมอภาค ผู้ที่เดือดร้อนจากการกระดังกล่าวจะอ้างหลักแห่งความเสมอภาคต่อรัฐหาได้ไม่

4. การอ้างประโยชน์สาธารณะเพื่อไม่ต้องเคารพต่อหลักแห่งความเสมอภาคนั้นจะต้องไม่เป็นการก่อให้เกิดการแบ่งแยกอย่างที่ไม่สามารถยอมรับได้

การอ้างประโยชน์สาธารณะในการปฏิบัติให้แตกต่างกันนั้นแม้จะถือว่าเป็นการกระทบต่อหลักแห่งความเสมอภาคและก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติก็ตามที แต่อย่างไรก็ดี การกระทำดังกล่าวนั้นจะต้องไม่ก่อให้เกิดการแบ่งแยกอย่างที่ไม่สามารถยอมรับได้ ถ้าเป็นเช่นนี้แล้วก็ไม่สามารถใช้กฎเกณฑ์ดังกล่าวได้ การแบ่งแยกอย่างที่ไม่สามารถยอมรับได้นั้นที่เห็นได้ชัดก็คือ การแบ่งแยกที่เป็นการต้องห้ามตามรัฐธรรมนูญ เช่น การแบ่งแยกในเรื่อง แหล่งกำเนิด เชื้อชาติ ศาสนา เพศ เป็นต้น

5. การเลือกปฏิบัติที่เป็นธรรมมุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่

การเลือกปฏิบัติที่มุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่ หรือการปฏิบัติในทางบวก คือการดำเนินการตามกฎหมายที่แตกต่างกันในลักษณะชั่วคราวที่ผู้มีอำนาจกำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมและยกระดับบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลที่มีสถานะด้อยกว่าบุคคลอื่นเพื่อทดแทนความไม่เท่าเทียมกันที่ดำรงอยู่ ซึ่งหลักการนี้เกิดจากแนวคิดของประธานาธิปดีเคนเนดี้และประธานาธิปดีจอห์นสันที่ต้องการสร้างความเป็นธรรมขึ้นในสังคมอเมริกา โดยหลักการดังกล่าวได้รับการยอมรับด้วยการตรากฎหมายสิทธิพลเมือง (Civil Rights Act) ขึ้นเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 1964 และศาลฎีกาของสหรัฐอเมริกาดำเนินการตามหลักดังกล่าวโดยการตัดสินในคดี Regents of University of California V.Bakke 438 US265 (1978) ว่าการที่มหาวิทยาลัยสำรองที่นั่ง 16% ของคณะแพทยศาสตร์ให้แก่นักศึกษาชนกลุ่มน้อยต่างๆถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติที่มุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่ เป็นต้น นอกจากนี้หลักการเลือกปฏิบัติที่มุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่นี้ยังได้รับจากรับรองจากศาลประชาคมยุโรปโดยมีการนำหลักเกณฑ์นี้มาตัดสินในคดี Affaire linguistique belge ลงวันที่ 27 กรกฎาคม 1969 ว่า "ความไม่เสมอภาคทางกฎหมายบางประเภทมีขึ้นเพื่อแก้ไขความไม่เสมอภาคในทางความเป็นจริง"

มาฆะ ขิตตะสังคะ (2558: ออนไลน์) การพิจารณาวิธีการกำหนดความเท่าเทียมอย่างเฉพาะเจาะจงที่สอดคล้องต่อทรัพยากรของประเทศและการจัดบริการและผลประโยชน์ต่างๆ นั้น จำเป็นจะต้องพิจารณาประเด็นที่เป็นข้อโต้แย้งเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดความเท่าเทียมกันอย่างเฉพาะเจาะจง 3 ประการ ดังนี้

1. ประเด็นความโต้แย้งที่เป็นความจำเป็นความต้องการพื้นฐาน (common needs)

ประเด็นนี้ได้มองถึงความต้องการจำเป็นให้วัยชราที่ต้องการรายได้มาจุนเจือเพื่อการยังชีพและการได้รับบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุข เพราะทุกคนมีโอกาสประสบกับความยากจนได้ ถ้าไม่สามารถประกอบอาชีพหรือประสบภาวะเจ็บป่วย ดังนั้นในสังคมหนึ่งจึงจำเป็นต้องมีการจัดบริการเพื่อตอบสนองปัญหาที่เกิดขึ้นแก่กลุ่มคนที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้

2. ประเด็นโต้แย้งหน้าที่ความเป็นพลเมืองของประเทศ (common citizenship)

ประเด็นนี้เกี่ยวข้องกับการจัดบริการสวัสดิการสังคมที่บางครั้งสร้างความรู้สึกที่ไม่เท่าเทียมกันเกิดขึ้น เนื่องจากทุกคนเป็นพลเมืองของประเทศ ซึ่งดูจะเป็นเรื่องยากที่จะกำหนดชัดเจนลงไปว่าบุคคลใด ควรจะได้รับบริการและผลประโยชน์อย่างใด

3. ประเด็นโต้แย้งจากความเป็นประชาธิปไตย (democracy)

ประเด็นโต้แย้งเกี่ยวกับความเท่าเทียมอย่างเฉพาะเจาะจงขึ้นอยู่กับการที่ประชาชนจะยอมรับสภาพความเป็นจริงของระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย การกำหนดบริการสวัสดิการจึงขึ้นอยู่ที่ผู้ใช้สิทธิออกเสียง (voters) ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อเรื่องใด เช่น ผู้ใช้สิทธิออกเสียง เน้นความสำคัญต่อการจัดบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขแก่ผู้ยากจน การจัดบริการก็จะเป็นไปตามเสียงสนับสนุนส่วนใหญ่ของประชาชนมากกว่ารัฐจะไปจัดบริการด้านอื่นๆ ที่ประชาชนยังไม่เห็นความจำเป็น เช่น ด้านการบันเทิง สร้างกาสิโน เป็นต้น

จากประเด็นโต้แย้งที่ได้นำเสนอทั้ง 3 ประการ สามารถเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดประเภทการจัดบริการเพื่อความเสมอภาคในนโยบายสังคม ถือเป็นความจำเป็นที่แต่ละประเทศจะต้องให้การสนับสนุนต่อการกำหนดนโยบายเพื่อความเสมอภาค เนื่องจากเป็นหลักพื้นฐานในการสร้างคุณค่าด้านความมั่นคงของมนุษย์ให้กับประชาชนในสังคม เป็นพื้นฐานของหลักสิทธิมนุษยชนและความยุติธรรมในสังคมที่นำไปสู่การวางรากฐานและโครงสร้างขององค์กรทางการเมืองและองค์กรที่ปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาสังคม

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540-2550 (2558: ออนไลน์) เพื่อเป็นแนวทางในการถือปฏิบัติและสั่งสมความตระหนักรู้และความเข้าใจรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 เป็นต้นมาจนถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ได้กำหนดสาระสำคัญเรื่องความเสมอภาคเท่าเทียมกันและการได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายไว้เป็นแนวทางดังนี้

1. การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคลเพราะความแตกต่างเรื่องเพศ อายุถิ่นกำเนิด เชื้อชาติภาษา สภาพทางกายภาพหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ หรือสังคม ความเชื่อ ศาสนา การศึกษา อบรม หรือความคิดเห็นทางการเมือง จะเป็นการขัดต่อรัฐธรรมนูญ

2. รัฐสามารถกำหนดมาตรการเพื่อขจัดอุปสรรคหรือส่งเสริมให้บุคคลสามารถใช้สิทธิและเสรีภาพได้เท่าเทียมกันกับบุคคลอื่นได้และไม่ถือเป็นการเลือกปฏิบัติ

3. บุคคลผู้เป็นทหาร ตำรวจ ข้าราชการ เจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ พนักงานหรือลูกจ้างขององค์กรของรัฐ ย่อมมีสิทธิและเสรีภาพตามรัฐธรรมนูญ ยกเว้นที่จำกัดไว้ในกฎหมายกฎที่ออกโดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการเมือง สมรรถภาพ วินัยหรือจริยธรรม

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรความเสมอภาค หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เลือกปฏิบัติเพราะความแตกต่างทางอัตลักษณ์ของบุคคล ถิ่นกำเนิด ชาติพันธุ์ภาษา ผิวสีเพศ ศาสนา รายได้หรือทรัพย์สิน ชนชั้น วรรณะ ความสมบูรณ์ของร่างกาย สุขภาพ ความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมถึงการตัดสิน ให้ความเท่าเทียมกันในเรื่องสิทธิและหน้าที่ และความเท่าเทียมกันทางสังคมของสมาชิกทุกคน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ด้านความเสมอภาค ประกอบด้วย 1) มีการใช้กฎเกณฑ์อันเดียวกันกับทุกคน ยกเว้นสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป 2) มีการใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยเน้นความสัมพันธ์กับสาระสำคัญของกฎเกณฑ์นั้น และ3) มีการเลือกปฏิบัติที่เป็นธรรม มุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่ ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 ตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการบริหารความหลากหลาย

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
1. การสรรหา	กระบวนการค้นหา แสวงหา ชักชวนคนที่มีความรู้ความสามารถตามสายงานและสนใจในการทำงาน ซึ่งรวมถึงการจัดการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาตามที่องค์กรต้องการ การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์การได้คัดเลือกต่อไป ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้คนในองค์การและนอกองค์การสมัครเข้ามา นับเป็นกระบวนการแรกในการที่จะทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรตามความต้องการขององค์กร	1) มีการวิเคราะห์งานและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร 2) มองหาผู้สมัครงานผ่านเครือข่ายสังคม โฆษณา หรือวิธีการค้นหาอื่นๆได้ 3) มีการระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับงาน 4) มีการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน 5) ให้ข้อคิดเห็นเพื่อเป็นการตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น 6) มีการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือในการสรรหาและประเมินผู้สมัครงาน 7) มีการประเมินแรงจูงใจของบุคลากรและความเหมาะสมกับข้อกำหนดขององค์กรด้วยเทคนิคการประเมินต่างๆ

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวแปร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
2. การพัฒนาบุคลากร	กิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลในองค์กร ให้ตรงกับตำแหน่งปัจจุบัน แล้วรองรับต่องานในอนาคต เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	1) มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ บุคลิกภาพ แนวคิด ทัศนคติ พฤติกรรม ของบุคลากร 2) มีการพัฒนาด้านกระบวนการแปรสภาพ (Process) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาสายอาชีพ ของบุคลากร 3) มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความคิด และพฤติกรรมของบุคลากร
3. ความเสมอภาค	ความเท่าเทียมกันตามกฎหมายของปัจเจกชน ความเสมอภาคขึ้นอยู่กับหลักความเที่ยงธรรม ความเท่าเทียมกันในเรื่องสิทธิและหน้าที่ ความเท่าเทียมกันทางสังคมของสมาชิกทุกคนในสังคม การไม่เลือกปฏิบัติเพราะความแตกต่างทาง อัตลักษณ์ของบุคคลหรือกล่าวได้ว่า ถิ่นกำเนิด ชาติพันธุ์ภาษา ผิวสีเพศ ศาสนา รายได้หรือทรัพย์สิน ชนชั้น วรรณะ ความสมบูรณ์ของร่างกาย สุขภาพ ความคิดเห็นที่แตกต่าง และการถูกตัดสิน	1) มีการใช้กฎเกณฑ์อันเดียวกันกับทุกคน ยกเว้นสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป 2) มีการใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันโดยเน้นความสัมพันธ์กับสาระสำคัญของกฎเกณฑ์นั้น 3) มีการเลือกปฏิบัติที่เป็นธรรมมุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่

4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้

4.1 ความหมายของตัวบ่งชี้ (Indicators)

ตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัด เป็นคำที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Indicator” ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เบอร์สไตน์ม โอค และกุยตัน (Burstein; Oakes; & Guiton. 1992: 15) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ (Indicators) ไว้ว่า เป็นค่าสถิติที่ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะ คุณภาพ หรือผลการปฏิบัติงานของระบบการศึกษา ซึ่งอาจเป็นค่าสถิติเฉพาะเรื่องหรือค่าสถิติรวม (Single or Composite Statistics) ก็ได้ โดยจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังต้องให้สารสนเทศที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดด้วย

จอห์นสโตน (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545; อ้างอิงจาก Johnstone. 1981) ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่แสดงคุณลักษณะเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาในภาพรวมกว้างๆ ในรูปขององค์ประกอบของตัวแปรที่แสดงสภาพที่ศึกษาเป็นตัวเลขหรือเป็นปริมาณเท่านั้น โดยมีการกำหนดดความหมายและเกณฑ์เกี่ยวกับตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน เป็นการแสดงค่า ณ จุด หรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้จากจุดเวลาหรือช่วงเวลาต่างกันมาเปรียบเทียบกันจะแสดงถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

วรรณี แกมเกตุ (2540: 14) ให้ความหมายตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง สารสนเทศ หรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณ หรือเป็นสารสนเทศเชิงคุณภาพซึ่งใช้บ่งบอกสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัด หรือสะท้อนลักษณะรวมทั้งปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้างๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550: 82) ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวประกอบตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งชี้ บอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551: 6-7) ได้สรุปว่าตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้ระบุ/บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างจุดหรือช่วงเวลาที่ต่างกัน

ช่อบุญ จิรานุภาพ (2554: 56) ได้สรุปความหมายตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง สารสนเทศที่แสดงถึงสภาพ หรือสภาวะอย่างใดอย่างหนึ่ง ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ซึ่งอยู่ในรูปของค่าที่สังเกตได้ อาจจะเป็นตัวเลข ตัวแปร องค์ประกอบที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เกิดจากการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม

เพ็ญศรี ทิพย์สุวรรณกุล (2554: 54) ได้สรุปตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม

วรชัย ปานนิตยพงศ์ (2554: 30) ได้สรุปตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่แสดงปริมาณ และคุณค่าคุณลักษณะที่ต้องบ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษา อาจอยู่ในรูปข้อความตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้เป็นตัวเลข นำข้อมูล ตัวแปร ข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน ค่าของตัวบ่งชี้สามารถแสดง หรือระบุ หรือบ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ แต่ต้องชัดเจนเพียงพอพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาที่ต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

4.2 ลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ (Indicators)

จอห์นสโตน (Johnstone. 1981 อ้างอิงจาก นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545) ได้สรุปลักษณะของตัวบ่งชี้ที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ต้องระบุสารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ

ตัวบ่งชี้ต้องสารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อย แต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำแน่นอนอย่างละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งตามความหมายนี้ ตัวบ่งชี้มีความหมายเทียบเคียงได้กับ “กระดาษลิตมัส” ซึ่งเป็นอินดิเคเตอร์บ่งชี้สภาพความเป็นกรด/ด่างในวิชาเคมี นักเคมีสามารถตรวจสอบสภาวะความเป็นกรด/ด่าง โดยใช้กระดาษลิตมัส โดยไม่จำเป็นต้องใช้กระบวนการทดสอบความเป็นกรด/ด่างทางเคมีด้วยวิธีการที่ซับซ้อน ซึ่งให้ผลการวัดอย่างละเอียด ถูกต้องแน่นอน

2. ตัวบ่งชี้แตกต่างจากตัวแปร

ถึงแม้ว่าตัวบ่งชี้จะให้สารสนเทศแสดงคุณลักษณะเกี่ยวกับสิ่ง หรือสภาพที่ศึกษาเหมือนตัวแปร ซึ่งให้ค่าที่แสดงถึงปริมาณ/ลักษณะของสิ่งหรือปรากฏการณ์ที่นักวิจัยสนใจศึกษา แต่ตัวบ่งชี้ก็ไม่เหมือนตัวแปร เพราะตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการเฉพาะเพียงด้านเดียว ไม่สามารถสรุปภาพโดยรวมทุกด้านได้ แต่ตัวบ่งชี้เป็นการรวมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกัน นำเสนอเป็นภาพรวมกว้างๆ ของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา โดยความหมายนี้ตัวบ่งชี้จึงเป็นตัวแปรประกอบ (composite variable) หรือองค์ประกอบ (factor) ก็ได้ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีตัวเดียว

3. ค่าของตัวบ่งชี้ (indicator variable) แสดงถึงปริมาณ (quantity)

ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือปริมาณเท่านั้น ไม่ว่าสิ่งที่ศึกษาจะเป็นสภาพเชิงปริมาณหรือคุณภาพ และการแปลความหมายของตัวบ่งชี้ต้องแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วในตอนสร้างตัวบ่งชี้ ดังนั้นการสร้างตัวบ่งชี้จึงต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์เกี่ยวกับตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน ดังนั้นความหมายของตัวบ่งชี้ในประเด็นนี้ จึงสามารถแยกความแตกต่างระหว่างตัวแปรและตัวบ่งชี้ออกจากกันได้ชัดเจนขึ้น นั่นคือ การวัดตัวแปรต้องได้ค่าที่มีความหมายโดยไม่ต้องมีเกณฑ์ในการแปลความหมายแต่ตัวบ่งชี้ต้องมีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานควบคู่กันกับการแปลความหมาย

4. ค่าของตัวบ่งชี้แสดงสารสนเทศ ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลา (time point / time period)

ตัวบ่งชี้แสดงค่าของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาที่กำหนด ตัวบ่งชี้บางตัวอาจให้สารสนเทศเฉพาะปีใดปีหนึ่งหรือเดือนใดเดือนหนึ่ง และตัวบ่งชี้บางตัวอาจให้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาหรือการดำเนินงานในช่วงเวลา 5 เดือน หรือ 3 ปีก็ได้ นอกจากนี้ตัวบ่งชี้อาจให้สารสนเทศประกอบด้วยค่าหลายค่าเป็นอนุกรมเวลาก็ได้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้จากจุดเวลา หรือช่วงเวลาที่ต่างกันมาเปรียบเทียบกัน ก็จะแสดงถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษานั้น

5. ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐาน (basic units) สำหรับการพัฒนาทฤษฎี

การวิจัยเพื่อพัฒนาทฤษฎีใหม่ มีการดำเนินงานที่สำคัญเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) การบรรยายสภาพปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย 2) การนิยามสังกัปหรือแนวคิดของปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย หรือการให้นิยามเชิงทฤษฎีเป็นภาพกว้างๆ การให้นิยามแบบกว้างๆ นี้ เหมือนกับการให้นิยามของตัวบ่งชี้ซึ่งแตกต่างจากการให้นิยามของตัวแปร 3) การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของปรากฏการณ์ ซึ่งในขั้นตอนนี้นักวิจัยจะต้องกำหนดนิยามที่ชัดเจนว่าปรากฏการณ์นั้นวัดได้จากตัวแปรอะไร และ 5) การวางแผน การเก็บรวบรวมข้อมูล และการสร้างตัวแปรปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย

ในการดำเนินงานทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ การกำหนดนิยามเชิงทฤษฎี และการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการควรสอดคล้องและตรงกัน แต่ในความเป็นจริงมีความแตกต่างระหว่างนิยามทั้งสองแบบ นิยามเชิงทฤษฎีบอกความหมายของสังกัปอย่างกว้างๆ แต่นิยามเชิงปฏิบัติการบอกความหมายที่ชัดเจนของตัวแปร เมื่อนักวิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและพบความสัมพันธ์ นักวิจัยมักจะอนุมานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสังกัป หรือตัวบ่งชี้ในกลุ่มประชากร ถ้าตัวบ่งชี้และตัวแปรในการวิจัยมีความแตกต่างกัน การอนุมานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้จึงไม่ถูกต้อง ดังนั้น Johnstone (1981) จึงได้เสนอแนะให้นักวิจัยเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ โดยใช้ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานสำหรับการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎี

ฮาร์ท (Hart. 2000 อ้างอิงจาก ช่อบุญ จิรานุภาพ. 2554: 60-61) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพ (Effective Indicators) มีลักษณะดังนี้

1. ต้องตรงประเด็น (Relevant) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงให้เห็นถึงระบบต่างๆ ของสิ่งที่เราต้องการศึกษา

2. ต้องเข้าใจง่าย (Easy to Understand) โดยเฉพาะกับบุคคลที่ไม่มีความรู้ในขอบข่ายที่ศึกษา

3. เชื่อถือได้ (Reliable) สามารถเชื่อถือในข้อมูลที่ตัวบ่งชี้นั้นกำหนดให้

4. นำไปสู่ข้อมูล (Accessible Data) ตัวบ่งชี้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550: 82) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี ซึ่งจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ความตรง (Validity) เป็นความสามารถของตัวบ่งชี้ที่ชี้วัดคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้ อย่างถูกต้อง แม่นยำ โดยจะต้องมีความตรงประเด็น (Relevant) เป็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด และความเป็นตัวแทน (Representative) มีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างครบถ้วน

2. ความเที่ยง (Reliability) เป็นความสามารถที่ชี้วัดคุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน โดยจะต้องมีความเป็นปรนัย (Objectivity) และความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error)

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) จะต้องปราศจากความลำเอียง (Bias)

นิตยา สำเร็จผล (2547: 122-123) ได้สรุปลักษณะของตัวบ่งชี้ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ต้องให้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ ไม่จำเป็นต้องให้สารสนเทศที่ละเอียดถูกต้องแม่นยำ

2. ตัวบ่งชี้จะให้ความหมายเชิงปริมาณมากกว่าที่จะให้ความหมายเฉพาะค่าของมัน มีลักษณะเป็นตัวแปรรวม

3. ค่าตัวบ่งชี้แสดงถึงปริมาณ และการแปลความหมายต้องมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้นในตอนพัฒนาตัวบ่งชี้ นั่นคือต้องมีจุดอ้างอิงที่สามารถทำให้ตัดสินคุณค่าได้

4. ตัวบ่งชี้ต้องให้สารสนเทศ ณ จุดเวลา ช่วงเวลาเฉพาะ เมื่อนำตัวบ่งชี้จากช่วงเวลาหลายจุดมาเทียบกัน จะต้องแสดงภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ต้องการศึกษาได้

5. ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานสำหรับการพัฒนาทฤษฎี ซึ่งมีความสำคัญยิ่งสำหรับศาสตร์ทุกสาขา

4.3 ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้มีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้จำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ ไว้ดังนี้

จอห์นสโตน (Johnstone. 1981 อ้างอิงจาก นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545.) จำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ ตามเกณฑ์ต่างๆ ได้เป็น 6 วิธี ดังนี้

1. จำแนกตามตัวแปรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ตัวแทน (representative indicators) ตัวบ่งชี้เดี่ยว (disaggregative indicators) และตัวบ่งชี้รวม (composite indicators)

2. จำแนกตามวิธีการแปลผล ได้แก่ การแปลผลแบบอิงกลุ่ม (norm referenced) การแปลผลแบบอิงเกณฑ์ (criterion referenced) และการแปลผลแบบอิงตนเอง (self referenced)

3. จำแนกตามลักษณะ/สเกลการวัด ได้แก่ วัดเป็นค่าสัมบูรณ์ (absolute measurement) และวัดเป็นค่าสัมพันธ์ (relative measurement)

4. จำแนกตามช่วงเวลา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (measurement of stocks) และตัวบ่งชี้ที่แสดงการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา (measurement of flows)

5. จำแนกตามระดับในการวัด ได้แก่ วัดลักษณะสภาพรวมๆ ทุกระดับ (measurement of overall level) และวัดลักษณะการจำแนกหรือการกระจาย (measurement of distribution)

6. จำแนกตามตัวบ่งชี้ระบบ ได้แก่ ตัวบ่งชี้สภาพทรัพยกร (input indicators) ตัวบ่งชี้กระบวนการ (process indicators) และตัวบ่งชี้ผลผลิต (output indicators)

วรรณี แกมเกตุ (2540: 42) ได้กล่าวถึงตัวบ่งชี้ที่จำแนกประเภทตามตัวแปรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างตัวบ่งชี้ มี 3 ประเภท คือ

1. ตัวบ่งชี้ตัวแทน (representative indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแปรเดี่ยว ซึ่งนำมาใช้บ่งบอกสภาวะของสิ่งที่มุ่งศึกษา นิยมใช้กันมากในงานวิจัย งานบริหารและงานวางแผน

2. ตัวบ่งชี้เดี่ยว (disaggregative indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่นำข้อมูลมาแยกเป็นส่วนๆ แทนที่จะใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งในการอธิบายคุณลักษณะหรือมโนทัศน์หนึ่ง ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ต้องอาศัยคำนิยามของแต่ละตัวแปรเพื่ออธิบายแต่ละส่วน หรือแต่ละองค์ประกอบของระบบ ซึ่งถ้านำไปใช้อธิบายเพียงบางส่วนก็เกิดปัญหาความไม่ถูกต้อง ดังนั้นลักษณะของตัวบ่งชี้ประเภทนี้จึงไม่ช่วยอธิบายคุณลักษณะหรือระบบที่ต้องการศึกษาได้ถูกต้อง

3. ตัวบ่งชี้รวม (composite indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่มุ่งศึกษาจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกันด้วยวิธีการทางคณิตศาสตร์ เพื่อบ่งบอกสภาวะของสิ่งนั้น ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สามารถอธิบายสภาวะ หรือคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาได้ดีกว่าตัวแปรเดี่ยว

นอกจากนี้ยังมีการแยกประเภทตามสาขาวิชา เช่น ตัวบ่งชี้การศึกษา ตัวบ่งชี้สังคม ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับประถมศึกษา ตัวบ่งชี้การศึกษานอกระบบ ในการแยกประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความสนใจและความมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551: ออนไลน์) อธิบายว่า ประเภทของตัวบ่งชี้ นักการศึกษาได้จัดแยกประเภทของตัวบ่งชี้ ไว้แตกต่างกันตามเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดแยกประเภท ซึ่งการสังเคราะห์การจัดแยกประเภทที่นักการศึกษาได้เสนอไว้ สรุปได้เป็น 7 แบบ ดังนี้

1. การจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบ ตัวบ่งชี้ด้านการศึกษา แบ่งตามทฤษฎีระบบแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Intput Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปัจจัยป้อนของระบบการศึกษา เช่น ความเสมอภาคของการเข้ารับการศึกษา

1.2 ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ในระบบการศึกษา

1.3 และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลลัพธ์ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา เช่น ความพึงพอใจต่อระบบการศึกษา

2. การจัดแยกประเภทตามลักษณะนิยาม ในกระบวนการสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้ ต้องมีการให้นิยามตัวบ่งชี้ ลักษณะการให้นิยามแตกต่างกันไปทำให้นักวิชาการแบ่งประเภทตัวบ่งชี้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.1 ตัวบ่งชี้แบบวัดอัตนัย (Subjective Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ในกรณีที่นักวิชาการยังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนัก หรือใช้ในกรณีที่มีการให้นิยามตัวบ่งชี้ไว้ยังไม่ชัดเจน เพื่อใช้ในการศึกษาเฉพาะเรื่องตามที่นักวิจัยกำหนดนิยามเฉพาะการศึกษาครั้งนั้น

2.2 ตัวบ่งชี้แบบปรนัย (Objective Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการให้นิยามไว้ชัดเจนและไม่มีส่วนที่ต้องใช้วิจารณญาณของนักวิชาการแต่อย่างใด ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักใช้ในการประเมินการติดตามและการเปรียบเทียบระบบการศึกษาที่เป็นการศึกษาระดับนานาชาติ

3. การจัดแยกประเภทตามวิธีสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษา แบ่งตามวิธีการสร้างได้ 3 ประเภท คือ

3.1 ตัวบ่งชี้ตัวแทน (representative indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทนตัวแปรอื่นๆ ที่บอกลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้กันมากในการวิจัยระยะแรกๆ แต่ปัจจุบันนี้ใช้กันน้อยลง เนื่องจากตัวบ่งชี้ประเภทนี้มีความเที่ยงและความตรงต่ำ เพราะเป็นการใช้ตัวบ่งชี้เพียงตัวเดียวแสดงลักษณะสิ่งที่เราต้องการศึกษา

3.2 ตัวบ่งชี้แยก (disaggregative indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีลักษณะคล้ายตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ย่อยแต่ละตัว โดยตัวบ่งชี้ย่อยแต่ละตัวมีลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว

3.3 ตัวบ่งชี้ประกอบ (composite indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรทางการศึกษาหลายๆ ตัวเข้าไว้ด้วยกัน โดยให้ความสำคัญของตัวแปรตามที่เป็นจริง ตัวแปรชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณค่า มีความเที่ยงและมีความตรงสูงมากกว่าสองประเภทแรก จึงเป็นตัวบ่งชี้ที่มีประโยชน์ต่อการวางแผนการศึกษา การกำกับ ติดตาม ดูแล การประเมินการศึกษา และเป็นที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน

4. การจัดแยกประเภทตามลักษณะตัวบ่งชี้ที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ ลักษณะตัวแปรที่นำมาสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษามีลักษณะแตกต่างกัน แบ่งได้ 3 ประเภท คือ

4.1 การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ทางการศึกษาตามระดับการวัด วิธีนี้จัดแยกได้ 4 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ (Nominal indicators) ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ (Ordinal indicators) ตัวบ่งชี้อันตรภาคชั้น (Interval indicators) ตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Ratio indicators)

4.2 การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามประเภทของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้สต๊อค (stock indicators) จะแสดงถึงสภาวะหรือปริมาณของระบบการศึกษา ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่ง และตัวบ่งชี้การเลื่อนไหล (flows indicators) จะแสดงถึงสภาวะที่เป็นพลวัตรในระบบการศึกษา ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง

4.3 การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับการแจกแจง (distributive indicators) เป็นค่าสถิติบอกลักษณะการกระจายของข้อมูล และตัวบ่งชี้ที่ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง (non-distributive indicators) เป็นค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลาง

5. การจัดแยกประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ แบ่งตามลักษณะตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นได้เป็น 2 ประเภท คือ

5.1 ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ (Absolute indicators) ตัวบ่งชี้ที่ค่าตัวบ่งชี้บอกปริมาณที่แท้จริงและมีความหมายในตัวเอง เช่น จำนวนครู ใช้ในการเปรียบเทียบในกรณีที่ระบบมีขนาดศักยภาพเท่ากัน

5.2 ตัวบ่งชี้สัมพันธ์หรือบ่งชี้อัตราส่วน (Relative or Ratio indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีค่าตัวบ่งชี้เป็นปริมาณเทียบเคียงกับค่าอื่น

6. การจัดแยกประเภทตามฐานการแปลความหมาย ในกระบวนการสร้างตัวบ่งชี้ ต้องมีการกำหนดนิยามและเกณฑ์ที่ใช้ตลอดจนการแปลความหมายตัวบ่งชี้ แบ่งตามมาตรฐานในการเปรียบเทียบเพื่อตีความ แปลความหมาย แบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

6.1 ตัวบ่งชี้วัดอิงกลุ่ม (Norm-Referenced indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่มีการแปลความหมายเทียบกลุ่ม

6.2 ตัวบ่งชี้วัดอิงเกณฑ์ (criterion-referenced indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่มีการแปลความหมายเทียบเกณฑ์ที่กำหนดไว้

6.3 ตัวบ่งชี้วัดตน (self-referenced indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุด หรือช่วงเวลาที่ต่างกัน

7. การจัดแยกประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพของระบบการศึกษา ในรูปแบบตัวบ่งชี้ที่นำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการและการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการวางแผน การประเมินผลการศึกษา ดังนั้นในการจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามลักษณะการใช้ประโยชน์จึงแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

7.1 ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (Expressive indicators) ตัวชี้วัดที่มีการใช้ประโยชน์ เพื่อบรรยายสภาพของระบบการศึกษา

7.2 ตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการใช้ประโยชน์เพื่อทำนาย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การที่จะกำหนดว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมตัวบ่งชี้ย่อยประเภทใด ต้องพิจารณาจากการกำหนดนิยาม และการใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้หลัก

4.4 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

เอมอร จังศิริพรปกรณ์ (2540: 47) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ไว้ดังนี้

1. เป็นข้อความกำหนดนโยบาย ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบในการวางแผนคือขาดความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย มักจะระบุในลักษณะที่กว้างมากเกินไป การนำตัวบ่งชี้มาใช้ในข้อความกำหนดนโยบาย จะช่วยให้ทราบสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลตามนโยบายได้ชัดเจนขึ้น

2. ติดตามผลในระบบการศึกษาการใช้ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาในการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมาก เพราะช่วยตรวจสอบว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นไปในทิศทางที่ต้องการหรือพึงประสงค์หรือไม่ ซึ่งจะต้องมีการใช้วัดอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จึงจะสามารถใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาได้

3. พัฒนาการวิจัยเกี่ยวกับระบบการศึกษาตัวบ่งชี้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาการวิจัย โดยเฉพาะบ่งชี้รวมสามารถใช้แทนลักษณะของระบบการศึกษาในงานวิจัย โดยนำไปใช้วิเคราะห์เพื่อศึกษาวิจัยในแง่มุมต่างๆ ตามต้องการได้ถูกต้องและน่าเชื่อถือดีกว่าการใช้ตัวแปรเดียวหรือตัวแปรย่อยแต่ละตัว ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์เท่านั้น

4. จัดกลุ่มระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ช่วยทำให้การจัดแบ่งกลุ่มในระบบการศึกษามีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ทำให้ประเทศที่มีระบบการศึกษาในกลุ่มเดียวกันสามารถใช้ข้อมูลอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ นอกจากนี้การจัดแบ่งกลุ่มยังช่วยชี้ให้เห็นถึงลักษณะที่เหมือนหรือแตกต่างกัน ในการศึกษาใช้ในการเปรียบเทียบการศึกษาระหว่างจังหวัดภายในประเทศหรือระหว่างประเทศได้ ซึ่งดีกว่าการใช้ตัวแปรตัวใดตัวหนึ่ง หรือใช้ตัวแปรแต่ละชนิดหลายๆ ตัว การสร้างตัวบ่งชี้รวมจะช่วยลดความผิดพลาดลงได้

5. มีลักษณะเป็นกลาง ตัวบ่งชี้ที่ใช้มีลักษณะของความเป็นกลางทำให้สามารถกำหนดปทัสถานในการตัดสินใจได้ โดยที่ตัวบ่งชี้มิได้มีลักษณะเอนเอียงไปทางใดทางหนึ่ง

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545: 24) กล่าวว่า การใช้ตัวบ่งชี้การศึกษามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้การศึกษาใช้บรรยายสภาพ และลักษณะของระบบการศึกษาได้อย่างแม่นยำ เพียงพอที่จะทำให้เข้าใจการทำงานของระบบการศึกษาได้อย่างเป็นอย่างดี เปรียบเสมือนการฉายภาพระบบการศึกษา ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง

2. ตัวบ่งชี้การศึกษาประเภทตัวบ่งชี้ค่าสมบูรณ์ หรือตัวบ่งชี้อิงตน ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลา ช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้องแม่นยำ การใช้ประโยชน์ในส่วนนี้เปรียบเสมือนการศึกษาในระยะยาว

3. ตัวบ่งชี้การศึกษาประเภทอิงเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ ใช้ศึกษาเปรียบเทียบระบบการศึกษาได้ทั้งที่เป็นการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือการเปรียบเทียบระหว่างระบบการศึกษาของประเทศต่างๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาคในประเทศใดประเทศหนึ่ง

ตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนองความต้องการใช้งานทั้ง 3 ประการ สรุปว่านักการศึกษาสามารถนำตัวบ่งชี้การศึกษาไปใช้ประโยชน์ได้ 4 ด้าน คือ ด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา ด้านการกำกับและการประเมินระบบการศึกษา ด้านการจัดลำดับ/ระดับ/ประเภทระบบการศึกษา และด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา

เบอร์สไตน์ม โอค และกุยตัน (Burstein; Oakes; & Guiton. 1992: 20) ได้เพิ่มการใช้ประโยชน์ด้านที่ 5 คือ ด้านการประกันคุณภาพ (quality assurance) และด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ (accountability) วินแฮม (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545: 24; อ้างอิงจาก Windham 1988: 25) ได้เพิ่มการใช้ประโยชน์ตัวบ่งชี้การศึกษาด้านที่ 6 คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ (benchmarking) แต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา

2. การกำกับ และการประเมินระบบการศึกษา

3. การจัดลำดับ และการจำแนกประเภทของระบบการศึกษา

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา

5. การแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ และการประกันคุณภาพ

6. การกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้มีประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารและการวิจัยในด้านการบริหารตัวบ่งชี้การศึกษาใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการวางแผนการศึกษาใช้ในการกำกับติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งในเรื่องการประกันคุณภาพ การแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการจัดลำดับและจัดประเภทระบบการศึกษา เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานพัฒนาในด้านการวิจัยตัวบ่งชี้การศึกษาช่วยให้ได้ผลการวิจัยมีความตรงสูงกว่าการใช้เพียงตัวแปรเดียว หรือการใช้ชุดตัวแปร และให้แนวทางการตั้งสมมติฐานวิจัยสำหรับศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวบ่งชี้การศึกษาต่อไป

4.5 การพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

จอห์นสโตน (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545; อ้างอิงจาก Johnstone. 1981) กล่าวถึง วิธีการทั่วไปที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยข้อพิจารณา 4 ประการ ดังนี้

1. ควรใช้วิธีใดในการนิยามตัวบ่งชี้ วิธีการกว้างๆ ที่นิยมใช้ในการนิยามตัวบ่งชี้ได้แก่

1.1 การนิยามเชิงปฏิบัติการ (Pracmatic Reduction) การพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาโดยแนวทางนี้ สามารถทำได้ 2 วิธีด้วยกันคือ วิธีที่ 1 การคัดเลือกตัวแปรที่ผู้พัฒนาพิจารณาแล้วว่ามีความเหมาะสมมาจำนวนหนึ่ง นำมาใช้กำหนดเป็นตัวบ่งชี้ ซึ่งการพัฒนา ตัวบ่งชี้โดยวิธีนี้จะได้ตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทน (Representative Indicators) วิธีที่ 2 การคัดเลือก ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมาทำการรวมเข้าด้วยกัน (Combination) เพื่อลดจำนวนตัวแปรลง ซึ่งการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยวิธีนี้ จะได้ตัวบ่งชี้ที่มีความชัดเจนในการบ่งชี้ถึงคุณลักษณะของสถานการณ์นั้นๆ

จุดอ่อนของการพัฒนาตัวบ่งชี้ด้วยวิธีนี้คือ การเลือกตัวแปรโดยอาศัยดุลพินิจของผู้คัดเลือกหรือผู้พัฒนาตัวบ่งชี้เอง อาจเกิดความลำเอียงในการคัดเลือกตัวแปรได้ วิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้นี้ วิธีนี้จึงไม่ได้รับการยอมรับมากนัก

1.2 การนิยามเชิงทฤษฎี (Theoretical Definition) เป็นวิธีการนำตัวแปรจำนวนหนึ่งที่ได้มาจากการคัดเลือกตามหลักทฤษฎี มาพิจารณากำหนดน้ำหนักตามความสำคัญของ ตัวแปร จากนั้นนำมาคำนวณค่าตัวบ่งชี้รวม ด้วยวิธีการทางคณิตศาสตร์

1.3 การนิยามเชิงประจักษ์ (Empirical Definition) เป็นวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีความใกล้เคียงกับการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยยึดหลักทฤษฎี ต่างกันแต่เพียงการกำหนดน้ำหนักของตัวแปร กล่าวคือ การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรตามวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยยึดหลักทฤษฎี เป็นการกำหนดน้ำหนักตามความสำคัญของตัวแปร ซึ่งอาจใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนการกำหนดน้ำหนักของตัวแปรตามวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยวิธีเชิงประจักษ์นั้น เป็นการใช้วิธีการทางสถิติ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิคราะห์จัดกลุ่ม (Clustor Analysis)

ปัญหาที่อาจพบได้จากการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยวิธีเชิงประจักษ์ก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับการขาดความชัดเจนของข้อมูลที่นำมาใช้ในกำหนดคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ และปัญหาความลำเอียงในการคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบ นอกจากนี้แล้วการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ อาจพบปัญหาเกี่ยวกับความไม่เพียงพอของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา โดยเฉพาะในกรณีที่ตัวแปรที่นำมาศึกษามีจำนวนมาก เนื่องจากต้องการกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนอย่างน้อย 10 เท่าของจำนวนตัวแปร

2. ควรใช้ตัวแปรใดในการสร้างตัวบ่งชี้

การคัดเลือกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษานั้น จะต้องนำตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษาทั้งหมดมารวมกันเพื่อสร้างเป็นตัวบ่งชี้ ในขั้นตอนนี้จะต้องมีการศึกษาทฤษฎีเอกสารที่เกี่ยวข้อง หรือการลงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถระบุคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาได้อย่างชัดเจน ซึ่งควรหลีกเลี่ยงการใช้ตัวแปรจำนวนมาก เพราะอาจทำให้มโนทัศน์ของสิ่งที่มุ่งศึกษามีความซับซ้อน และแปลความหมายได้ยาก ควรกลั่นกรองตัวแปรที่เกี่ยวข้องให้เหลือเพียงตัวแปรที่สำคัญเท่านั้น และในกรณีที่มีตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปมีความสัมพันธ์กันสูง จะไม่นิยมใช้ตัวแปรเหล่านั้นทั้งหมด เพราะผลที่ได้เกิดจากความคลาดเคลื่อนและไม่เป็นการประหยัด ควรคัดเลือกเฉพาะตัวแปรที่สมบูรณ์ที่สุด คือเป็นตัวแปรที่ไม่มีปัญหาเรื่องความคลาดเคลื่อนในการวัด และหาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ภายในต่ำ แต่มีแนวโน้มว่าสามารถอธิบายสิ่งที่ต้องการศึกษาได้ในระดับสูง

3. ควรใช้วิธีการใดในการรวมตัวแปร

วิธีการรวมตัวแปรองค์ประกอบเข้าด้วยกัน โดยทั่วไปมักจะใช้กันอยู่ 2 วิธี คือ การรวมทางพีชคณิต (additive) และการรวมแบบทวีคูณ (multiplicative) ทั้งสองวิธีมีแนวคิดหลักการแตกต่างกันมาก ดังนี้

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

วรชัย ปานนิตยพงศ์ (2554: 121) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสังคมพหุวัฒนธรรม 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของครูมี 10 องค์ประกอบ จำแนกเป็น 58 ตัวบ่งชี้ เรียงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 จิตวิญญาณความเป็นครู มี 10 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน มี 10 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 3 ขวัญกำลังในในการทำงาน มี 8 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 4 กัลยาณมิตร มี 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 5 กิจกรรมทางสังคม มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 6 ภาวะผู้นำผู้บริหาร มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 7 การยอมรับจากชุมชน มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 8 สุขภาวะ มี 10 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 9 การเสียสละ มี 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 10 ด้านความมั่นคงในอาชีพ มี 3 ตัวบ่งชี้ ซึ่งในด้านภาวะผู้นำผู้บริหาร มี 5 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .649 - .562

ตามลำดับดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนชี้แจงนโยบายในการทำงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน 2) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ผู้บริหารมีความชัดเจนต่อคำสั่ง ไม่ว่าจะโดยลายลักษณ์อักษรหรือวาจา 4) ผู้บริหารโรงเรียนเอาใจใส่ดูแลความปลอดภัยของครูและ 5) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูใช้ความสามารถในการทำงานเต็มศักยภาพ

ศรีมณา เกษสาคร (2554: 141-142) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน วิเคราะห์องค์ประกอบและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 13 แห่ง กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ คณบดี และหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษจากมหาวิทยาลัยเอกชน 13 แห่ง แห่งละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 26 คน อาจารย์ จำนวน 179 คน และนักศึกษาสาขาวิชาภาษาอังกฤษชั้นปีที่ 4 ที่ศึกษาในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2554 ในมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพหุวัฒนธรรม พบว่า หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้เชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างฝ่ายบริหารและอาจารย์ มีความรับผิดชอบทุกกิจกรรมของสาขา เช่น การพัฒนาหลักสูตร การวางแผน งบประมาณ การบริหารบุคคล ปัญหาของหัวหน้าสาขาคือ ความกดดันเนื่องจากขาดประสบการณ์ด้านบริหาร และความเครียดที่เกิดจากภาวะงานหนัก มีบทบาทสำคัญใน 6 บทบาท คือ 1) บทบาทผู้บริหาร 2) บทบาทผู้นำ 3) บทบาทผู้พัฒนาคณาจารย์ 4) บทบาทผู้จัดการที่ดี 5) บทบาทนักวิชาการ และ 6) บทบาทพี่เลี้ยง

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบบทบาทภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของอาจารย์มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) ทักษะการเปลี่ยนแปลงในกรอบทฤษฎีระบบที่เอื้อสู่การปรับตัว และ2) มีสมรรถนะด้านความตระหนักและด้านความรู้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ส่วนในทัศนะของนักศึกษามี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ทักษะการเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรม และเชื่อมต่อการทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรมได้ 2) การผนวกความรู้และทักษะอันก่อให้เกิดความตระหนักในพหุหวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม 3) ความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของพหุวัฒนธรรมในการจัดการศึกษาและการบริหารเทศะ และ4) ความตระหนักและความรู้ว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อผู้เรียน

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน มี 5 มิติ คือ มิติที่ 1 ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมประกอบด้วย ปรัชญาการจัดการศึกษา วิสัยทัศน์ การจัดโครงสร้างองค์กร การปรับพฤติกรรมของบุคลากร กลยุทธ์ในการสื่อสารและการบูรณาการงานพหุวัฒนกรรมกับกลยุทธ์องค์กร มิติที่ 2 ระบบการจัดการ ประกอบด้วย

กำหนดการทำงานและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การปฐมนิเทศ การรับบุคลากรใหม่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การจัดฝึกอบรมพัฒนา และการเลื่อนตำแหน่ง มิติที่ 3 ความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษาต่อภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในอุดมคติ ประกอบด้วย ทักษะการเปลี่ยนแปลง การสังเคราะห์สาระสำคัญ และผลที่เป็นรูปธรรม มิติที่ 4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านหลักการ และด้านกิจกรรม และมิติที่ 5 การติดตามผล ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงาน และแผนการจัดการความรู้

เอกรินทร์ สังข์ทอง (2555: 73) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐ ได้แก่

1. การสร้างความตระหนักและความอ่อนไหวต่อพหุวัฒนธรรมศึกษา จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมจะส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนักในเรื่องพหุวัฒนธรรม โดยส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมถึงการปฐมนิเทศครู และเปิดโอกาสให้มีการศึกษาดูงานต่างๆ ทั้งนี้ผู้บริหารในกลุ่มนี้มีความพยายามในการสร้างความตระหนักเรื่องพหุวัฒนธรรมแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาของตนเอง

2. การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารได้มีการบริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวทางการจัดการศึกษาเชิงพหุวัฒนธรรม โดยการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น คือ การให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ของผู้เรียน และการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ

3. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ความสำคัญกับประเด็นสองประเด็นคือ การสร้างเครือข่ายกับผู้ปกครอง และการสร้างส่งเสริมกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองและชุมชนที่ดีนั้น จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยของบุคลากรในโรงเรียนด้วย

4. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานกับภาคีทุกภาคส่วน ผลจากการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่บริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมสองส่วนคือ

4.1 การมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ การแบ่งหน้าที่ และมอบหมายในแต่ละฝ่ายงานของสถานศึกษา

4.2 การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารได้พยายามส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในโรงเรียนมากขึ้น โดยการเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของสถานศึกษามากยิ่งขึ้น

5. การพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม รวมถึงการเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการที่ผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เข้ารับอบรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในสังคมพหุวัฒนธรรม หรือการมีโอกาสในการศึกษาต่อ

สายสมร ศักดิ์คำดวง (2551: 193) ได้พัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ (2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดการบริหารที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัยมี 2 ระยะ ประกอบด้วย ระยะแรก คือ การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เอกสารเชิงทฤษฎี การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน การประชุมกลุ่มย่อย จำนวน 7 คน สังเคราะห์เป็นตัวชี้วัด สำหรับระยะที่สองคือ การทดสอบเพื่อยืนยันตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 602 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ .982 มีค่าความตรงอยู่ระหว่าง 0.62-1.00 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 86 ตัวชี้วัด ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยตัวชี้วัดการบริหารวิชาการที่ดี จำนวน 20 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดการบริหารงบประมาณที่ดี จำนวน 20 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดการบริหารบุคคลที่ดี จำนวน 21 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดการบริหารทั่วไปที่ดี จำนวน 25 ตัวชี้วัด 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดการบริหารที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลปรากฏว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (chi-square = 329.25 df = 188 ค่า P = 0.00 ค่า GFI = 0.96 ค่า AGFI = 0.93 ค่า RMSE = 0.0035) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำตัวชี้วัดทั้งหมดนี้หรือพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารโรงเรียนในลำดับต้นๆ ไปใช้ในการวางแผนการบริหารและการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีได้ต่อไป

ไกศิษฏ์ เปลรินทร์ (2552: 238) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและ (2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การดำเนินการมีสองระยะประกอบด้วย ระยะแรกคือ การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เอกสารเชิงทฤษฎี จัดทำกรอบแนวคิดตัวบ่งชี้ร่างตัวบ่งชี้ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ระยะที่สองคือ การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 395 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ .973 มีค่าความตรงอยู่ระหว่าง 0.55-1.00 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่า ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนานักเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 70.16 df = 62 ค่า P = 0.22 ค่า GFI = 0.98 ค่า AGFI = 0.96 ค่า RMSEA = 0.018) ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชีวิน อ่อนละออ (2553: 221) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทยและเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนจำนวน 335 คนใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการหาค่าสถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์องค์ประกอบการเชิงยืนยันอันดับที่ 2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติ

ผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน 66 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 15 ตัวบ่งชี้ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล 13 ตัวบ่งชี้ ด้านการกระตุ้นปัญญา 19 ตัวบ่งชี้ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 19 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 4 องค์ประกอบเรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการกระตุ้นปัญญา (0.84) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (0.83)ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล (0.80) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (0.79) และผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Chi-Square = 40.24, df = 19, p = 0.11, GFI = .98, AGFI = .96, RMSEA = .001) ผลการวิจัยจึงยืนยันสมมติฐาน การวิจัยที่กำหนดไว้

เชวงศักดิ์ พฤกษเทเวศ (2553: 191) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 388 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ข้อมูลในการหาค่าสถิติพื้นฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และองค์ประกอบหลักด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 12 องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 116 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ 71 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 35 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 3 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักจากมากไปน้อยได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ และองค์ประกอบด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วทดสอบสมมุติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พิลาศลักษณ์ อุมะวรรณ และคนอื่นๆ (2553) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ซึ่งดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย เก็บรวบรวมข้อมูล 3 รอบจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 24 คนซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยนำผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ ค่า 5 ระดับ นำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพกับผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 60 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.98 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลกับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 217 คน

ผลการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนได้ตัวบ่งชี้จำนวน 100 ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมระดับดีขึ้นไปทุกตัวบ่งชี้ จำนวนตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบเป็นดังนี้ 1) การ กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 17 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกข้อ 2) ความสามารถรวบรวมข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์ได้ มีตัวบ่งชี้ภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 18 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดจำนวน 14 ตัวบ่งชี้ และมีความเหมาะสมในระดับมากจำนวน 4 ตัวบ่งชี้ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ และมีความเหมาะสมในระดับมากจำนวน 1 ตัวบ่งชี้ 4) การคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 17 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุดทุกข้อ 5) การพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดจำนวน 11 ตัวบ่งชี้ และมีความ เหมาะสมในระดับมากจำนวน 1 ตัวบ่งชี้ 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 23 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 6 องค์ประกอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านการปลูกฝัง วัฒนธรรมขององค์การ ด้านการคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลง และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่าง ต่อเนื่อง ส่วนด้านการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูเพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด 2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด 3) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบตามเกณฑ์ที่กำหนด เก็บข้อมูลโดยใช้แบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ที่มีค่าความเชื่อถือ 0.967 จากกลุ่มตัวอย่างครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 642 คน ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนา และสถิติอ้างอิงโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรล โดยมีผลการวิจัย ดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูมีค่าเฉลี่ยและค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20% 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (X2) เท่ากับ 34.59 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 31 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.300 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.013 3. องค์ประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.30 ทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ไทเทิล (Tittle. 2001: 98) ได้สำรวจผลกระทบของหลักสูตรภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของนิสิตระดับปริญญาตรี โดยมีข้อคำถามของการศึกษาครั้งนี้ คือ 1. ระดับการรับรู้ของนักเรียนในหลักสูตรภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมที่อาชีวะโพโมนาก่อนเรียนมีค่าเท่าใด 2. ระดับการรับรู้ของนักเรียนเมื่อจบหลักสูตรมีค่าเท่าใด 3. นักเรียนได้รับประสบการณ์หรือการเรียนรู้อะไรจากหลักสูตร วัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้ คือ การกำหนดประสิทธิผลของ 4 หน่วย ทีมสอนหลักสูตรภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมที่อาชีวะโพโมนา ประสิทธิผลจะวัดจากระดับการรับรู้ของนักเรียนด้านพหุวัฒนธรรมในการจบหลักสูตร การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพของหลักสูตรในประเด็นที่เฉพาะเจาะจงของพหุวัฒนธรรม ซึ่งเป็นหลักสูตรที่มีความคล้ายคลึงกับการฝึกอบรมความไวในการรับรู้ ดังที่พวกเขาให้นักเรียนตรวจสอบภาวะที่มีอยู่ในสังคม (ชนชาติ การรังเกียจผู้หญิง วัยวุฒิภาวะห้องเรียน ฯลฯ) และบทบาทของพวกเขาในการถูกกดขี่ การศึกษาครั้งนี้มีความสำคัญ คือ เป็นการประเมินผลกระทบของหลักสูตรจากนักเรียน โดยทำการพิจารณาจากการรับรู้ของนักเรียน และระดับผลกระทบของหลักสูตรต่อการเรียนการสอน เพื่อที่จะสามารถออกแบบหลักสูตรอีกครั้งในอนาคตหรือเพิ่มผลลัพธ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นวิธีดำเนินการที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ การสำรวจ

การสัมภาษณ์ และการทบทวนเอกสาร ศึกษาจากผู้เข้าร่วม 22 คน ที่เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรนี้ โดยโครงสร้างของหลักสูตรภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมจะเน้นการสนทนาผ่านการฝึกประสบการณ์ ด้วยความหวังว่าการแบ่งปันส่วนบุคคลและการเปิดเผยข้อมูลที่จะนำนักเรียนสะท้อนตัวเองให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อของพวกเขา โดยไทเทิลได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมว่าเป็นรูปแบบที่ได้รับการพัฒนาโดยทีมงานและคณะที่อาชีวะโพโมนา ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การศึกษาพหุวัฒนธรรม 2) การศึกษาภาวะผู้นำ และ 3) ความสัมพันธ์ของมนุษย์ ซึ่งแต่ละล้านมีรายละเอียดดังนี้ คือ

1) การศึกษาพหุวัฒนธรรมเน้นเกี่ยวกับการเรียนรู้และความแตกต่างของความใกล้ชิดระหว่างกลุ่มคน

2) การศึกษาภาวะผู้นำกระตุ้นให้นักเรียนสำรวจศักยภาพของตัวเองในการเป็นผู้นำและวิธีการที่พวกเขาจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมความรู้สึกในการรับผิดชอบ

3) ความสัมพันธ์ของมนุษย์จะเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลเกี่ยวกับระดับอารมณ์ของผู้คนแต่ละคน มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยการเอาใจใส่และความพยายามทำความเข้าใจในบางเวลา รวมไปถึงประสบการณ์พื้นฐานของแต่ละคน

สามองค์ประกอบนี้จะร่วมกันนำไปสู่การมีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม กลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสังคมปัจจุบัน สามส่วนนี้จะมีปฏิกิริยาต่อกันเป็นรูปแบบวงจร โดยแต่ละส่วนจะร่วมกันสนับสนุนส่วนอื่น ๆ

มิเชล และวู้ดฟอร์ค (Michelle; & Woodfork. 2001: 12-17) ได้ศึกษาและทำความเข้าใจในทฤษฎีและความท้าทายของการเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรม งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหาเครื่องมือในการสร้างความตระหนักของความแตกต่างในการเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรม และช่วยให้ผู้นำมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการจัดการทีมที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยใช้แบบสอบถามความเป็นผู้นำระดับสากลที่ระบุว่าเป็นเครื่องมือที่เป็นสากลที่ใช้ในการตรวจสอบและรวบรวมข้อมูล

ในระยะแรกของการศึกษา คือ การตรวจสอบค่าของภาวะผู้นำจากผู้ติดตามที่ต้องการวัดการรับรู้ของพวกเขาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำของตนเอง พบว่าองค์ประกอบของความเป็นผู้นำ ได้แก่ 1. มีวิสัยทัศน์ 2. การจัดการองค์กร 3. มีความซื่อสัตย์ 4. สามารถทำให้บรรลุเป้าหมาย 5. มีอำนาจเด็ดขาด 6. มีกฎเกณฑ์ 7. มีการส่งเสริมและสนับสนุน 8. เด็ดขาด 9. มีความพอประมาณ 10. น่าเชื่อถือและฉลาด 11. อิสรเสรี 12. มีการปกป้องและไวต่อสิ่งกระตุ้น 13. กล้าเสี่ยง 14. เป็นมิตรและชอบช่วยเหลือ 15. สามารถจัดการเรื่องเล็กๆได้ 16. การปกครอง/ลักษณะบุคลิกเฉพาะตน 17. ความตระหนักทางสังคม 18. มีทิศทาง 19. การสร้างทีม 20. เงียบสงบ และ 21. การสร้างแรงจูงใจ

ระยะที่สองของการศึกษา คือ การตรวจสอบความสัมพันธ์ของความสอดคล้องกันระหว่างค่าความเป็นผู้นำที่ต้องการ และการรับรู้พฤติกรรมของผู้นำกับการวัดประสิทธิภาพของผู้นำ สมมติฐานแรกของวิทยานิพนธ์ประกอบด้วยสองส่วน ส่วนแรกคือประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำมีสูง ซึ่งสอดคล้องกันระหว่างค่าความเป็นผู้นำที่ต้องการและการรับรู้พฤติกรรม เช่น ความสอดคล้องกันจะเกิดขึ้นถ้าความต้องการของความซื่อสัตย์มีอยู่ในระดับสูง และการรับรู้พฤติกรรมการนำของพวกเขา

จะมีความซื่อสัตย์สูงสุด ประการที่สอง ประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำจะต่ำ เมื่อไม่มีความสอดคล้องกับค่าความเป็นผู้นำที่ต้องการและการรับรู้พฤติกรรม เช่น ความต้องการความซื่อสัตย์ แต่ไม่มีหลักฐานใด ๆ ที่รับรู้ถึงความซื่อสัตย์ในพฤติกรรมของผู้นำ ในทางตรงกันข้ามความสอดคล้องกันมีโอกาสเกิดขึ้นอย่างเท่าเทียมกับลักษณะที่ไม่ต้องการ เช่น ความสอดคล้องเกิดขึ้น ถ้าระบอบเผด็จการที่ไม่ต้องการและไม่มีการรับรู้ สมมติฐานที่สองของการศึกษา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องและประสิทธิภาพความเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรม เช่น ระบอบเผด็จการมากเกินไปในประเทศใดประเทศหนึ่งอาจมีผลกระทบทางลบต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำ แต่มันอาจมีผลกระทบที่เป็นกลางในประเทศอื่น

บอสมา (Bosma. 2007: 56-63) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการสื่อสารของภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของการแก้ปัญหาความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมภายในองค์กร กลุ่มตัวอย่างและผู้เข้าร่วมในการศึกษาครั้งนี้ คือ องค์กรที่พัฒนาซอฟแวร์เกี่ยวกับการรวบรวมกลุ่มของคำศัพท์ทางคลินิกและการจำแนกประเภทของระบบสารสนเทศในโรงพยาบาล GHI (Global Health Inc) การค้นพบในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้นำและองค์กรที่จะเข้าใจสิ่งที่เป็นทักษะจำเป็นต่อการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจข้ามวัฒนธรรม เพื่อที่จะผ่านความขัดแย้ง รายละเอียดของความรู้นี้คือ (ก) ความสามารถด้านทักษะในการสื่อสารของผู้นำจะต้องมี เพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม (ข) ปัจจัยทางวัฒนธรรมมีความสำคัญ และส่งผลกระทบต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม และ (ค) ประเด็นการสื่อสารที่สำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นนั้นถ้าผู้นำจะไม่มีความเข้าใจ เพราะพวกเขาไม่ได้มีทักษะความเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่เหมาะสม ดังนั้นองค์กรมีแนวโน้มที่จะล้มเหลวถ้าปราศจากทักษะความเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรม

แคเนน และแคเนน (Canen; & Canen. 2008: 1-19) ได้ศึกษาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร วัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้เพื่อสนับสนุนความเข้าใจในการจัดการความขัดแย้งในองค์กรจากมุมมองของความหลากหลายวัฒนธรรมในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา วิธีวิจัยคือใช้การอภิปรายทฤษฎีเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมและภาวะผู้นำ โดยใช้กรณีศึกษาภายในหน่วยงานของสถาบันอุดมศึกษาประเทศบราซิล กรณีศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นเมื่อการเป็นผู้นำพหุวัฒนธรรมหายไป ข้อค้นพบที่ได้คืองานวิจัยแสดงให้เห็นถึงข้อแตกต่างที่สามารถเกิดขึ้นจริงนั่นคือ บุคลิกลักษณะ เช่น การอันธพาลข่มขู่ในที่ทำงานจากผู้นำวัฒนธรรมเดียวอย่างสุดโต่ง และในสถานการณ์ที่มีทางเลือกจะมีความเป็นผู้นำพหุวัฒนธรรมจะมีเพิ่มมากขึ้น การจัดหาเครื่องมือและวิธีการที่เป็นไปได้สำหรับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร โดย Canen ได้สรุปเปรียบเทียบลักษณะของผู้นำวัฒนธรรมเดียวอย่างสุดโต่งและผู้นำพหุวัฒนธรรมไว้ว่า ผู้นำวัฒนธรรมเดียวอย่างสุดโต่ง จะมีบรรยากาศของความตึงเครียด นำเสนอการตอบสนองที่มีแนวโน้มจะปกปิดความหลากหลายทางวัฒนธรรม สนับสนุนเสียง

ที่มีอำนาจสนับสนุนทัศนคติต้นแบบที่ตายตัว สบประมาทผู้ที่คิดต่าง ก่อให้เกิดบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมวัฒนธรรมเดียว ข่มขู่เอาผิด ส่วนผู้นำพหุวัฒนธรรม จะดูแลไม่ให้มีความเครียดที่จะกลายเป็นความขัดแย้งและจะไม่สามารถควบคุมได้ ให้ความสำคัญกับเสียงของความหลากหลายวัฒนธรรม และทำให้แน่ใจว่าพวกเขาอยู่ในความเคารพ พยายามสร้างความสอดคล้องทางวัฒนธรรม ท้าท้ายต้นแบบเดิมๆ ท้าทายภูมิปัญญาเดิม ยอมรับสภาพบรรยากาศองค์กรที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ควบคุมสถานการณ์ พยายามสร้างช่องสัญญาณเสียงเพื่อให้ได้รับการยกเว้นที่จะถูกรวม

โครเซอร์ (Crozier. 2009: 23-34) ได้ทำการวิจัยเรื่องการฝึกอบรมภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมสำหรับองค์กร โดยมีคำถามการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้คือ การฝึกอบรมภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมจะเปลี่ยนทัศนคติของผู้จัดการที่มีต่อชนกลุ่มน้อยและพนักงานเพศหญิงได้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ การมุ่งเน้นพัฒนาทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการที่เกี่ยวกับความหลากหลายวัฒนธรรม และเสริมสร้างทัศนคติทางบวกที่มีต่อชนกลุ่มน้อยและเพศหญิง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 43 คน เป็นผู้นำและผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกโดยวิธีการสุ่มแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็นเข้าร่วมการทดลอง กลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้เป็นตัวแทนของความหลากหลายในการเป็นผู้นำในองค์กรที่มีความหลากหลายวัฒนธรรมที่ได้เข้าร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถามการสำรวจก่อน และหลังการเข้าร่วมทดลอง เมื่ออบรมจนเสร็จสมบูรณ์เป็นเวลา 30 วัน จะใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า Likert scale 5 ระดับ คือ "เห็นด้วยอย่างยิ่ง" "เห็นด้วย" "ไม่แน่ใจ" "ไม่เห็นด้วย" หรือ "ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง" ทำการสำรวจเพื่อวัดระดับการเปลี่ยนแปลงของทัศนคติ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ANOVA F-test ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำที่เข้าร่วมในการศึกษาครั้งนี้ มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่พวกเขามีต่อความหลากหลายในองค์กรหลังจากเข้ารับการอบรมอย่างมีนัยสำคัญ โดยวัดจากความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมในการฝึกอบรม และยังพบว่าองค์กรพหุวัฒนธรรมโดยแท้จริง หมายถึงการดำรงอยู่ของความไว้วางใจ ความเสมอภาค และความเคารพต่อทุกวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ มิเชล; และ มอร์-บาราค (Michàlle; & Mor-Barak. 2005: 2) ที่กล่าวว่า ปัญหาที่ผู้จัดการเผชิญทุกวันนี้ คือ ความหลากหลายของแรงงาน แรงงานที่มีความหลากหลายของทุกวันนี้ไม่ได้เกิดจากความแตกต่างในแรงงานตัวเอง แต่มักจะมาจากผู้จัดการบริษัทที่ไม่สามารถจะเข้าใจพลวัตขององค์กร ผู้จัดการเหล่านี้จะไม่เต็มใจที่จะปรับทัศนคติของตัวพวกเขาเอง และสร้างสรรค์ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของแรงงานที่หลากหลายวัฒนธรรม

ความสำคัญของการศึกษาครั้งนี้เมื่อเทียบกับการศึกษาความหลากหลายทางอื่น ๆ ก็คือ มุ่งเน้นไปที่ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร โดยเสนอว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้นำช่วยส่งเสริมการพัฒนาของชนกลุ่มน้อยและเพศหญิง แสดงให้เห็นถึงความพยายามของการฝึกอบรมในครั้งนี้ว่า พยายามที่จะปรับปรุงความสัมพันธ์ผ่านความเข้าใจและทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการศึกษาครั้งนี้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะด้านทัศนคติของผู้นำและด้านการรับรู้เกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผลที่ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

1. ความรู้และความเข้าใจร่วมกัน ความรู้และความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ ภาษาและแนวความคิดในองค์กรที่จะสอนผู้นำ และทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน

2. ทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานสามารถส่งผลต่อการเจริญเติบโตในแง่ของการผลิตสำหรับองค์กร หรือลดประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นผู้นำควรตอบโต้สมดุลทัศนคติเชิงลบเพื่อที่จะส่งเสริมการเจริญเติบโตและผลผลิตในองค์กร

3. พฤติกรรมที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญตามทฤษฎีพฤติกรรมที่มีการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการเรียนรู้

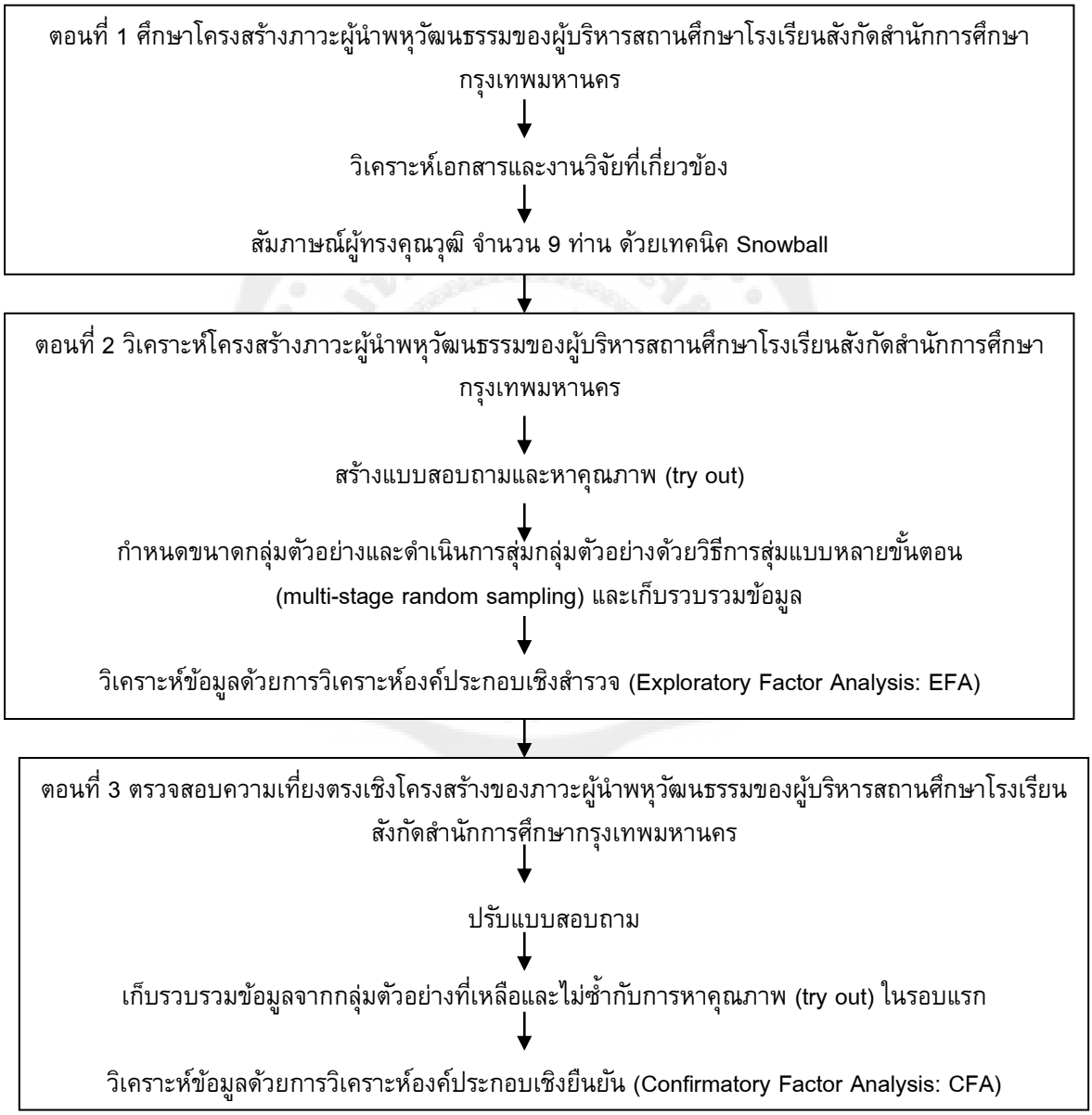
4. การเอาใจใส่ การประสบความสำเร็จของผู้นำต้องแสดงความรู้สึกเอาใจใส่ให้กับพนักงานของพวกเขา เมื่อพนักงานรับรู้ว่าผู้บริหารและผู้นำกำลังพยายามที่จะทำความเข้าใจกับความต้องการขององค์กรและความปรารถนาของพวกเขา จะทำให้ความจงรักภักดีของพนักงานเพิ่มมากขึ้น และพวกเขาจะมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

5. ทักษะการสื่อสาร การสื่อสารในองค์กรระหว่างผู้บริหารและพนักงานเป็นส่วนสำคัญในการทำธุรกิจ ผู้นำจะต้องมั่นใจว่าพนักงานทุกคน ผู้จัดการ และผู้บังคับบัญชาได้รับข้อความเชิงกลยุทธ์เดียวกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ แต่น่าเสียดายที่ผ่านมา ข้อความมักจะไหลทางเดียว การสื่อสารมักเป็นการสื่อสารทิศทางเดียวจากผู้นำด้านบนมายังพนักงาน พนักงานก็จะตอบสนองต่อสิ่งที่พวกเขาเชื่อว่าผู้นำต้องการให้พวกเขาประสบความสำเร็จ ปัญหาคือว่าผู้นำมักจะไม่ฟังสิ่งที่พนักงานต้องการ และสิ่งที่พนักงานอาจจำเป็นต้องดำเนินการในงานของพวกเขาอย่างเพียงพอ บ่อยครั้งที่การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานเกิดความผิดพลาดขึ้นเนื่องจากการสื่อสารที่ไหลจากบนลงล่างเพียงทิศทางเดียว การสื่อสารของผู้บริหารและพนักงานที่มีวัฒนธรรมสังคม การศึกษา และภาษา ที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ ในองค์กร อาจจะดูเป็นปัญหาและอุปสรรค ปัญหาทักษะการสื่อสารในช่องปาก เช่น ปัญหาการแปล การออกเสียง หรือภาษาร่างกายอาจก่อให้เกิดปัญหากับบางวัฒนธรรม และความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่อาจก่อให้เกิดปัญหาอีกอย่างคือ ผู้นำและผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงความก้าวหน้าบุคคลเหล่านี้ในองค์กรเพราะการสันนิษฐานของพวกเขาเกี่ยวกับการไม่มีความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสื่อสารให้เข้าใจ หากผู้นำหรือผู้จัดการมีปัญหาด้านการสื่อสารกับคนวัฒนธรรมอื่น ๆ

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้และภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ผู้วิจัยสนใจที่จะนำองค์ความรู้จากทั้งสองทฤษฎีนี้มาใช้ร่วมกันเพื่อนำไปพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมในการศึกษาครั้งนี้ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ตัวแปร และตัวบ่งชี้

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังภาพประกอบ 6 ดังนี้



ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

1. แหล่งข้อมูล

การศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดแหล่งของการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1.1 ผู้วิจัยทำการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ

1.1.2 นำผลสรุปที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ตัวแปร และตัวบ่งชี้

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2.1 ศึกษาเทคนิค Snowball หรือการเลือกตัวอย่างแบบก้อนหิมะ (Snowball Sampling) เป็นวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) การเลือกตัวอย่างวิธีนี้ใช้ในกรณีที่ตัวอย่างมีลักษณะพิเศษ มีเงื่อนไข หรือความชำนาญพิเศษ ซึ่งนักวิจัยอาจจะหาประชากรของการวิจัยไม่ได้ หรือทำได้ยาก จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่อยู่ในเงื่อนไขหรือลักษณะเดียวกัน หรือวงการเดียวกัน แนะนำให้รู้จักต่อๆ กันไป โดยนักวิจัยค้นหาตัวอย่างเริ่มต้นที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการให้ได้ก่อน แล้วหลังจากนั้นจึงขยายวงไปเรื่อยๆ ต่อไปจนครบตามที่ต้องการ (วรรณี แกมเกตุ. 2557: 289)

1.2.2 สัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิค Snowball

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานไปใช้ในการกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ทำการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ผู้วิจัยค้นหาตัวอย่างเริ่มต้นที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการให้ได้ก่อน แล้วหลังจากนั้นจึงขยายวงไปเรื่อยๆ ด้วยการแนะนำของผู้ให้ข้อมูลที่ได้เก็บข้อมูลไปแล้ว จนกระทั่งได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เพียงพอต่อประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์ หรือข้อมูลที่ได้มีความคงที่เป็นข้อมูลที่นิ่งแล้ว ซึ่งได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิค snowball ได้ทั้งหมดจำนวน 9 ท่าน คือ

1.2.2.1 นักวิชาการที่มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์เกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม จำนวน 5 คน ได้แก่

1.2.2.1.1 ศาสตราจารย์ ดร.สุวิไล เปรมศรีรัตน์ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล

1.2.2.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.นงเยาว์ เนาวรัตน์ ผู้อำนวยการศูนย์พหุวัฒนธรรมและนโยบายการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และหัวหน้าภาควิชาพื้นฐานและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1.2.2.1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บัญญัติ ยงย่วน รองผู้อำนวยการด้านวิชาการสถาบันแห่งชาติ เพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล

1.2.2.1.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

1.2.2.1.5 ดร.ชูพินิจ เกษมณี อาจารย์ภาควิชาพื้นฐานของการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้ซึ่งทำงานคลุกคลีกับชนเผ่าและกลุ่มชาติพันธุ์ในประเทศไทยมาช้านาน และในปี 2550 จนถึงปัจจุบัน ท่านเป็นอนุกรรมการในคณะอนุกรรมการด้านสิทธิของกลุ่มชาติพันธุ์ คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

1.2.2.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีชุมชนที่หลากหลายเชื้อชาติ เช่น พม่า มอญ เขมร กะเหรี่ยง ญวน เป็นต้น ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จำนวน 4 คน ได้แก่

1.2.2.2.1 นายวสันต์ จันทร์มล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดบางหญ้าแพรก จังหวัดสมุทรสาคร (ชุมชนไทยพม่ามอญ)

1.2.2.2.2 นายอภิวัฒ บุญภมร ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดศิริมงคล จังหวัดสมุทรสาคร (ชุมชน พม่า มอญ กะเหรี่ยง)

1.2.2.2.3 นายเฉลียว เถื่อนเผา ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านตะโกล่าง จังหวัดราชบุรี (กะเหรี่ยง มอญ พม่า) เป็นโรงรียนศูนย์อาเซียน (buffer school) จากตัวแทน 24 โรงเรียนทั่วประเทศ

1.2.2.2.4 นายวรากุล หงส์เทียบ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสวนผึ้งวิทยา จังหวัดราชบุรี (กะเหรี่ยง ไทยญวน มอญ พม่า) เป็นโรงเรียนศูนย์อาเซียน (buffer school) จากตัวแทน 24 โรงเรียนทั่วประเทศ

1.3 สรุปผลการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นำมากำหนดเป็นโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร และ 100 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.3.1 องค์ประกอบด้านความไว้วางใจ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ (11 ตัวบ่งชี้) การดูแลเอาใจใส่ (7 ตัวบ่งชี้) ความสามารถ (12 ตัวบ่งชี้) การเปิดเผย (4 ตัวบ่งชี้) และการยึดถือหลักคุณธรรม (9 ตัวบ่งชี้)

1.3.2 องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม (6 ตัวบ่งชี้) การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม (6 ตัวบ่งชี้) และการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (9 ตัวบ่งชี้)

1.3.3 องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน (9 ตัวบ่งชี้) การมอบอำนาจ (8 ตัวบ่งชี้) และการกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย (6 ตัวบ่งชี้)

1.3.4 องค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ การสรรหา (7 ตัวบ่งชี้) การพัฒนาบุคลากร (3 ตัวบ่งชี้) และความเสมอภาค (3 ตัวบ่งชี้)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผู้จัยสร้างแบบวิเคราะห์เนื้อหา โดยแบ่งเป็นประเภทของเอกสาร ปีที่พิมพ์ ประเด็นการวิจัย เนื้อหาสาระของเอกสารที่เชื่อมโยงทฤษฎี ผลการวิจัย และจุดเน้น โดยนำข้อค้นพบที่ได้ไปใช้ในการสังเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

2.2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิค Snowball ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยตอนที่ 1 เป็นข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ตอนที่ 2 เป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของข้อคำถาม พร้อมทั้งขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อนำแบบสัมภาษณ์ไปปรับปรุงแก้ไข แล้วนำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของข้อคำถาม พร้อมทั้งขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อนำแบบสัมภาษณ์ไปปรับปรุงแก้ไข นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาร่วมกันคัดเลือกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในเบื้องต้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยใช้แบบวิเคราะห์เนื้อหาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นกรอบแนวทางการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ได้แก่ องค์ประกอบ ตัวแปร และตัวบ่งชี้

3.2 ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม หรือมีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม สัมภาษณ์ด้วยเทคนิค Snowball จำนวน 9 ท่าน เพื่อนำไปพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ในการสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปร และตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ได้แก่

4.2 นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิค Snowball มาพิจารณาร่วมกับผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปร และตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 วิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2558 จำนวน 438 คน (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. 2558: ออนไลน์)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2558 จำนวน 210 คน โดยมีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและมีขั้นตอนในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.2.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ที่เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงและมีโมเดล (model) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ควรใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ ซึ่งได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แนวคิดของ แฮร์; และ คนอื่นๆ (Hair; et al. 2010 อ้างอิงจาก วรรณี แกมเกตุ. 2557: 4) ใช้สัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรเป็นสัดส่วนขั้นต่ำสุดคือ 5:1 หรือตามหลักของสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุโดยทั่วไปซึ่งมักกำหนดอยู่ในช่วง 5-20 เท่าของจำนวนตัวแปรหรือพารามิเตอร์ โดยการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 14 ตัวแปร และมีพารามิเตอร์ที่จะต้องประมาณค่าประมาณ 37 ค่า ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรมีอย่างน้อย 185 คน และเมื่อดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจาก 6 กลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต กลุ่มละเท่าๆ กัน จึงได้กำหนดให้เก็บข้อมูลกลุ่มละ 35 คน รวม 6 กลุ่มได้ 210 คน

1.2.2 การดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) ซึ่งดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยสุ่มสำนักงานเขต จากกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตทั้งหมด 6 กลุ่ม คือ กลุ่มกรุงเทพกลาง กลุ่มกรุงเทพใต้ กลุ่มกรุงเทพเหนือ กลุ่มกรุงเทพตะวันออก กลุ่มกรุงธนเหนือ และกลุ่มกรุงธนใต้ ได้สำนักงานเขตมากลุ่มละ 7 เขต รวมทั้งหมด 42 เขต

ขั้นที่ 2 สุ่มโรงเรียนจากแต่ละสำนักงานเขตด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) มาเขตละ 5 โรงเรียน รวมทั้งหมด 210 โรงเรียน

ขั้นที่ 3 สุ่มผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนละ 1 คน ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่าง 210 คน ดังแสดงในตาราง 10

จากประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังตาราง 10

ตาราง 10 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกจากกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต

กลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวนโรงเรียน	จำนวนผู้อำนวยการ	จำนวนโรงเรียน	จำนวนผู้อำนวยการ
กลุ่มกรุงเทพกลาง	41	41	35	35
กลุ่มกรุงเทพใต้	59	59	35	35
กลุ่มกรุงเทพเหนือ	46	46	35	35
กลุ่มกรุงเทพตะวันออก	131	131	35	35
กลุ่มกรุงธนเหนือ	91	91	35	35
กลุ่มกรุงธนใต้	70	70	35	35
รวม	438	438	210	210

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 1 ฉบับ เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ตอนดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) เพื่อสำรวจข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 100 ข้อ ดังแสดงในภาคผนวก ค

3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร พร้อมนำข้อเสนอแนะและข้อสนับสนุนที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิมาพัฒนาเป็นข้อคำถาม

3.2 สร้างตารางวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละมิติ และสร้างข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร จากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของข้อคำถาม พร้อมทั้งขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม โดยได้ปรับภาษาและข้อความที่ใช้คำฟุ่มเฟือย ให้มีความกระชับและชัดเจนมากขึ้น

3.3 นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการในแต่ละตัวแปร ความครอบคลุมของข้อคำถาม และความถูกต้องชัดเจนของภาษา พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยใช้ดัชนี IOC โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามตัวแปร
0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามตัวแปร
-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามตัวแปร

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) พบว่าค่าดัชนี (item objective congruence: IOC) ของแบบสอบถามแต่ละข้อมีค่าอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ดังแสดงรายละเอียดในภาคผนวก จ ซึ่งข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC มากกว่า 0.50 ถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด สามารถนำไปใช้วัดได้ (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2550: 97) ดังนั้นแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร มีความตรงเชิงเนื้อหาและเหมาะสมจะนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 ปรับปรุงข้อคำถามตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ โดยมีการตัดคำฟุ่มเฟือยและปรับภาษาให้มีความชัดเจนมากขึ้น จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งจนได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์

3.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของคอนบราค (cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นแต่ละองค์ประกอบและแต่ละตัวบ่งชี้ดังตาราง 11

ตาราง 11 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
1. ด้านความไว้วางใจ	**43**	**0.937**
ความน่าเชื่อถือ	11	0.884
การดูแลเอาใจใส่	7	0.828
ความสามารถ	12	0.913
การเปิดเผย	4	0.819
การยึดถือหลักคุณธรรม	9	0.916

ตาราง 11 (ต่อ)

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
2. ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม	**21**	**0.940**
การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม	6	0.899
การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม	6	0.880
การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม	9	0.897
3. ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	**23**	**0.943**
การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน	9	0.903
การมอบอำนาจ	8	0.864
การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย	6	0.882
4. ด้านการบริหารความหลากหลาย	**13**	**0.826**
การสรรหา	7	0.782
การพัฒนาบุคลากร	3	0.854
ความเสมอภาค	3	0.753
ทั้งฉบับ	**100**	**0.977**

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของคอนบราค (cronbach's alpha coefficient) พบว่าข้อคำถามในแต่ละตัวบ่งชี้มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.753 - 0.916 สำหรับข้อคำถามขององค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน มีค่าความเชื่อมั่นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยองค์ประกอบด้านความไว้วางใจมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.819 - 0.916 ซึ่งข้อคำถามในตัวบ่งชี้การยึดถือหลักคุณธรรมมีค่าความเชื่อมั่นสูงที่สุดเท่ากับ 0.916 ส่วนองค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.880 - 0.899 ซึ่งข้อคำถามในตัวบ่งชี้การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรมมีค่าความเชื่อมั่นสูงที่สุดเท่ากับ 0.899 สำหรับองค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.864 – 0.903 ซึ่งข้อคำถามในตัวบ่งชี้การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกันมีค่าความเชื่อมั่นสูงที่สุดเท่ากับ 0.903 และองค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลายมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.753 - 0.854 ซึ่งข้อคำถามใน ตัวบ่งชี้การพัฒนาบุคลากรมีค่าความเชื่อมั่นสูงที่สุดเท่ากับ 0.854 แสดงว่าแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีคุณภาพอยู่ในระดับสูง และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ทำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตในการตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามส่งไปทางไปรษณีย์ เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามตอบเรียบร้อยแล้ว ให้ส่งแบบสอบถามมายังผู้วิจัยโดยตรงตามที่อยู่ที่แจ้งไป และบางโรงเรียนที่ยังไม่ส่งแบบสอบถามกลับมา ผู้วิจัยมีการกำกับติดตามแบบสอบถามคืนโดยติดต่อกับโรงเรียนทางโทรศัพท์ให้ช่วยส่งแบบสอบถามคืนกลับมา

4.3 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมา ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยมีอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 จำนวนแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครที่ส่งและอัตราการตอบกลับจำแนกตามกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต

กลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป (ฉบับ)	อัตราการตอบกลับ	
		จำนวน (ฉบับ)	ร้อยละ
กลุ่มกรุงเทพกลาง	35	34	97.14
กลุ่มกรุงเทพใต้	35	34	97.14
กลุ่มกรุงเทพเหนือ	35	33	94.29
กลุ่มกรุงเทพตะวันออก	35	33	94.29
กลุ่มกรุงธนเหนือ	35	33	94.29
กลุ่มกรุงธนใต้	35	34	97.14
รวม	**210**	**201**	95.71

จากตาราง 12 ผู้วิจัยจึงส่งแบบสอบถามไปจำนวน 210 ฉบับ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 95.71 ซึ่งเป็นอัตราการตอบกลับค่อนข้างสูง เนื่องจากผู้วิจัยโทรประสานงานอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ประสานงานแต่ละโรงเรียน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

5.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ความถี่และค่าร้อยละ

5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำมาเปรียบเทียบกับการแปลผลที่กำหนด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (เมทินี ยอดเสาวดี. 2554: 65)

ค่าเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด

5.2 การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

5.2.1 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามการพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (item objective congruence: IOC)

5.2.2 ตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (cronbach's alpha coefficient)

5.3 การวิเคราะห์เพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัย

5.3.1 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในการพัฒนาโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม โดยตัวแปรแต่ละตัวต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545: 98) ต้องมีค่าไอเกน (Eigen Value) มากกว่า 1.00

5.3.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งมีวิธีตรวจสอบ 2 วิธี คือ

5.3.2.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient) เพื่อตรวจสอบความเหมาะของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรคู่ใดมีค่าเข้าใกล้ +1 หรือ -1 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมาก ควรอยู่องค์ประกอบเดียวกัน แต่ถ้าตัวแปรใดไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ควรตัดตัวแปรนั้นออกจากการวิเคราะห์ (วรรณี แกมเกตุ. 2557: 5)

5.3.2.2 การวิเคราะห์ค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin mesures of samplimg adequacy (KMO) ควรมีค่าเกิน 0.5 ผลการทดสอบ KMO ในภาพรวมด้วย Bartlett's test of sphericity ควรปฏิเสธสมมติฐาน (Sig < .05) ซึ่งแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ แฮร์ และคณะ (วรรณี แกมเกตุ. 2557: 5; อ้างอิงจาก Hair; et al. 2010)

ตอนที่ 3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

1. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2558 จำนวน 210 คน ซึ่งเป็นคนละกลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์เดียวกันในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 3 ที่พิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ที่เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงและมีโมเดล (model) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 1 ฉบับ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ตอนดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) เพื่อสำรวจข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 70 ข้อ ที่ได้จากการปรับจำนวนข้อคำถามจากแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 2 ดังแสดงในภาคผนวก ค

3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.1 นำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) มาจัดทำแบบสอบถาม โดยคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545: 98) ต้องมีค่าไอเกน (Eigen Value) มากกว่า 1.00

3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากข้อ 3.1 มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

3.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง และดำเนินการปรับปรุงจนได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ทำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตในการตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามส่งไปทางไปรษณีย์ เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามตอบเรียบร้อยแล้ว ให้ส่งแบบสอบถามมายังผู้วิจัยโดยตรงตามที่อยู่ที่แจ้งไป และบางโรงเรียนที่ยังไม่ส่งแบบสอบถามกลับมา ผู้วิจัยมีการกำกับติดตามแบบสอบถามคืนโดยติดต่อกับโรงเรียนทางโทรศัพท์ให้ช่วยส่งแบบสอบถามคืนกลับมา

4.3 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมา ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยมีอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามดังแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 จำนวนแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่ส่งและอัตราการตอบกลับจำแนกตามกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต

กลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป (ฉบับ)	อัตราการตอบกลับ	
		จำนวน (ฉบับ)	ร้อยละ
กลุ่มกรุงเทพกลาง	35	35	100
กลุ่มกรุงเทพใต้	35	35	100
กลุ่มกรุงเทพเหนือ	35	33	94.29
กลุ่มกรุงเทพตะวันออก	35	34	97.14
กลุ่มกรุงธนเหนือ	35	34	97.14
กลุ่มกรุงธนใต้	35	34	97.14
รวม	**210**	**205**	97.62

จากตาราง 13 ผู้วิจัยจึงส่งแบบสอบถามไปจำนวน 210 ฉบับ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 97.62 ซึ่งเป็นอัตราการตอบกลับค่อนข้างสูง เนื่องจากผู้วิจัยโทรประสานงานอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ประสานงานแต่ละโรงเรียน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

5.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ความถี่และค่าร้อยละ

5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำมาเปรียบเทียบกับการแปลผลที่กำหนด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (เมทินี ยอดเสาวดี. 2554: 65)

ค่าเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง	ระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด

5.2 การวิเคราะห์เพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัย

5.2.1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งมีวิธีตรวจสอบ 2 วิธี คือ

5.2.1.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient) เพื่อตรวจสอบความเหมาะของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรคู่ใดมีค่าเข้าใกล้ +1 หรือ -1 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมาก ควรอยู่องค์ประกอบเดียวกัน แต่ถ้าตัวแปรใดไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ควรตัดตัวแปรนั้นออกจากการวิเคราะห์ (วรรณี แกมเกตุ. 2557: 5)

5.2.1.2 การวิเคราะห์ค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin mesures of samplimg adequacy (KMO) ควรมีค่าเกิน 0.5 ผลการทดสอบ KMO ในภาพรวมด้วย Bartlett's test of sphericity ควรปฏิเสธสมมติฐาน (Sig < .05) ซึ่งแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (Hair; & et al. 2010 อ้างอิงจาก วรรณี แกมเกตุ. 2557: 5)

5.2.2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง หรือความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลโครงสร้าง โดยมีรายละเอียดดังนี้ (วรรณี แกมเกตุ. 2557: 25)

5.2.2.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi - Square Statistics: χ^2) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติที่ว่าฟังก์ชั่นความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (P>.05, df>0) ถ้าไค-สแควร์มีค่าสูงมาก แสดงว่าฟังก์ชั่นความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายความว่า แบบจำลองไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ ถ้าค่าไค-สแควร์ต่ำมาก ยิ่งมีค่าใกล้ศูนย์มากเท่าไร แสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ ถ้าค่าไค-สแควร์มีค่าสูงเมื่อเทียบกับค่าองศาอิสระ จำเป็นต้องปรับแบบจำลองแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลใหม่ ค่าไค-สแควร์ที่ได้จากการวิเคราะห์ครั้งใหม่นี้ จะมีค่าลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับการวิเคราะห์ก่อนหน้านี้แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองที่ได้จากการวิเคราะห์ครั้งหลังนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์มากขึ้น โดยทั่วไปแบบจำลองสมมติฐานที่มีความกลมกลืนกับข้อมูล ค่าไคสแควร์ควรมีค่าใกล้เคียงกับค่าองศาอิสระ

5.2.2.2 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนผลต่างระหว่างฟังก์ชั่นความสอดคล้องจากโมเดลก่อนและหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชั่นความสอดคล้องก่อนปรับโมเดล ค่า GFI มีค่ามากกว่า 0.95 หรือเข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.2.2.3 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) นำดัชนี GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงองศาความอิสระ ซึ่งรวมจำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วย ค่าดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับ GFI โดยค่า AGFI มีค่ามากกว่า 0.95 หรือเข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.2.2.4 ดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปของความคลาดเคลื่อน (Root Mean square residual: RMR) เป็นค่าที่วัดความคลาดเคลื่อนเฉลี่ยของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่คลาดเคลื่อนไปจากโมเดลทฤษฎี โดยโมเดลที่ดีค่าดัชนี RMR ควรมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ และมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ค่าดัชนี RMR ก็ไม่ควรจะเกิน 0.08

5.2.2.5 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นดัชนีที่พัฒนามาจากค่าฟังก์ชั่นความแตกต่างประชากร (Population discrepancy function, PDF) เนื่องจากเมื่อเพิ่มจำนวนพารามิเตอร์อิสระค่าสถิติดังกล่าวจะมีค่าลดลงเพราะค่าสถิตินี้มีค่าขึ้นอยู่กับองศาอิสระ ค่า RMSEA ที่ดีควรมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ และมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่อย่างไรก็ตาม ค่าที่ใช้ได้และถือว่าโมเดลที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องไม่ควรจะเกิน 0.08

จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลโครงสร้างได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ค่าสถิติดังต่อไปนี้ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ได้แก่

1. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi - Square Statistics)
2. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI)
3. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)
4. ดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปของความคลาดเคลื่อน (Root Mean square residual: RMR)
5. ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร 2) วิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร และ 3) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัยดังกล่าว โดยการนำเสนอแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

สำหรับการวิเคราะห์และการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกและมีความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์มากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนตัวแปรต่างๆ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\overline{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
χ^2	หมายถึง	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMR	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า
df	หมายถึง	องศาอิสระ
p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
R^2	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบและตัวแปร

MUL	หมายถึง	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม
TRU	หมายถึง	ด้านความไว้วางใจ
COMP	หมายถึง	ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม
VIS	หมายถึง	ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
DIV	หมายถึง	ด้านการบริหารความหลากหลาย
REL	หมายถึง	ความน่าเชื่อถือ
CAR	หมายถึง	การดูแลเอาใจใส่
ABI	หมายถึง	ความสามารถ
OPE	หมายถึง	การเปิดเผย
MOR	หมายถึง	การยึดถือหลักคุณธรรม
AWA	หมายถึง	การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม
KNO	หมายถึง	การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม
SKI	หมายถึง	การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม
COM	หมายถึง	การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน
EMP	หมายถึง	การมอบอำนาจ
APP	หมายถึง	การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย
REC	หมายถึง	การสรรหา
DEV	หมายถึง	การพัฒนาบุคลากร
EQU	หมายถึง	ความเสมอภาค

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

จากผลการสัมภาษณ์ ประซึ่งมีเด็นดังต่อไปนี้ ประเด็นที่ 1 ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคของการเข้าสู่อาเซียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมควรมีลักษณะอย่างไร ประเด็นที่ 2 การพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาจากองค์ประกอบอะไรบ้าง และประเด็นที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคของการเข้าสู่อาเซียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้แก่

1.1 ต้องมีความรู้เข้าใจสภาพและเป้าหมายของอาเซียน ต้องรู้จุดเน้นของอาเซียนและนโยบายของอาเซียน

1.2 มีทักษะทางภาษา ได้แก่ ภาษาสากล เช่น ภาษาอังกฤษ หรือภาษาอื่นๆ เช่น ภาษาจีน ฯลฯ เพื่อใช้ในการสื่อสาร ในการประสานงาน ซึ่งจะทำให้เสียโอกาสถ้าผู้นำไม่มีทักษะทางภาษา ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาทักษะการสื่อสารของตนเองตลอดเวลา

1.3 มีความรอบรู้ทางวัฒนธรรม ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลาก รู้ให้กว้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมในกลุ่มประเทศอาเซียน จัดเตรียมหาข้อมูลเกี่ยวกับความหลากหลายของวัฒนธรรมในกลุ่มประเทศอาเซียน และต้องรู้ให้ลึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมของเรา

1.4 ผู้บริหารควรจัดในโรงเรียนให้มีฝ่ายพหุวัฒนธรรมศึกษาโดยเฉพาะ

1.5 ผู้บริหารควรมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการรับสมัครนักเรียนที่หลากหลายเชื้อชาติ มาจากต่างเชื้อกัน

1.6 ผู้บริหารควรมีความอดทนอดกลั้น รับฟังความเห็นที่แตกต่าง ทัศนะมุมมองที่แตกต่าง พฤติกรรมที่แตกต่าง ความเชื่อที่แตกต่าง มีใจเปิดกว้างที่จะยอมรับความแตกต่างในการอยู่ร่วมกัน และทำให้ครูไม่แบ่งชนชั้นกัน เกิดความเข้าใจกัน เกิดการยอมรับกันโดยปราศจากอคติ

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาจากองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

2.1 การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ผู้บริหารควรสร้างความหลากหลายในวิสัยทัศน์ที่ทำให้เกิดการยอมรับ ต้องสนับสนุนส่งเสริมวิสัยทัศน์ที่มีความหลากหลายให้มากขึ้น

2.2 มีการเตรียมพร้อมครูในการจัดการเรียนการสอนที่เอื้อต่อความหลากหลายของนักเรียน เตรียมบรรยากาศของการเรียนการสอนที่เอื้อต่อความหลากหลาย ซึ่งเป็นหัวใจหลักของพหุวัฒนธรรม

2.3 เป้าหมายหลักที่สำคัญของพหุวัฒนธรรมตามทฤษฎี คือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมต้องนำนักเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จที่เท่าเทียมกัน ด้วยวิธีการที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้นำหรือผู้บริหารต้องสร้างความเท่าเทียมทางสังคมให้เกิดในโรงเรียน

2.4 มีทักษะการสื่อสาร เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน โดยเฉพาะการสื่อสารกับคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีความหลากหลายวัฒนธรรม การใช้น้ำเสียง เทคนิคการถ่ายทอดเพื่อสื่อสาร

2.5 มีความยุติธรรม ยึดหลักสิทธิมนุษยชน ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางสังคม สร้างให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ใช้หลักประชาธิปไตย โรงเรียนต้องสอนให้นักเรียนรู้จักหลักสิทธิมนุษยชนของตัวเอง

2.6 เป็นนักประชาสัมพันธ์ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือ ต้องทำป้ายประชาสัมพันธ์แจ้งให้ทราบว่าโรงเรียนเปิดรับนักเรียนทุกเชื้อชาติเข้าเรียน ไม่กีดกัน

2.7 ผู้บริหารต้องสร้างความไว้วางใจ ต้องเปิดใจ ใจถึง การกล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มที่ตัวเองก่อน เป็นแบบอย่างให้กับครูและนักเรียน

2.8 ผู้บริหารต้องมีความตระหนักทางวัฒนธรรมมากๆ ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยสร้างความตระหนักทางวัฒนธรรม ทำให้เกิดการยอมรับวัฒนธรรมที่แตกต่างและหลากหลาย

2.9 ผู้บริหารต้องสร้างทัศนคติเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้กับครูและเชื่อมโยงกับคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งชุมชม

2.10 ใช้หลักการบริหารบนความหลากหลาย แบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน มีการปรึกษาหารือร่วมกัน ประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักด้านการบริหาร ความหลากหลายที่มีองค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาบุคลากร

3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 รัฐบาลน่าจะจัดครูแต่ละภาษาที่อยู่ในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนมาสอนและมีงบประมาณสนับสนุนในกิจกรรมส่วนนี้ เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ภาษาอื่นๆ ในประเทศสมาชิกอาเซียน และนักเรียนต่างประเทศก็จะได้เรียนรู้ภาษาเราด้วย

3.2 ประกาศเป็นนโยบายของกระทรวงศึกษา ในการจัดการศึกษาที่นักเรียนมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งนี้ผู้บริหารจะได้ทำตามนโยบาย

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น มาเพิ่มเติมในการกำหนดตัวบ่งชี้ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 14 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปร และตัวบ่งชี้ที่เป็นโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิค Snowball

องค์ประกอบ/ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
1. ด้านความไว้วางใจ	
1.1 ความน่าเชื่อถือ	1) มีความสม่ำเสมอของพฤติกรรม 2) มีจิตใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง 3) มีจิตวิญญาณของทีม 4) มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา 5) เป็นที่ชื่นชอบ 6) มีคุณลักษณะในการวางตัว 7) ฟังมากกว่าพูด 8) เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น 9) เป็นคนมีความจริงใจ ไม่นินทาลับหลัง 10) ยอมรับความจริงเสมอ เมื่อผิดแล้วยอมรับผิดและพร้อมแก้ไข 11) มีความเป็นผู้ใหญ่ คิดแต่เรื่องสำคัญในงาน ไม่คิดเล็กคิดน้อย

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
1.2 การดูแลเอาใจใส่	12) สนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของบุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ 13) มีความเห็นอกเห็นใจให้การยอมรับซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจ 14) ให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน 15) จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย สะอาด ถูกหลักอนามัย และมีที่พักผ่อนที่สะดวกสบาย 16) จัดสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด 17) จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะในการทำงานให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง 18) มีการให้อภัยเมื่อบุคลากรทำงานผิดพลาด
1.3 ความสามารถ	19) มีความรอบรู้ 20) มีทักษะการติดต่อสื่อสาร 21) มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน 22) มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 23) มีความสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ 24) มีการชื่นชมผู้อื่น 25) มีการสร้างทีมงาน 26) มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 27) ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เสมอ 28) มีการจัดแบ่งหน้าที่งานได้เหมาะสม 29) มีความสามารถในการพัฒนาคน 30) มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์
1.4 การเปิดเผย	31) มีการเปิดเผยความจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น 32) มีการเปิดเผยความสำเร็จที่ได้รับ 33) มีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม 34) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดใจพร้อมนำไปพิจารณา และหาข้อตกลงร่วมกัน

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
1.5 การยึดถือหลักคุณธรรม	35) ยึดมั่นต่อหลักการ 36) มีความยุติธรรม 37) มีความซื่อสัตย์ 38) รักษาสัญญา 39) มีคุณธรรมและจริยธรรม 40) มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) 41) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 42) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา 43) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม
2. ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม	
2.1 การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม	44) ให้ความสำคัญกับมรดกทางวัฒนธรรมของตัวเอง 45) เห็นคุณค่าและเคารพในความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม 46) มีความเข้าใจในรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่าง 47) มีส่วนร่วมในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีความหมายกับผู้คนที่มี ภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน 48) รับรู้และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่าง รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม 49) มีการตอบสนองมากขึ้นกับเพื่อนร่วมงานที่มาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม 50) มีความรู้ที่เฉพาะในวัฒนธรรมของตัวเองเกี่ยวกับเชื้อชาติ มรดกทางวัฒนธรรม ความเป็นส่วนตัวและอาชีพ 51) มีความรู้ความเข้าใจถึง ประวัติศาสตร์ ประเพณี ค่านิยม และการปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
2.2 การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม	52) มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการกดขี่ การเลือกปฏิบัติ และผลกระทบทางสังคมต่อคนอื่นๆ 53) มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน 54) นำความรู้ทางพหุวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติและนโยบายได้ 55) มีการหาความรู้และข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่เสมอ
2.3 การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม	56) มีทักษะในการแสวงหาคำปรึกษาข้อแนะนำจากกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 57) มีทักษะในการแสวงหาการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือศึกษาเพิ่มเติมด้านพหุวัฒนธรรม 58) มีการบูรณาการความตระหนักทางวัฒนธรรมเข้าไปในหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน 59) มีการสร้างแบบจำลองความตระหนักด้านวัฒนธรรมในทุกด้านการสอน การวิจัย และการฝึกปฏิบัติ 60) มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา 61) มีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม 62) มีการกำกับดูแลนักเรียนที่มาจากสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม 63) มีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ โดยใช้ความรู้ด้านพหุวัฒนธรรมในการคิด 64) มีทักษะการสังเกตคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างเพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคิดของ แต่ละคน
3. ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	
3.1 การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน	65) มีการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร 66) มีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร 67) มีการใช้วิธีการสื่อสารหลายวิธี 68) มีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
	69) ใช้ภาษาเขียนที่สั้น กะทัดรัด เข้าใจง่าย และชัดเจนของสารที่ต้องการสื่อสาร 70) มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร 71) ไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กร 72) มีทักษะการถ่ายทอดสร้างการจดจำ 73) มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร
3.2 การมอบอำนาจ	74) มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงาน เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้ 75) ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดความรับผิดชอบและมีความคิดริเริ่มในงานที่ได้รับมอบหมาย 76) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้เหมาะสม พร้อมทั้งมีการกำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจ 77) มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงานเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้ 78) มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่องผู้รับมอบอำนาจ จากผลของการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล 79) มีการจัดสิ่งแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง 80) มีการคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพและไว้วางใจได้ในการมารับผิดชอบงานแทน 81) สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร 82) มีการกำหนดตัวชี้วัด ระดับความต้องการที่แน่นอนของผลสำเร็จ และขอบเขตของเป้าหมายในรูปแบบปริมาณ (Quantitative) หรือด้านคุณภาพ (Qualitative) 83) มีการกำหนดความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ 84) มีกำหนดวิธีการอย่างมีความหมายที่เฉพาะเจาะจงเข้าใจได้ง่าย ไม่คลุมเครือ สื่อความหมายได้กับกลุ่มคนทุกประเภท

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
3.3 การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย	85) มีการกำหนดแนวทางแห่งความสำเร็จภายในขอบเขตที่สามารถควบคุมให้ดำเนินการตามขั้นตอนและเวลาได้ 86) มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่อง ตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล 87) มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผลงาน
4. ด้านการบริหารความหลากหลาย	
4.1 การสรรหา	88) มีการวิเคราะห์งานและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร 89) มองหาผู้สมัครงานผ่านเครือข่ายสังคม โฆษณา หรือวิธีการค้นหาอื่นๆได้ 90) มีการระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับงาน 91) มีการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน 92) ให้ข้อคิดเห็นเพื่อเป็นการตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น 93) มีการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือในการสรรหาและประเมินผู้สมัครงาน 94) มีการประเมินแรงจูงใจของบุคลากรและความเหมาะสมกับข้อกำหนดขององค์กรด้วยเทคนิคการประเมินต่างๆ
4.2 การพัฒนาบุคลากร	95) มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ บุคลิกภาพ แนวคิด ทัศนคติ พฤติกรรม ของบุคลากร 96) มีการพัฒนาด้านกระบวนการแปรสภาพ (Process) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาสายอาชีพ ของบุคลากร 97) มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความคิด และพฤติกรรมของบุคลากร

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	ตัวบ่งชี้
4.3 ความเสมอภาค	98) มีการใช้กฎเกณฑ์อันเดียวกันกับทุกคน ยกเว้นสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป 99) มีการใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยเน้นความสัมพันธ์กับสาระสำคัญของกฎเกณฑ์นั้น 100) มีการเลือกปฏิบัติที่เป็นธรรม มุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่

จากตาราง 14 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่เป็นโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี หลักการต่างๆ ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิค snowball จำนวน 9 ท่าน จะเห็นได้ว่าทุกประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์มีความสอดคล้องกับตัวแปรโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ทำให้ได้โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร 100 ตัวบ่งชี้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครชุดที่ 1 จำนวน 201 คน

ตาราง 15 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างชุดที่ 1 ที่ใช้ในการวิจัย (n= 201)

ข้อมูลสถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	74	36.82
1.2 หญิง	127	63.18
รวม	201	100.00

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อมูลสถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
2.1 40 – 50 ปี	101	50.25
2.2 51 – 60 ปี	99	49.25
รวม	201	100.00
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
3.1 ปริญญาตรีและประกาศนียบัตรบัณฑิต วิชาชีพครูทางการบริหารการศึกษา	55	27.36
3.2 ปริญญาโท	139	69.15
3.3 ปริญญาเอก	7	3.48
รวม	201	100.00
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
4.1 ไม่เกิน 5 ปี	88	43.78
4.2 5 – 10 ปี	42	20.90
4.3 11 – 15 ปี	40	19.90
4.4 16 – 20 ปี	13	6.47
4.5 20 ปี ขึ้นไป	18	8.96
รวม	201	100.00

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 63.18 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40 – 50 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 50.25 รองลงมามีอายุอยู่ในช่วง 51 – 60 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 49.25 ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 69.15 รองลงมาเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครูและทางการบริหารการศึกษา จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 27.36 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 43.78

2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (n= 201) องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ			
ตัวแปรที่ 1.1 ความน่าเชื่อถือ			
1) มีความสม่ำเสมอของพฤติกรรม	4.49	0.52	มาก
2) มีจิตใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง	4.63	0.52	มากที่สุด
3) มีจิตวิญญาณของทีม	4.60	0.51	มากที่สุด
4) มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา	4.60	0.55	มากที่สุด
5) เป็นที่ชื่นชอบ	4.30	0.61	มาก
6) มีคุณลักษณะในการวางตัว	4.48	0.55	มาก
7) ฟังมากกว่าพูด	4.58	0.55	มากที่สุด
8) เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น	4.68	0.50	มากที่สุด
9) เป็นคนมีความจริงใจ ไม่นินทาลับหลัง	4.40	0.61	มาก
10) ยอมรับความจริงเสมอ เมื่อผิดแล้วยอมรับผิดและพร้อมแก้ไข	4.56	0.56	มากที่สุด
11) มีความเป็นผู้ใหญ่ คิดแต่เรื่องสำคัญในงาน ไม่คิดเล็กคิดน้อย	4.57	0.53	มากที่สุด
ตัวแปรที่ 1.2 การดูแลเอาใจใส่			
12) สนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของบุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ	4.51	0.54	มากที่สุด
13) มีความเห็นอกเห็นใจให้การยอมรับซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจ	4.60	0.52	มากที่สุด
14) ให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน	4.61	0.52	มากที่สุด
15) จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย สะอาด ถูกหลักอนามัย และมีที่พักผ่อนที่สะดวกสบาย	4.68	0.47	มากที่สุด
16) จัดสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
17) จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะในการทำงานให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง	4.61	0.51	มากที่สุด
18) มีการให้อภัยเมื่อบุคลากรทำงานผิดพลาด	4.54	0.57	มากที่สุด
ตัวแปรที่ 1.3 ความสามารถ			
19) มีความรอบรู้	4.40	0.51	มาก
20) มีทักษะการติดต่อสื่อสาร	4.52	0.55	มากที่สุด
21) มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน	4.60	0.52	มากที่สุด
22) มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.54	0.55	มากที่สุด
23) มีความสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้	4.33	0.56	มาก
24) มีการชื่นชมผู้อื่น	4.65	0.53	มากที่สุด
25) มีการสร้างทีมงาน	4.64	0.49	มากที่สุด
26) มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.54	0.56	มากที่สุด
27) ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เสมอ	4.58	0.54	มากที่สุด
28) มีการจัดแบ่งหน้าที่งานได้เหมาะสม	4.48	0.57	มาก
29) มีความสามารถในการพัฒนาคน	4.44	0.59	มาก
30) มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์	4.44	0.56	มาก
ตัวแปรที่ 1.4 การเปิดเผย			
31) มีการเปิดเผยความจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น	4.32	0.60	มาก
32) มีการเปิดเผยความสำเร็จที่ได้รับ	4.64	0.53	มากที่สุด
33) มีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม	4.64	0.58	มากที่สุด
34) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดใจพร้อมนำไปพิจารณา และหาข้อตกลงร่วมกัน	4.67	0.52	มากที่สุด
ตัวแปรที่ 1.5 การยึดถือหลักคุณธรรม			
35) ยึดมั่นต่อหลักการ	4.69	0.47	มากที่สุด
36) มีความยุติธรรม	4.79	0.43	มากที่สุด
37) มีความซื่อสัตย์	4.73	0.55	มากที่สุด
38) รักษาสัญญา	4.72	0.50	มากที่สุด
39) มีคุณธรรมและจริยธรรม	4.82	0.41	มากที่สุด
40) มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)	4.64	0.53	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
41) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.67	0.53	มากที่สุด
42) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา	4.79	0.43	มากที่สุด
43) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม	4.70	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 16 ผลการศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านความไว้วางใจ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีคุณธรรมและจริยธรรม ($\overline{X}$ = 4.82; S.D.= 0.41) รองลงมามี 2 ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเท่ากัน คือ 1) มีความยุติธรรม และ 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ($\overline{X}$ = 4.79; S.D.= 0.43) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ เป็นที่ชื่นชอบ ($\overline{X}$ = 4.30; S.D.= 0.61) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (n= 201) องค์ประกอบที่ 2 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
องค์ประกอบที่ 2 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม			
ตัวแปรที่ 2.1 การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม			
44) ให้ความสำคัญกับมรดกทางวัฒนธรรมของตัวเอง	4.47	0.57	มาก
45) เห็นคุณค่าและเคารพในความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม	4.46	0.57	มาก
46) มีความเข้าใจในรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่าง	4.50	0.56	มากที่สุด
47) มีส่วนร่วมในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีความหมายกับผู้คนที่มี ภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน	4.46	0.57	มาก
48) รับรู้และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่างรวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม	4.52	0.58	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
49) มีการตอบสนองมากขึ้นกับเพื่อนร่วมงานที่มาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.48	0.57	มาก
50) มีความรู้ที่เฉพาะในวัฒนธรรมของตัวเองเกี่ยวกับเชื้อชาติ มรดกทางวัฒนธรรม ความเป็นส่วนตัว และอาชีพ	4.30	0.65	มาก
51) มีความรู้ความเข้าใจถึง ประวัติศาสตร์ ประเพณี ค่านิยม และการปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง	4.22	0.55	มาก
ตัวแปรที่ 2.2 การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม			
52) มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการกดขี่ การเลือกปฏิบัติ และผลกระทบทางสังคมต่อคนอื่นๆ	4.32	0.53	มาก
53) มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน	4.29	0.58	มาก
54) นำความรู้ทางพหุวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติและนโยบายได้	4.28	0.57	มาก
55) มีการหาความรู้และข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่เสมอ	4.23	0.58	มาก
ตัวแปรที่ 2.3 การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม			
56) มีทักษะในการแสวงหาคำปรึกษาข้อแนะนำจากกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.37	0.56	มาก
57) มีทักษะในการแสวงหาการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือศึกษาเพิ่มเติมด้านพหุวัฒนธรรม	4.24	0.61	มาก
58) มีการบูรณาการความตระหนักทางวัฒนธรรมเข้าไปในหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน	4.24	0.59	มาก
59) มีการสร้างแบบจำลองความตระหนักด้านวัฒนธรรมในทุกด้านการสอน การวิจัย และการฝึกปฏิบัติ	4.08	0.62	มาก
60) มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา	4.06	0.61	มาก
61) มีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.24	0.59	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
62) มีการกำกับดูแลนักเรียนที่มาจากสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม	4.44	0.57	มาก
63) มีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ โดยใช้ความรู้ด้านพหุวัฒนธรรมในการคิด	4.30	0.56	มาก
64) มีทักษะการสังเกตคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคิดของแต่ละคน	4.32	0.56	มาก

จากตาราง 17 ผลการศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ รับรู้และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่างรวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม ($\overline{X}$ = 4.52; S.D.= 0.58) รองลงมาคือ มีความเข้าใจในรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่าง ($\overline{X}$ = 4.50; S.D.= 0.56) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา ($\overline{X}$ = 4.06; S.D.= 0.61) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (n= 201) องค์ประกอบที่ 3 ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
องค์ประกอบที่ 3 ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์			
ตัวแปรที่ 3.1 การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน			
65) มีการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	4.34	0.63	มาก
66) มีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร	4.30	0.67	มาก
67) มีการใช้วิธีการสื่อสารหลายวิธี	4.44	0.58	มาก
68) มีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ	4.23	0.61	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
69) ใช้ภาษาเขียนที่สั้น กะทัดรัด เข้าใจง่าย และชัดเจนของสารที่ต้องการสื่อสาร	4.31	0.58	มาก
70) มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร	4.45	0.58	มาก
71) ไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กร	4.44	0.58	มาก
72) มีทักษะการถ่ายทอดสร้างการจดจำ	4.30	0.59	มาก
73) มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร	4.30	0.63	มาก
ตัวแปรที่ 3.2 การมอบอำนาจ			
74) มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงาน เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้	4.16	0.74	มาก
75) ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดความรับผิดชอบ และมีความคิดริเริ่มในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.32	0.64	มาก
76) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้เหมาะสม พร้อมทั้งมีการกำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจ	4.37	0.55	มาก
77) มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงานเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้	4.31	0.56	มาก
78) มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่องผู้รับมอบอำนาจ จากผลของการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล	4.54	0.55	มากที่สุด
79) มีการจัดสิ่งแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง	4.48	0.58	มาก
80) มีการคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพและไว้วางใจได้ในการมารับผิดชอบงานแทน	4.42	0.63	มาก
81) สร้างความเข้าใจกับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร	4.50	0.59	มากที่สุด
82) มีการกำหนดตัวชี้วัด ระดับความต้องการที่แน่นอนของผลสำเร็จ และขอบเขตของเป้าหมายในรูปแบบปริมาณ (Quantitative) หรือด้านคุณภาพ (Qualitative)	4.44	0.62	มาก
83) มีการกำหนดความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์	4.40	0.61	มาก
84) มีกำหนดวิธีการอย่างมีความหมายที่เฉพาะเจาะจง เข้าใจได้ง่าย ไม่คลุมเครือ สื่อความหมายได้กับกลุ่มคนทุกประเภท	4.42	0.55	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
ตัวแปรที่ 3.3 การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย			
85) มีการกำหนดแนวทางแห่งความสำเร็จภายในขอบเขตที่สามารถควบคุมให้ดำเนินการตามขั้นตอนและเวลาได้	4.44	0.53	มาก
86) มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่อง ตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล	4.42	0.59	มาก
87) มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผลงาน	4.34	0.57	มาก

จากตาราง 18 ผลการศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่องผู้รับมอบอำนาจ จากผลของการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล ($\overline{X}$ =4.54; S.D.= 0.55) รองลงมาคือ สร้างความเข้าใจกับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร ($\overline{X}$ =4.50; S.D.= 0.59) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงาน เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้ ($\overline{X}$ =4.16; S.D.= 0.74) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (n= 201) องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารความหลากหลาย

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารความหลากหลาย			
ตัวแปรที่ 4.1 การสรรหา			
88) มีการวิเคราะห์งานและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร	4.37	0.64	มาก
89) มองหาผู้สมัครงานผ่านเครือข่ายสังคม โฆษณา หรือวิธีการค้นหาอื่นๆได้	3.93	0.87	มาก
90) มีการระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับงาน	4.24	0.60	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารความหลากหลาย			
91) มีการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน	4.16	0.66	มาก
92) ให้ข้อคิดเห็นเพื่อเป็นการตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น	3.99	0.95	มาก
93) มีการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือในการสรรหาและประเมินผู้สมัครงาน	4.39	0.56	มาก
94) มีการประเมินแรงจูงใจของบุคลากรและความเหมาะสมกับข้อกำหนดขององค์กรด้วยเทคนิคการประเมินต่างๆ	4.38	0.58	มาก
ตัวแปรที่ 4.2 การพัฒนาบุคลากร			
95) มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ บุคลิกภาพ แนวคิด ทัศนคติ พฤติกรรมของบุคลากร	4.37	0.55	มาก
96) มีการพัฒนาด้านกระบวนการแปรสภาพ (Process) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาสายอาชีพ ของบุคลากร	4.36	0.66	มาก
97) มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความคิด และพฤติกรรม ของบุคลากร	4.22	0.70	มาก
ตัวแปรที่ 4.3 ความเสมอภาค			
98) มีการใช้กฎเกณฑ์อันเดียวกันกับทุกคน ยกเว้นสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป	4.50	0.59	มากที่สุด
99) มีการใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยเน้นความสัมพันธ์กับสาระสำคัญของกฎเกณฑ์นั้น	4.29	0.68	มาก
100) มีการเลือกปฏิบัติที่เป็นธรรม มุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่	4.30	0.61	มาก

จากตาราง 19 ผลการศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารความหลากหลาย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการใช้กฎเกณฑ์อันเดียวกันกับทุกคน ยกเว้นสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ($\overline{X}$ =4.50; S.D.= 0.59) รองลงมาคือ มีการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือในการสรรหาและประเมินผู้สมัครงาน ($\overline{X}$ =4.39; S.D.= 0.56) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ มองหาผู้สมัครงานผ่านเครือข่ายสังคม โฆษณา หรือวิธีการค้นหาอื่นๆได้ ($\overline{X}$ =3.93; S.D.= 0.87) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.3 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ส่วนนี้ เป็นผลการวิเคราะห์เพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

ตาราง 20 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ตัวแปรภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		
	F1	F2	F3
1. การยึดถือหลักคุณธรรม (MOR)	.841	.115	.128
2. ความสามารถ (ABI)	.782	.304	.107
3. การเปิดเผย (OPE)	.780	.125	.042
4. การดูแลเอาใจใส่ (CAR)	.778	.145	.179
5. ความน่าเชื่อถือ (REL)	.754	.178	.157
6. การสรรหา (REC)	-.044	.822	.047
7. การพัฒนาบุคลากร (DEV)	.180	.772	.198
8. การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน (COM)	.236	.698	.089
9. การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (SKI)	.166	.632	.505
10.การมอบอำนาจ (EMP)	.337	.608	.135
11. ความเสมอภาค (EQU)	.190	.592	.223
12. การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย (APP)	.499	.580	.203

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		
	F1	F2	F3
13. การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม (AWA)	.263	.106	.873
14. การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม (KNO)	.098	.396	.819
ค่าไอเกน	6.122	1.966	1.095
ร้อยละความแปรปรวน	43.730	14.041	7.820
ร้อยละความแปรปรวนสะสม	43.730	57.771	65.591

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ตามตัวบ่งชี้ที่ได้พัฒนาขึ้นจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ด้วยเทคนิค snowball จำนวน 14 ตัวแปร ผลการวิเคราะห์ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.887 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก และจากการทดสอบนัยสำคัญ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าเท่ากับ 8003.34 ($p<0.000$) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธีหมุนแกนแบบแวริแมกซ์สกัดองค์ประกอบแบบแกนมุขสำคัญของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครทั้งหมด 14 ตัวแปร พบว่าได้ 3 องค์ประกอบ มีค่าไอเกน 6.122, 1.966 และ 1.095 ตามลำดับ รายละเอียดดังแสดงในตาราง 20

องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ มีค่าไอเกน เท่ากับ 6.122 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 43.730 ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ การยึดถือหลักคุณธรรม (MOR) ความสามารถ (ABI) การเปิดเผย (OPE) การดูแลเอาใจใส่ (CAR) และความน่าเชื่อถือ (REL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.841 0.782 0.780 0.778 และ 0.754 ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารความหลากหลาย มีค่าไอเกน เท่ากับ 1.966 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 14.041 ประกอบด้วย 7 ตัวแปร ได้แก่ การสรรหา (REC) การพัฒนาบุคลากร (DEV) การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน (COM) การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (SKI) การมอบอำนาจ (EMP) ความเสมอภาค (EQU) และการกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย (APP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.822 0.772 0.698 0.632 0.608 0.592 และ 0.580 ตามลำดับ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม มีค่าไอเกน เท่ากับ 1.095 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 7.820 ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม (AWA) และการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม (KNO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.873 และ 0.819 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจในข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ซึ่งจากกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์บูรณาการแนวคิดทฤษฎีของนักการศึกษาและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมี 4 องค์ประกอบ แต่เมื่อพิจารณาตัวแปรในองค์ประกอบทั้ง 3 ประกอบ ยังคงมีตัวแปร 14 ตัวเช่นเดิม ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร แบบ 3 องค์ประกอบ โดยใช้ Confirmatory Factor Analysis (CFA) ในลำดับต่อไป ซึ่งได้นำเสนอไว้ในตอนที่ 3

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ส่วนนี้ เป็นผลการวิเคราะห์เพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 3 โดยการทดสอบโมเดลในระดับตัวบ่งชี้ของแต่ละตัวแปรที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน Confirmatory Factor Analysis (CFA) และทดสอบโมเดลในระดับตัวแปรของแต่ละองค์ประกอบ และโมเดลในระดับองค์ประกอบของภาวะผู้นำของครูที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ตามลำดับต่อไปนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครชุดที่ 2 จำนวน 205 คน

ตาราง 21 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างชุดที่ 2 ที่ใช้ในการวิจัย (n= 205)

ข้อมูลสถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	86	41.95
1.2 หญิง	119	58.05
รวม	205	100.00

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อมูลสถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
2.1 40 – 50 ปี	100	48.78
2.2 51 – 60 ปี	105	51.22
รวม	205	100.00
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
3.1 ปริญญาตรีและประกาศนียบัตรบัณฑิต วิชาชีพครูทางการบริหารการศึกษา	42	20.49
3.2 ปริญญาโท	158	77.07
3.3 ปริญญาเอก	5	2.44
รวม	205	100.00
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
4.1 ไม่เกิน 5 ปี	56	27.32
4.2 5 – 10 ปี	72	35.12
4.3 11 – 15 ปี	42	20.49
4.4 16 – 20 ปี	15	7.32
4.5 20 ปี ขึ้นไป	20	9.76
รวม	205	100.00

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 58.05 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40 – 50 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 48.78 ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 77.07 รองลงมาเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครูและทางการบริหารการศึกษา จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 20.49 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน 5 – 10 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 35.12

3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (n= 205) องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ			
ตัวแปรที่ 1.1 ความน่าเชื่อถือ			
1) มีความสม่ำเสมอของอารมณ์และพฤติกรรม พูดในสิ่งที่ทำ และทำในสิ่งที่พูดเสมอ	4.47	0.54	มาก
2) มีจิตใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง	4.61	0.53	มากที่สุด
3) มีบุคลิกภาพเป็นที่ชื่นชอบ	4.31	0.63	มาก
4) เป็นคนมีความจริงใจ ไม่นินทาลับหลัง	4.57	0.56	มากที่สุด
5) ยอมรับความจริงเสมอ เมื่อผิดแล้วยอมรับผิดและพร้อมแก้ไข	4.56	0.56	มากที่สุด
6) มีความเป็นผู้ใหญ่ คิดแต่เรื่องสำคัญในงาน ไม่คิดเล็กคิดน้อย	4.59	0.53	มากที่สุด
ตัวแปรที่ 1.2 การดูแลเอาใจใส่			
7) สนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของบุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ	4.51	0.54	มากที่สุด
8) ให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน	4.61	0.53	มากที่สุด
9) จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย สะอาด ถูกหลักอนามัย และมีที่พักผ่อนที่สะดวกสบาย	4.69	0.48	มากที่สุด
10) จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะในการทำงานให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง	4.61	0.52	มากที่สุด
ตัวแปรที่ 1.3 ความสามารถ			
11) มีความรอบรู้	4.42	0.53	มาก
12) มีทักษะการติดต่อสื่อสาร	4.53	0.55	มากที่สุด
13) มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน	4.63	0.53	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
14) มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.55	0.55	มากที่สุด
15) มีความสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้	4.36	0.58	มาก
16) มีการสร้างทีมงาน	4.65	0.49	มากที่สุด
17) มีการจัดแบ่งหน้าที่งานได้เหมาะสม	4.49	0.59	มาก
ตัวแปรที่ 1.4 การเปิดเผย			
18) มีการเปิดเผยความจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น	4.30	0.61	มาก
19) มีการเปิดเผยความสำเร็จที่ได้รับ	4.63	0.54	มากที่สุด
20) มีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม	4.64	0.58	มากที่สุด
21) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดใจ พร้อมนำไปพิจารณา และหาข้อตกลงร่วมกัน	4.65	0.54	มากที่สุด
ตัวแปรที่ 1.5 การยึดถือหลักคุณธรรม			
22) มีความยุติธรรม	4.77	0.46	มากที่สุด
23) มีความซื่อสัตย์	4.73	0.55	มากที่สุด
24) มีคุณธรรมและจริยธรรม	4.82	0.42	มากที่สุด
25) มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)	4.67	0.53	มากที่สุด
26) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.67	0.54	มากที่สุด
27) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา	4.79	0.44	มากที่สุด
28) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม	4.69	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 22 ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านความไว้วางใจ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด มีคุณธรรมและจริยธรรม ($\overline{X}$ = 4.82; S.D.= 0.42) รองลงมาคือ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ($\overline{X}$ = 4.79; S.D.= 0.44) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ มีการเปิดเผยความจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น ($\overline{X}$ = 4.30; S.D.= 0.61) ซึ่งแม้จะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่นๆ แต่ก็มีค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (n= 205) องค์ประกอบที่ 2 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
องค์ประกอบที่ 2 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม			
ตัวแปรที่ 2.1 การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม			
29) เห็นคุณค่าและเคารพในความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม	4.46	0.58	มาก
30) มีความเข้าใจในรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่าง	4.49	0.57	มาก
31) มีการตอบสนองมากขึ้นกับเพื่อนร่วมงานที่มาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.47	0.58	มาก
32) มีความรู้ที่เฉพาะในวัฒนธรรมของตัวเองเกี่ยวกับเชื้อชาติ มรดกทางวัฒนธรรม ความเป็นส่วนตัวและอาชีพ	4.31	0.65	มาก
33) มีความรู้ความเข้าใจถึง ประวัติศาสตร์ ประเพณี ค่านิยม และการปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง	4.23	0.58	มาก
ตัวแปรที่ 2.2 การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม			
34) มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการกดขี่ การเลือกปฏิบัติ และผลกระทบทางสังคมต่อคนอื่นๆ	4.33	0.55	มาก
35) นำความรู้ทางพหุวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติและนโยบายได้	4.29	0.59	มาก
36) มีการหาความรู้และข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่เสมอ	4.25	0.61	มาก
ตัวแปรที่ 2.3 การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม			
37) มีทักษะในการแสวงหาคำปรึกษาข้อแนะนำจากกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.37	0.57	มาก
38) มีทักษะในการแสวงหาการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือศึกษาเพิ่มเติมด้านพหุวัฒนธรรม	4.26	0.63	มาก
39) มีการบูรณาการความตระหนักทางวัฒนธรรมเข้าไปในหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน	4.25	0.61	มาก

ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
40) มีการสร้างแบบจำลองความตระหนักด้านวัฒนธรรมในทุกด้านการสอน การวิจัย และการฝึกปฏิบัติ	4.09	0.63	มาก
41) มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา	4.06	0.64	มาก
42) มีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.23	0.61	มาก

จากตาราง 23 ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมมากที่สุด มีความเข้าใจในรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่าง ($\overline{X}$ =4.49; S.D.= 0.57) รองลงมาคือ มีการตอบสนองมากขึ้นกับเพื่อนร่วมงานที่มาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม ($\overline{X}$ =4.47; S.D.= 0.58) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา ($\overline{X}$ =4.06; S.D.= 0.64) ซึ่งแม้จะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่นๆ แต่ก็มีค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (n= 205) องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารความหลากหลาย

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารความหลากหลาย			
ตัวแปรที่ 3.1 การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม			
43) มีการกำกับดูแลนักเรียนที่มาจากสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม	4.43	0.58	มาก
44) มีทักษะการสังเกตคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างเพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคิดของ แต่ละคน	4.33	0.57	มาก

ตาราง 24 (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
ตัวแปรที่ 3.2 การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน			
45) มีการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	4.35	0.65	มาก
46) มีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร	4.30	0.68	มาก
47) มีการใช้วิธีการสื่อสารหลายวิธี	4.46	0.58	มาก
48) มีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ	4.25	0.62	มาก
49) ใช้ภาษาเขียนที่สั้น กะทัดรัด เข้าใจง่าย และชัดเจนของสารที่ต้องการสื่อสาร	4.33	0.59	มาก
50) มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร	4.33	0.64	มาก
ตัวแปรที่ 3.3 การมอบอำนาจ			
51) มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงาน เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้	4.17	0.73	มาก
52) ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดความรับผิดชอบ และมีความคิดริเริ่มในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.33	0.64	มาก
53) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้เหมาะสม พร้อมทั้งมีการกำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจ	4.39	0.55	มาก
54) มีการจัดสิ่งแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง	4.47	0.60	มาก
55) มีการคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพและไว้วางใจได้ในการมารับผิดชอบงานแทน	4.45	0.64	มาก
56) มีการกำหนดตัวชี้วัด ระดับความต้องการที่แน่นอนของผลสำเร็จ และขอบเขตของเป้าหมายในรูปแบบปริมาณ (Quantitative) หรือด้านคุณภาพ (Qualitative)	4.45	0.63	มาก
57) มีการกำหนดความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์	4.41	0.61	มาก
58) มีกำหนดวิธีการอย่างมีความหมายที่เฉพาะเจาะจง เข้าใจได้ง่าย ไม่คลุมเครือ สื่อความหมายได้กับกลุ่มคนทุกประเภท	4.43	0.57	มาก

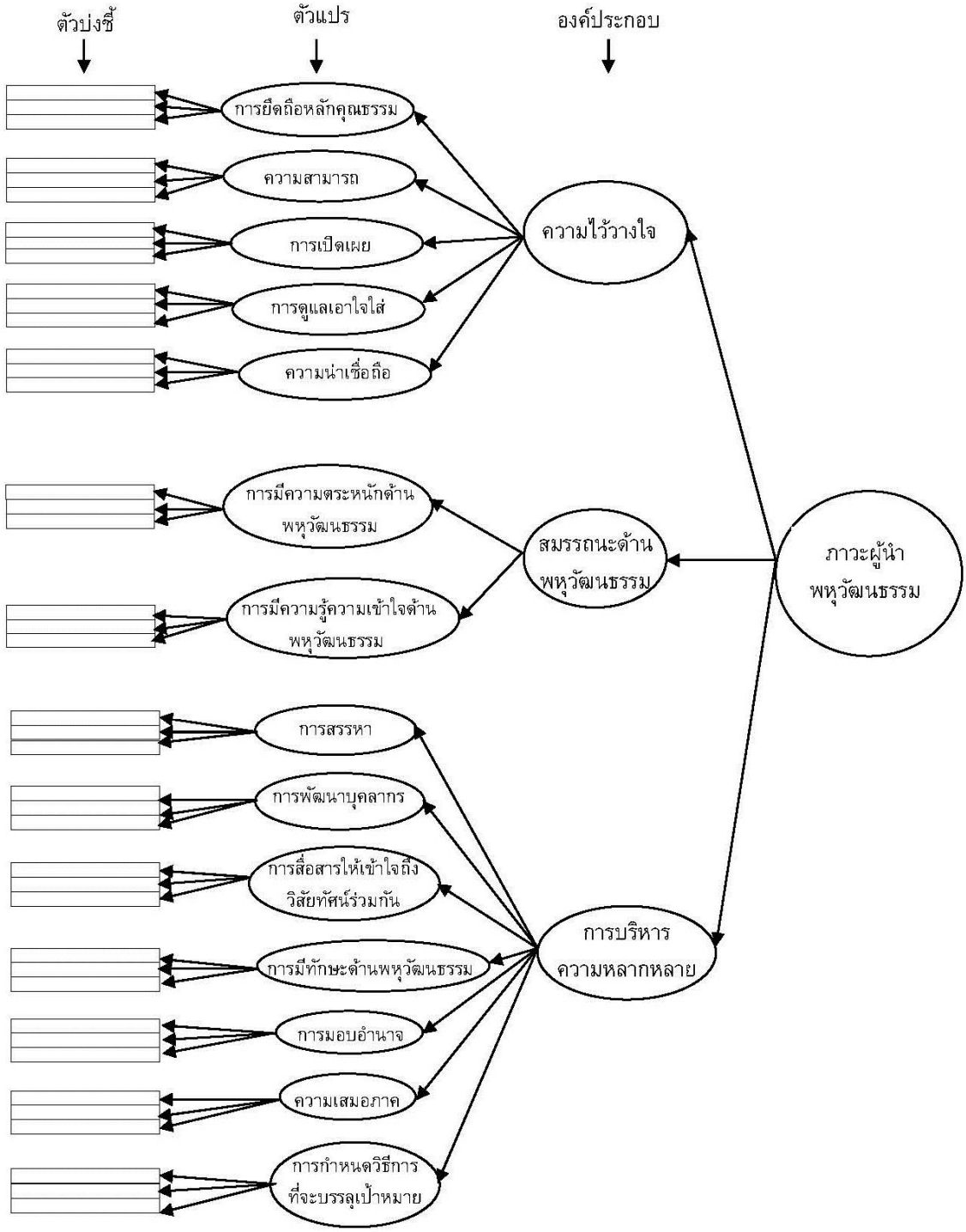
ตาราง 24 (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแปร ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
ตัวแปรที่ 3.4 การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย			
59) มีการกำหนดแนวทางแห่งความสำเร็จภายในขอบเขตที่สามารถควบคุมให้ดำเนินการตามขั้นตอนและเวลาได้	4.44	0.55	มาก
60) มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่อง ตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล	4.41	0.60	มาก
61) มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผลงาน	4.33	0.59	มาก
ตัวแปรที่ 3.5 การสรรหา			
62) มีการวิเคราะห์งานและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร	4.39	0.64	มาก
63) มีการระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับงาน	3.95	0.89	มาก
64) มีการประเมินแรงจูงใจของบุคลากรและความเหมาะสมกับข้อกำหนดขององค์กรด้วยเทคนิคการประเมินต่างๆ	4.00	0.96	มาก
ตัวแปรที่ 3.6 การพัฒนาบุคลากร			
65) มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ บุคลิกภาพ แนวคิด ทัศนคติ พฤติกรรม ของบุคลากร	4.39	0.58	มาก
66) มีการพัฒนาด้านกระบวนการแปรสภาพ (Process) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพ ของบุคลากร	4.39	0.60	มาก
67) มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความคิดและพฤติกรรม ของบุคลากร	4.45	0.59	มาก
ตัวแปรที่ 3.7 ความเสมอภาค			
68) มีการใช้กฎเกณฑ์อันเดียวกันกับทุกคน ยกเว้นสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป	4.39	0.62	มาก
69) มีการใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยเน้นความสัมพันธ์กับสาระสำคัญของกฎเกณฑ์นั้น	4.25	0.70	มาก
70) มีการเลือกปฏิบัติที่เป็นธรรม มุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่	4.51	0.60	มากที่สุด

จากตาราง 24 ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารความหลากหลาย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด มีการจัดสิ่งแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ($\overline{X}$ =4.47; S.D.= 0.60) รองลงมาคือ มีการใช้วิธีการสื่อสารหลายวิธี ($\overline{X}$ =4.46; S.D.= 0.58) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่นๆ คือ มีการระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับงาน ($\overline{X}$ =3.95; S.D.= 0.89) ซึ่งแม้จะเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมน้อยกว่าข้ออื่นๆ แต่ก็มีค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

3.3 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

จากโมเดลเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยโมเดลนี้มีลักษณะเป็นโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสาม (Third Order Confirmatory Factor Analysis) ดังแสดงในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสามของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์โมเดลในครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สาม ผู้วิจัยแยกการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบ และขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบ

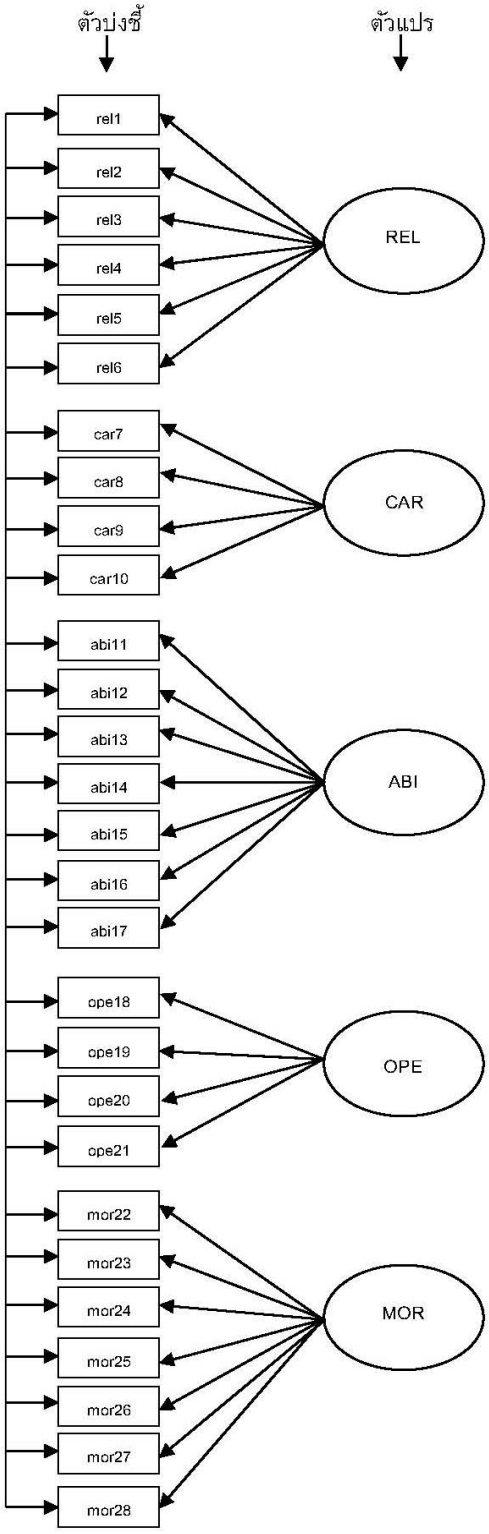
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในส่วนนี้ เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และนำมาสร้างสเกลองค์ประกอบสำหรับนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองต่อไป แต่เนื่องจากข้อจำกัดของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจาก 14 ตัวแปร 70 ตัวบ่งชี้ ได้ในครั้งเดียว ดังนั้นผู้วิจัยจึงแยกวิเคราะห์โมเดลย่อยทั้งหมด 3 โมเดล ดังนี้

1) องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร 28 ตัวบ่งชี้

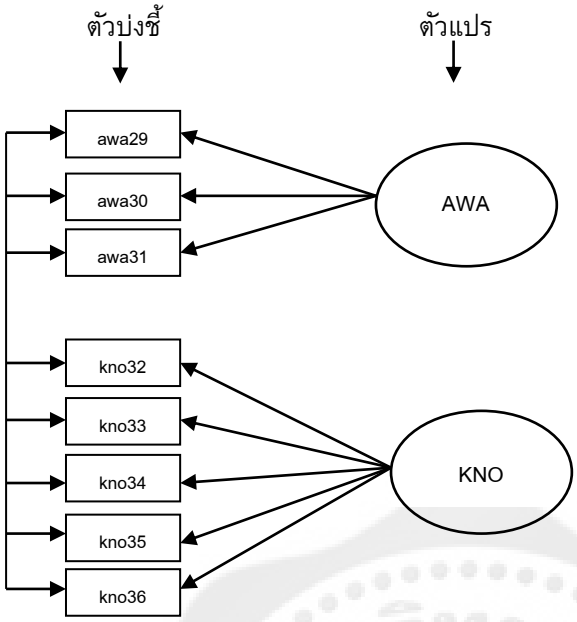
2) องค์ประกอบที่ 2 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 ตัวแปร 8 ตัวบ่งชี้

3) องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารความหลากหลาย ประกอบด้วย 7 ตัวแปร 34 ตัวบ่งชี้

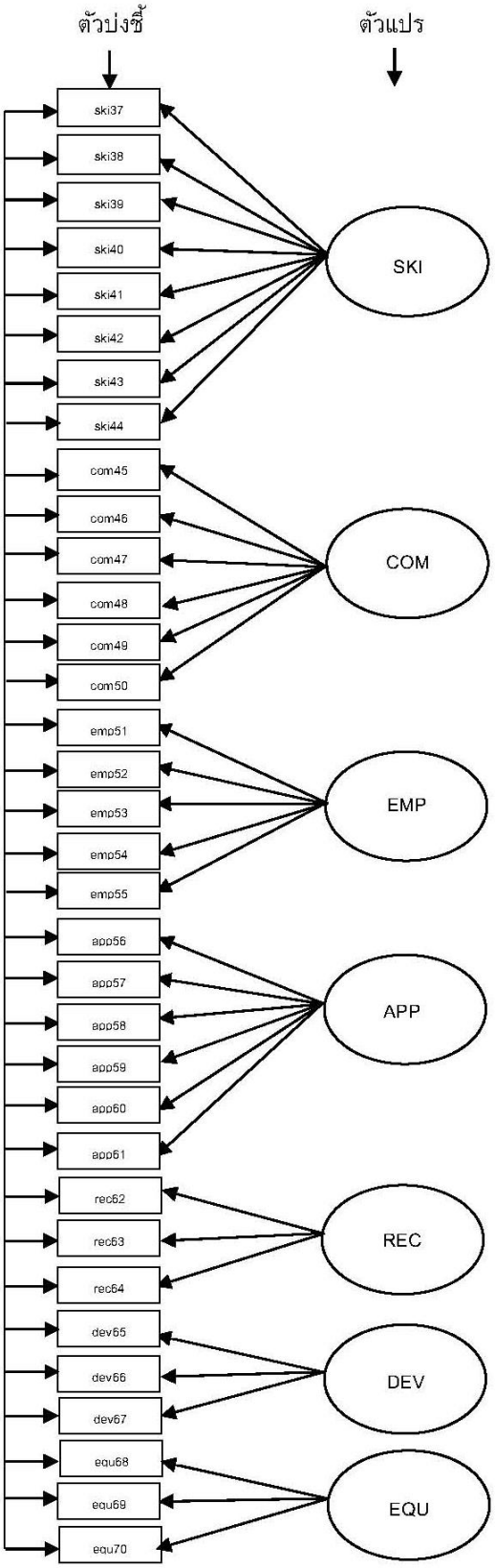
ลักษณะของโมเดลดังกล่าวข้างต้นนี้แสดงในรูปของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ปรากฏในภาพดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 8 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านความไว้วางใจ



ภาพประกอบ 9 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม



ภาพประกอบ 10 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านการบริหารความหลากหลาย

ก่อนทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ต่างๆ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน แสดงว่าไม่มีองค์ประกอบร่วมและไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์นั้นไปวิเคราะห์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545: 149) สำหรับค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าสถิติของ Bartlett ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐานว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาที่ค่า Bartlett's test of Sphericity และค่าความน่าจะเป็นว่ามีความสัมพันธ์เหมาะสมกันเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป โดยพิจารณาที่การมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพิจารณาได้จากค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิล (Kaiser-Mayer-Olkin Measurers of Sampling Adequacy MSA) ซึ่งคิมและมัชเลอร์ (Kim & Muclle, 1978 อ้างอิงจาก สมเกียรติ ทานอก. 2539) ได้เสนอไว้ว่า ถ้ามีค่ามากกว่า .80 แสดงว่าดีมาก และถ้ามีค่าน้อยกว่า .50 แสดงว่าใช้ไม่ได้ ซึ่งรายละเอียดได้แสดงไว้ในตาราง 25 - 34

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายโมเดล ดังแสดงในตาราง 25

ตาราง 25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้โมเดลด้านความไว้วางใจ

ตัวบ่งชี้	rel1	rel2	rel3	rel4	rel5	rel6	car7	car8	car9	car10	abi11	abi12	abi13	abi14	abi15	abi16	abi17	ope18	ope19	ope20	ope21	mor22	mor23	mor24	mor25	mor26	mor27	mor28
rel1	1																											
rel2	.471**	1																										
rel3	.402**	.396**	1																									
rel4	.378**	.519**	.386**	1																								
rel5	.449**	.434**	.372**	.593**	1																							
rel6	.269**	.305**	.272**	.404**	.523**	1																						
car7	.348**	.321**	.347**	.385**	.399**	.505**	1																					
car8	.306**	.375**	.343**	.380**	.276**	.428**	.465**	1																				
car9	.417**	.353**	.283**	.366**	.399**	.451**	.437**	.546**	1																			
car10	.262**	.236**	.176**	.342**	.281**	.392**	.425**	.492**	.544**	1																		
abi11	.223**	.206**	.271**	.243**	.283**	.454**	.260**	.290**	.423**	.420**	1																	
abi12	.264**	.357**	.316**	.362**	.310**	.432**	.360**	.354**	.463**	.398**	.586**	1																
abi13	.242**	.307**	.269**	.369**	.444**	.444**	.409**	.324**	.400**	.349**	.462**	.515**	1															
abi14	.325**	.365**	.271**	.323**	.333**	.360**	.331**	.402**	.410**	.274**	.343**	.479**	.582**	1														
abi15	.247**	.299**	.331**	.219**	.276**	.310**	.353**	.346**	.308**	.257**	.339**	.374**	.438**	.507**	1													
abi16	.408**	.345**	.184**	.257**	.328**	.314**	.394**	.379**	.401**	.359**	.247**	.308**	.381**	.383**	.267**	1												
abi17	.413**	.296**	.302**	.300**	.288**	.305**	.415**	.336**	.393**	.351**	.324**	.365**	.483**	.415**	.356**	.554**	1											
ope18	.229**	.203**	.211**	.160*	.318**	.292**	.265**	.226**	.283**	.355**	.349**	.253**	.442**	.388**	.321**	.359**	.437**	1										
ope19	.205**	.335**	.111	.307**	.365**	.305**	.277**	.279**	.315**	.220**	.125	.238**	.383**	.358**	.164*	.404**	.358**	.501**	1									
ope20	.256**	.364**	.238**	.352**	.435**	.372**	.337**	.329**	.402**	.271**	.143*	.267**	.371**	.334**	.280**	.400**	.407**	.460**	.675**	1								
ope21	.203**	.281**	.203**	.225**	.374**	.291**	.309**	.354**	.373**	.267**	.111	.329**	.371**	.347**	.376**	.304**	.399**	.319**	.511**	.642**	1							
mor22	.265**	.421**	.260**	.388**	.346**	.292**	.328**	.282**	.369**	.231**	.162*	.261**	.299**	.202**	.220**	.370**	.250**	.135*	.350**	.449**	.476**	1						
mor23	.270**	.302**	.212**	.400**	.350**	.270**	.345**	.340**	.433**	.383**	.202**	.348**	.357**	.399**	.300**	.415**	.454**	.284**	.346**	.527**	.518**	.494**	1					
mor24	.301**	.416**	.198**	.356**	.448**	.307**	.312**	.329**	.516**	.373**	.285**	.435**	.488**	.446**	.310**	.474**	.465**	.419**	.517**	.527**	.524**	.476**	.656**	1				
mor25	.192**	.373**	.226**	.301**	.304**	.291**	.353**	.323**	.413**	.354**	.374**	.403**	.405**	.352**	.316**	.339**	.375**	.266**	.306**	.380**	.391**	.543**	.598**	.568**	1			
mor26	.290**	.343**	.337**	.363**	.424**	.338**	.358**	.322**	.378**	.324**	.276**	.335**	.374**	.418**	.386**	.326**	.381**	.405**	.403**	.549**	.523**	.410**	.625**	.648**	.509**	1		
mor27	.212**	.337**	.312**	.432**	.390**	.333**	.327**	.375**	.333**	.318**	.164*	.334**	.349**	.270**	.177**	.321**	.353**	.196**	.424**	.535**	.509**	.574**	.541**	.483**	.425**	.546**	1	
mor28	.238**	.318**	.273**	.347**	.360**	.406**	.434**	.481**	.374**	.391**	.368**	.419**	.453**	.393**	.313**	.347**	.454**	.351**	.331**	.399**	.366**	.220**	.483**	.475**	.503**	.479**	.437**	1
Mean	4.392	4.525	4.300	4.475	4.498	4.525	4.475	4.558	4.599	4.535	4.442	4.479	4.558	4.525	4.419	4.516	4.447	4.332	4.498	4.539	4.548	4.599	4.636	4.728	4.613	4.631	4.664	4.673
S.D.	.584	.562	.622	.601	.594	.570	.562	.559	.553	.561	.584	.609	.576	.545	.556	.624	.615	.617	.646	.623	.600	.660	.586	.476	.534	.529	.546	.526

หมายเหตุ ** หมายถึง p<0.01, * หมายถึง p<0.05

จากตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันขององค์ประกอบโมเดลโมเดลด้านความไว้วางใจ (TRU) พบว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p < .01) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด คือ มีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม (ope 20) และมีการเปิดเผยความสำเร็จที่ได้รับ (ope19) คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .675 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด มี 2 คู่ คือ มีการเปิดเผยความสำเร็จที่ได้รับ (ope19) และมีบุคลิกภาพเป็นที่ชื่นชอบ (rel3) กับรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดใจ พร้อมนำไปพิจารณาหาข้อตกลงร่วมกัน (ope 21) และมีความรอบรู้ (abi11) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากันทั้งสองคู่เท่ากับ .111 นอกจากนี้ยังพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ไม่ถึง .30 มี 3 คู่ แต่เมื่อพิจารณาค่าสถิติอื่นๆ เช่น ค่าดัชนี KMO ค่าสถิติของ Baertlett อยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ จึงได้นำไปวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบทุกตัว คิม และ มัคเล (สมเกียรติ ทานอก. 2539; อ้างอิงจาก Kim; & Muclle. 1978)

ตาราง 26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้โมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม

ตัวบ่งชี้	awa29	awa30	awa31	kno32	kno33	kno34	kno35	kno36
awa29	1							
awa30	.603**	1						
awa31	.584**	.622**	1					
kno32	.386**	.518**	.576**	1				
kno33	.437**	.357**	.560**	.582**	1			
kno34	.427**	.458**	.504**	.633**	.676**	1		
kno35	.454**	.438**	.498**	.523**	.502**	.625**	1	
kno36	.495**	.342**	.522**	.479**	.576**	.542**	.737**	1
Mean	4.452	4.542	4.484	4.479	4.649	4.449	4.331	4.259
S.D.	.420	.438	.414	.497	.419	.528	.483	.447

หมายเหตุ ** หมายถึง p<0.01, * หมายถึง p<0.05

จากตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้โมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม (COMP) พบว่าทั้ง 2 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p < .01) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด คือ มีการหาความรู้และข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่เสมอ (kno36) และนำความรู้ทางพหุวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติและนโยบายได้ (kno35) คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .737 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ มีการหาความรู้และข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่เสมอ (kno36) และมีความรู้ความเข้าใจในรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่าง (awa30) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากันทั้งสองคู่เท่ากับ .342 นอกจากนี้ยังพบว่าค่าดัชนี KMO ค่าสถิติของ Baertlett อยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ จึงได้นำไปวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบทุกตัว

ตาราง 27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้โมเดลด้านการบริหารความหลากหลาย

ตัวบ่งชี้	ski37	ski38	ski39	ski40	ski41	ski42	ski43	ski44	com45	com46	com47	com48	com49	com50	emp51	emp52	emp53	emp54	emp55	app56	app57	app58	app59	app60	app61	rec62	rec63	rec64	dev65	dev66	dev67	equ68	equ69	equ70
ski37	1																																	
ski38	.691**	1																																
ski39	.511**	.464**	1																															
ski40	.357**	.409**	.572**	1																														
ski41	.388**	.407**	.395**	.491**	1																													
ski42	.374**	.516**	.466**	.471**	.524**	1																												
ski43	.262**	.295**	.290**	.257**	.396**	.471**	1																											
ski44	.162*	.217**	.164*	.298**	.486**	.294**	.553**	1																										
com45	.263**	.265**	.298**	.279**	.377**	.349**	.515**	.396**	1																									
com46	.264**	.320**	.274**	.300**	.377**	.375**	.459**	.386**	.757**	1																								
com47	.201**	.241**	.195**	.259**	.350**	.346**	.537**	.391**	.617**	.666**	1																							
com48	.270**	.207**	.345**	.316**	.301**	.330**	.455**	.288**	.522**	.604**	.561**	1																						
com49	.260**	.293**	.222**	.258**	.430**	.301**	.453**	.468**	.534**	.533**	.523**	.482**	1																					
com50	.339**	.336**	.416**	.315**	.400**	.325**	.415**	.279**	.373**	.478**	.375**	.486**	.440**	1																				
emp51	.269**	.330**	.290**	.234**	.171*	.255**	.111	.131	.228**	.174*	.088	.143*	.096	.258**	1																			
emp52	.314**	.305**	.278**	.248**	.192**	.247**	.158*	.199	.283**	.276**	.205**	.248**	.173*	.293**	.768**	1																		
emp53	.287**	.318**	.323**	.243**	.187**	.322**	.326**	.233**	.313**	.290**	.261**	.260**	.262**	.283**	.457**	.481**	1																	
emp54	.191**	.198**	.241**	.120	.173*	.173*	.283**	.217**	.246**	.285**	.250**	.269**	.223**	.195**	.182**	.343**	.496**	1																
emp55	.208**	.238**	.205**	.109	.118	.162*	.170*	.158*	.247**	.274**	.292**	.269**	.199**	.185**	.224**	.319**	.381**	.598**	1															
app56	.282**	.264**	.270**	.179**	.168*	.190**	.262**	.195**	.298**	.353**	.296**	.281**	.213**	.225**	.286**	.355**	.441**	.570**	.555**	1														
app57	.273**	.257**	.227**	.235**	.240**	.230**	.248**	.242**	.259**	.300**	.314**	.304**	.237**	.246**	.317**	.438**	.324**	.437**	.540**	.701**	1													
app58	.307**	.288**	.270**	.177**	.212**	.233**	.265**	.208**	.277**	.358**	.337**	.301**	.318**	.250**	.284**	.381**	.316**	.440**	.426**	.642**	.674**	1												
app59	.289**	.199**	.261**	.168*	.261**	.268**	.253**	.256**	.254**	.357**	.307**	.351**	.384**	.279**	.135*	.165*	.200**	.326**	.327**	.428**	.519**	.662**	1											
app60	.389**	.280**	.261**	.135*	.209**	.229**	.255**	.199**	.229**	.276**	.266**	.354**	.249**	.278**	.172*	.245**	.327**	.497**	.404**	.430**	.344**	.424**	.399**	1										
app61	.337**	.240**	.252**	.161*	.221**	.314**	.349**	.245**	.288**	.356**	.323**	.369**	.326**	.328**	.167*	.234**	.340**	.347**	.320**	.480**	.430**	.547**	.446**	.542**	1									
rec62	.379**	.307**	.394**	.255**	.240**	.334**	.257**	.175**	.292**	.355**	.339**	.353**	.268**	.335**	.250**	.312**	.427**	.366**	.294**	.332**	.315**	.350**	.336**	.491**	.568**	1								
rec63	.380**	.389**	.372**	.261**	.299**	.347**	.232**	.196	.287**	.281**	.228**	.232**	.180**	.282**	.312**	.273**	.293**	.170*	.178**	.148*	.110	.222**	.148*	.264**	.284**	.450**	1							
rec64	.359**	.289**	.306**	.313**	.227**	.185**	.187	.162*	.176**	.105	.114	.235**	.209**	.246**	.123	.160*	.285**	.210**	.129	.118	.062	.112	.086	.211**	.124	.250**	.417**	1						
dev65	.349**	.331**	.325**	.286**	.294**	.373**	.307**	.247**	.369**	.300**	.321**	.367**	.310**	.303**	.180**	.269**	.328**	.244**	.313**	.250**	.265**	.298**	.328**	.394**	.406**	.397**	.365**	.397**	1					
dev66	.335**	.351**	.332**	.257**	.295**	.368**	.233**	.134*	.323**	.344**	.281**	.316**	.258**	.308**	.276**	.273**	.269**	.298**	.313**	.316**	.362**	.345**	.431**	.354**	.360**	.518**	.418**	.282**	.548**	1				
dev67	.284**	.350**	.371**	.209**	.212**	.260**	.319**	.136*	.277**	.269**	.298**	.272**	.240**	.374**	.267**	.352**	.236**	.331**	.358**	.320**	.382**	.368**	.289**	.380**	.353**	.301**	.292**	.254**	.423**	.412**	1			
equ68	.180**	.199**	.256**	.170*	.122	.110	.218**	.122	.251**	.253**	.323**	.233**	.213**	.251**	.132	.211**	.119	.168*	.182**	.258**	.302**	.376**	.276**	.150*	.268**	.208**	.175**	.159*	.261**	.330**	.406**	1		
equ69	.267**	.278**	.311**	.217**	.170*	.209**	.206**	.192	.249**	.236**	.245**	.309**	.097	.251**	.182**	.180**	.118	.128	.224**	.234**	.301**	.322**	.223**	.188**	.215**	.161*	.416**	.325**	.207**	.275**	.418**	.532**	1	
equ70	.208**	.255**	.229**	.156*	.308**	.340**	.299**	.139*	.167*	.190**	.252**	.203**	.202**	.213**	.231**	.164*	.184**	.104	.240**	.172*	.295**	.275**	.302**	.239**	.252**	.291**	.304**	.108	.267**	.404**	.352**	.254**	.287**	1
Mean	4.406	4.309	4.327	4.161	4.055	4.290	4.359	4.161	4.341	4.290	4.406	4.267	4.272	4.350	4.258	4.364	4.433	4.424	4.419	4.410	4.364	4.364	4.396	4.387	4.281	4.415	4.046	4.023	4.383	4.410	4.346	4.332	4.207	4.535
S.D.	.562	.617	.615	.664	.724	.604	.608	.803	.626	.669	.587	.654	.635	.636	.744	.654	.541	.589	.596	.611	.602	.562	.544	.591	.569	.641	.865	.895	.574	.587	.597	.631	.732	.593

หมายเหตุ ** หมายถึง p<0.01, * หมายถึง p<0.05

จากตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้โมเดลด้านการบริหารความหลากหลาย (DIV) พบว่าทั้ง 7 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด คือ ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดความรับผิดชอบและมีความคิดริเริ่มในงานที่ได้รับมอบหมาย (emp52) และมีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงานเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้ (emp51) คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .768 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ มีการเลือกปฏิบัติที่เป็นธรรมมุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่ (equ70) และมีการจัดสิ่งแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง (emp54) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .104 นอกจากนี้ยังพบว่า ค่าดัชนี KMO ค่าสถิติของ Baertlett อยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ จึงได้นำไปวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบทุกตัว

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จากตาราง 20-22 แสดงให้เห็นว่าในแต่ละโมเดลมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p< .01$) ทุกค่าสำหรับผลการวิเคราะห์ค่าสถิติอื่นๆ ที่ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสม ได้แก่ ค่าสถิติของ Baertlett และค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิล (Kaiser-Mayer-Olkin Measurers of Sampling Adequacy MSA) จำแนกตามโมเดลย่อย คือ โมเดลด้านความไว้วางใจ โมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม และโมเดลด้านการบริหารความหลากหลายปรากฏผลในตาราง 23

ตาราง 28 ค่าสถิติ Baertlett และค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิล (Kaiser-Mayer-Olkin Measurers of Sampling Adequacy MSA) ของโมเดลย่อยภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

โมเดล	Baertlett test of Sphericity	p	Kaiser-Mayer-Olkin Measurers of Sampling Adequacy (MSA)
ด้านความไว้วางใจ	3158.809	.000	.914
ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม	964.545	.000	.853
ด้านการบริหารความหลากหลาย	3862.275	.000	.884

จากตาราง 28 ผลการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ก่อนนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่า Baertlett test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 3158.809, 964.545 และ 3862.275 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็นน้อยกว่า .01

(p< .01) ส่วนค่า Kaiser-Mayer-Olkin Measurers of Sampling Adequacy (MSA) มีค่าเท่ากับ .914, .853 และ .884 ตามลำดับ โดยทุกค่ามีค่ามากกว่า .80 แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอของคิมและมัชเลอร์ ได้เสนอไว้ว่า ถ้ามีค่ามากกว่า .80 ดีมาก และถ้ามีค่าน้อยกว่า .50 ใช้ไม่ได้ คิม และมัคเล (สมเกียรติ ทานอก. 2539; อ้างอิงจาก Kim; & Muclle. 1978)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล เพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบมาตรฐานจากตัวบ่งชี้ 70 ตัวบ่งชี้ ตามโมเดลย่อยทั้ง 3 โมเดล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) โมเดลด้านความไว้วางใจ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านความไว้วางใจ (TRU) แสดงในตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 5 ตัวแปรในองค์ประกอบด้านความไว้วางใจ แสดงในตาราง 25 และการสร้างโมเดลด้านความไว้วางใจ แสดงในภาพประกอบ 11

ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านความไว้วางใจ (TRU)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สปส.การพยากรณ์ (R^2)	สปส.คะแนนองค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ (e)
ความน่าเชื่อถือ	rel1	0.334**(0.0406)	0.325	0.149	0.233
(REL)	rel2	0.373**(0.0420)	0.443	0.460	0.174
	rel3	0.348**(0.0442)	0.316	0.306	0.262
	rel4	0.413**(0.0425)	0.472	0.138	0.190
	rel5	0.475**(0.0441)	0.642	0.529	0.126
	rel6	0.449**(0.0490)	0.633	0.953	0.117
การดูแล	car7	0.356**(0.0358)	0.406	0.216	0.185
เอาใจใส่ (CAR)	car8	0.401**(0.0344)	0.520	0.605	0.148
	car9	0.427**(0.0337)	0.598	0.510	0.123
	car10	0.384**(0.0352)	0.465	0.429	0.169
ความสามารถ	abi11	0.279**(0.0384)	0.235	-0.197	0.252
(ABI)	abi12	0.431**(0.0383)	0.502	0.536	0.184
	abi13	0.417**(0.0357)	0.525	0.442	0.157
	abi14	0.352**(0.0345)	0.421	0.147	0.170
	abi15	0.276**(0.0372)	0.246	-0.013	0.232
	abi16	0.360**(0.0411)	0.334	0.086	0.258
	abi17	0.397**(0.0398)	0.422	0.418	0.216

ตาราง 29 (ต่อ)

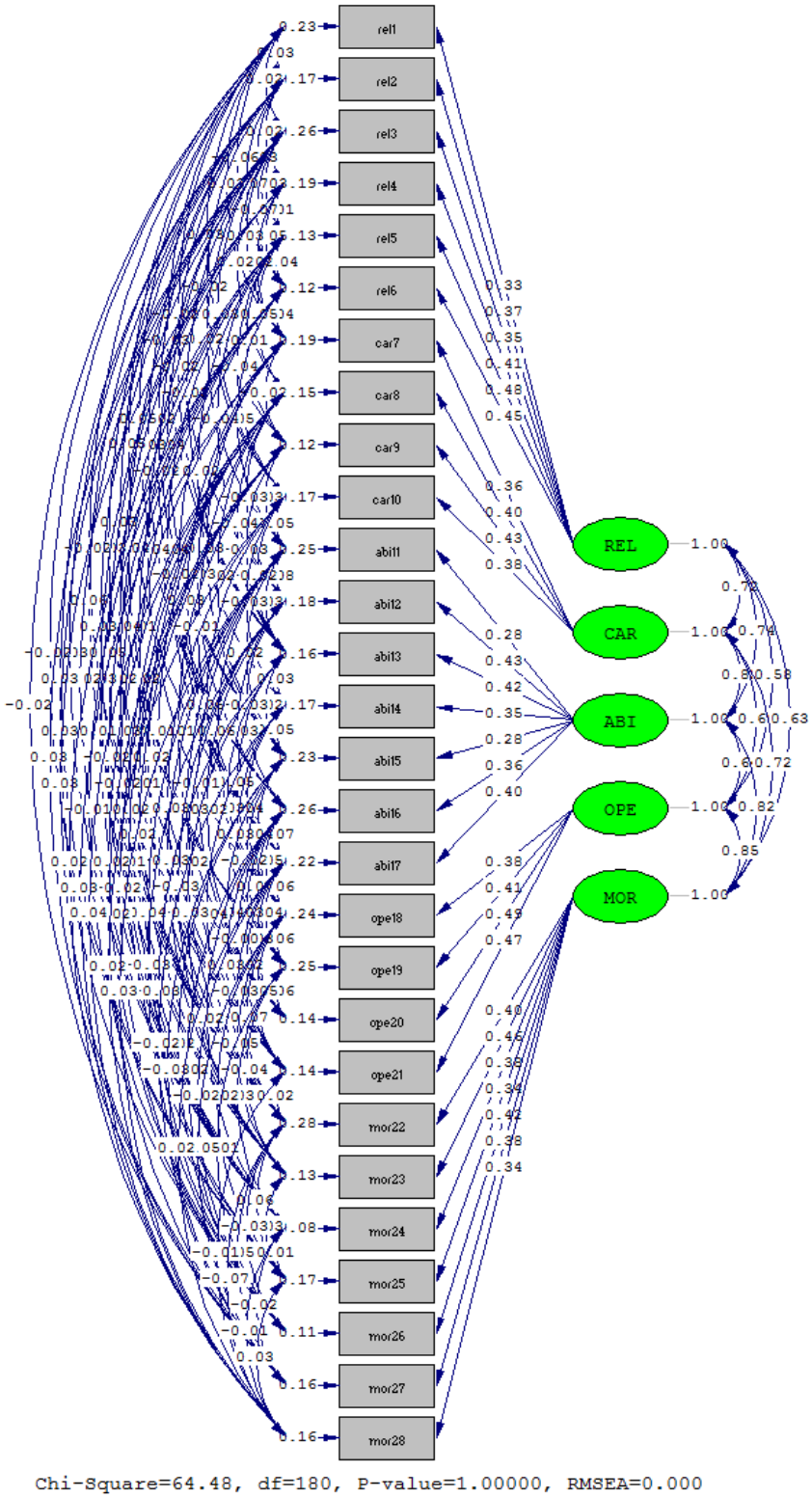
ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สปส.การพยากรณ์ (R^2)	สปส.คะแนนองค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ (e)
การเปิดเผย	ope18	0.3799**(0.0415)	0.375	0.525	0.241
(OPE)	ope19	0.4098**(0.0430)	0.403	0.015	0.249
	ope20	0.4946**(0.0366)	0.641	0.403	0.137
	ope21	0.4685**(0.0364)	0.617	0.645	0.136
การยึดถือหลัก	mor22	0.4016**(0.0422)	0.368	0.276	0.276
คุณธรรม (MOR)	mor23	0.4568**(0.0336)	0.615	0.359	0.131
	mor24	0.3837**(0.0269)	0.656	0.409	0.077
	mor25	0.3392**(0.0339)	0.402	-0.054	0.172
	mor26	0.4190**(0.0307)	0.622	0.422	0.107
	mor27	0.3772**(0.0333)	0.478	0.162	0.156
	mor28	0.3379**(0.0330)	0.410	0.202	0.164
Chi-Square = 64.482		df = 180	p = 1.000		
GFI = 0.979		AGFI = 0.953	RMSEA = 0.000	RMR = 0.009	

**P < .01

ตาราง 30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 5 ตัวแปร ในองค์ประกอบด้านความไว้วางใจ (TRU)

ตัวแปร	REL	CAR	ABI	OPE	MOR
ความน่าเชื่อถือ (REL)	1.00				
การดูแลเอาใจใส่ (CAR)	0.720**	1.00			
ความสามารถ (ABI)	0.744**	0.818**	1.00		
การเปิดเผย (OPE)	0.576**	0.597**	0.644**	1.00	
การยึดถือหลักคุณธรรม (MOR)	0.631**	0.722**	0.820**	0.848**	1.00

จากตาราง 25-29 สามารถสร้างโมเดลด้านความไว้วางใจ (TRU) ได้ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความไว้วางใจ

จากตาราง 29 และภาพประกอบ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านความไว้วางใจ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) เท่ากับ 64.482 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 180 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 1.000 นั่นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.979 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.953 และค่าความคลาดเคลื่อนในการการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตาราง 28 และภาพประกอบ 11 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 28 ตัวมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.276 – 0.494 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร คือ ตัวบ่งชี้ rel1 - rel6 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรความน่าเชื่อถือ (REL) ตัวบ่งชี้ car7- car10 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรการดูแลเอาใจใส่ (CAR) ตัวบ่งชี้ abi11 – abi17 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรความสามารถ (ABI) ตัวบ่งชี้ ope18 – ope21 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรการเปิดเผย (OPE) และตัวบ่งชี้ mor22 – mor28 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรการยึดถือหลักคุณธรรม (MOR) นอกจากจะพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าความแปรปรวนร่วมกับตัวแปร (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient) ซึ่งก็ให้ความหมายในทำนองเดียวกัน

จากตาราง 30 พบว่าตัวแปรแต่ละองค์ประกอบในโมเดลด้านความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ 0.576–0.848 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีความคลาดเคลื่อนรวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้กับตัวบ่งชี้อื่นในโมเดล ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในครั้งนี้ ได้นำค่าความคลาดเคลื่อนเข้ามาวิเคราะห์ด้วย

ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ครั้งนี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบ เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร สำหรับโมเดลด้านความไว้วางใจ ได้สเกลองค์ประกอบ 5 ตัว ดังสมการ

REL = 0.149(rel1) + 0.460(rel2) + 0.306(rel3) + 0.138(rel4) + 0.529(rel5)
+ 0.953(rel6)

CAR = 0.216(car7) + 0.605(car8) + 0.510(car9) + 0.429(car10)

ABI = -0.197(abi11) + 0.536(abi12) + 0.442(abi13) + 0.147(abi14)
- 0.013(abi15) + 0.086(abi16) + 0.418(abi17)

OPE = 0.525(ope18) + 0.015(poe19) + 0.403(ope20) + 0.645(ope21)

MOR = 0.276(mor22) + 0.359(mor23) + 0.409(mor24) - 0.054(mor25)
+ 0.422(mor26) + 0.162(mor27) + 0.202(mor28)

2) โมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม(COMP) แสดงในตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวบ่งชี้ 24 ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม แสดงในตาราง 31 และการสร้างโมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม แสดงในภาพประกอบ 12

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม (COMP)

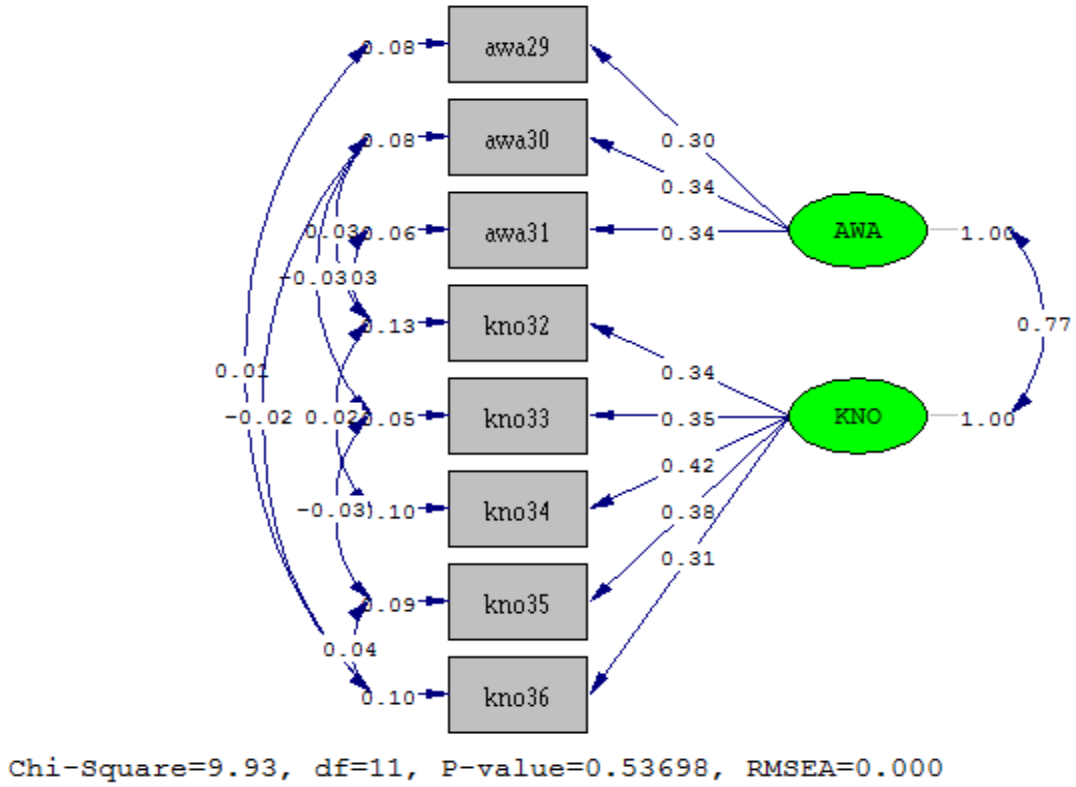
ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สปส. การพยากรณ์ (R^2)	สปส.คะแนนองค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ (e)
การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม (AWA)	awa29	0.303**(0.025)	0.525	0.413	0.083
	awa30	0.345**(0.027)	0.612	0.882	0.076
	awa31	0.337**(0.247)	0.666	0.855	0.057
การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม (KNO)	kno32	0.338**(0.031)	0.463	0.058	0.133
	kno33	0.345**(0.025)	0.702	1.141	0.052
	kno34	0.422**(0.031)	0.638	0.300	0.101
	kno35	0.375**(0.030)	0.606	0.679	0.092
	kno36	0.311**(0.028)	0.489	0.054	0.101
Chi-Square = 9.93			df = 11	p = 0.537	
GFI = 0.989	AGFI = 0.963	RMSEA = 0.000		RMR = 0.0041	

** P < .01

ตาราง 32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 2 ตัวแปรในองค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม (COMP)

ตัวแปร	REL	CAR	ABI	OPE	MOR
การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม (AWA)	1.00				
การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม (KNO)	0.774**	1.00			

จากตาราง 31-32 สามารถสร้างโมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม(COMP) ได้ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 โมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม(COMP)

จากตาราง 31 และภาพประกอบ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) เท่ากับ 9.93 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 11 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.537 นั่นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.989 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.963 และค่าความคลาดเคลื่อนในการการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตาราง 30 และภาพประกอบ 12 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 8 ตัวมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.303 – 0.422 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปร คือ ตัวบ่งชี้ awa29 – awa31 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรการมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม (AWA) และตัวบ่งชี้ kno32- kno36 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม (KNO) นอกจากจะพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบแล้วยังสามารถพิจารณาได้จากค่าความแปรปรวนร่วมกับตัวแปร (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient) ซึ่งก็ให้ความหมายในทำนองเดียวกัน

จากตาราง 32 พบว่าตัวแปรแต่ละตัวในโมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ 0.774 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีความคลาดเคลื่อนรวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้กับตัวบ่งชี้อื่นในโมเดลในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในครั้งนี้ ได้นำค่าความคลาดเคลื่อนเข้ามาวิเคราะห์ด้วย

ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ครั้งนี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบ เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร สำหรับโมเดลด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม ได้สเกลองค์ประกอบ 2 ตัว ดังสมการ

AWA = 0.413(awa29) + 0.882(awa30) + 0.855 (awa31)

KNO = 0.058 (kno32) + 1.141(kno33) + 0.300(kno34) + 0.679(kno35)
+ 0.054(kno36)

3) โมเดลด้านการบริหารความหลากหลาย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านการบริหารความหลากหลาย (DIV) แสดงในตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 7 ตัวแปร ในองค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย แสดงในตาราง 32 และการสร้างโมเดลด้านการบริหารความหลากหลาย แสดงในภาพประกอบ 13

ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านการบริหารความหลากหลาย (DIV)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สปส.การพยากรณ์ (R^2)	สปส.คะแนนองค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ (e)
การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (SKI)	ski37	0.328**(0.0380)	0.347	0.077	0.202
	ski38	0.393**(0.0411)	0.404	0.295	0.228
	ski39	0.435**(0.0413)	0.501	0.562	0.188
	ski40	0.376**(0.0471)	0.320	-0.054	0.300
	ski41	0.474**(0.0504)	0.431	0.257	0.296
	ski42	0.400**(0.0404)	0.440	0.232	0.204
	ski43	0.323**(0.0434)	0.275	-0.100	0.274
	ski44	0.430**(0.0614)	0.296	0.307	0.441
การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน (COM)	com45	0.501**(0.0385)	0.642	0.702	0.140
	com46	0.549**(0.0405)	0.668	0.077	0.150
	com47	0.443**(0.0355)	0.570	0.583	0.148
	com48	0.480**(0.0394)	0.540	0.383	0.196
	com49	0.417**(0.0382)	0.440	0.203	0.222
	com50	0.438**(0.0426)	0.470	0.537	0.216
การมอบอำนาจ (EMP)	emp51	0.342**(0.0564)	0.214	-0.188	0.428
	emp52	0.386**(0.0487)	0.351	0.329	0.276
	emp53	0.408**(0.0429)	0.561	1.001	0.131
	emp54	0.329**(0.0403)	0.314	-0.011	0.236
	emp55	0.318**(0.0393)	0.284	0.052	0.255
การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย(APP)	app56	0.397**(0.0399)	0.424	0.086	0.215
	app57	0.458**(0.0402)	0.587	0.717	0.148
	app58	0.395**(0.0368)	0.497	0.250	0.159
	app59	0.367**(0.0365)	0.457	0.672	0.161
	app60	0.316**(0.0398)	0.293	0.199	0.242
	app61	0.418**(0.0377)	0.555	0.862	0.141
การสรรหา (REC)	rec62	0.459**(0.0431)	0.517	0.565	0.197
	rec63	0.550**(0.0601)	0.405	0.407	0.445
	rec64	0.339**(0.0644)	0.144	0.043	0.685

ตาราง 33 (ต่อ)

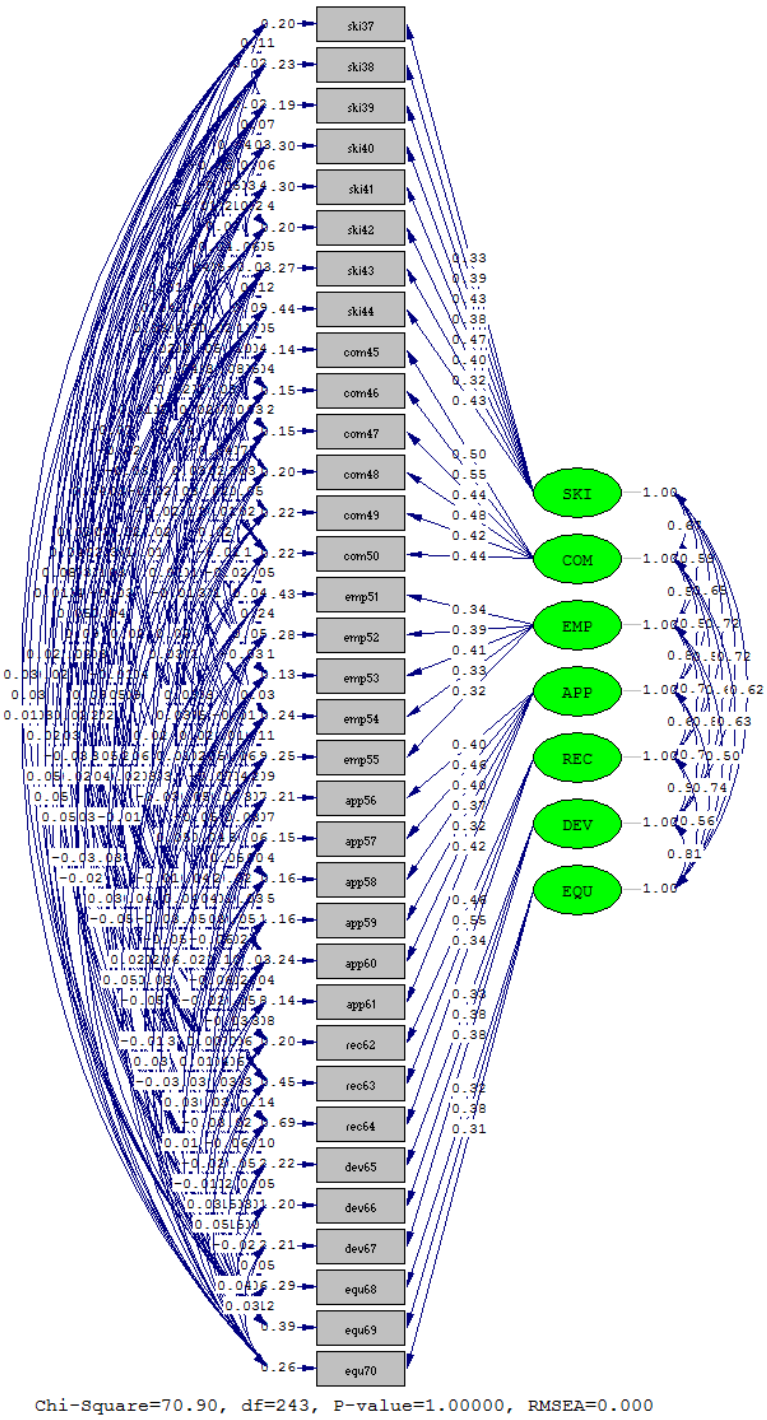
ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สปส.การพยากรณ์ (R^2)	สปส.คะแนนองค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ (e)
การพัฒนาบุคลากร (DEV)	dev65	0.334**(0.0425)	0.338	0.079	0.219
	dev66	0.383**(0.0408)	0.429	0.186	0.196
	dev67	0.375**(0.0417)	0.404	0.522	0.208
ความเสมอภาค (EQU)	equ68	0.318**(0.0508)	0.257	0.157	0.293
	equ69	0.377**(0.0592)	0.265	0.281	0.394
	equ70	0.306**(0.0463)	0.267	0.453	0.258
Chi-Square = 70.90			df = 243	p = 1.000	
GFI = 0.981		AGFI = 0.954	RMSEA = 0.000	RMR = 0.011	

** P < .01

ตาราง 34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร 5 ตัวแปร ในองค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย (DIV)

ตัวแปร	SKI	COM	EMP	APP	REC	DEV	EQU
การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (SKI)	1.000						
การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน (COM)	0.667**	1.000					
การมอบอำนาจ (EMP)	0.595 **	0.531 **	1.000				
การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย(APP)	0.647**	0.524 **	0.851**	1.000			
การสรรหา(REC)	0.717**	0.575**	0.780**	0.629**	1.000		
การพัฒนาบุคลากร (DEV)	0.718**	0.630**	0.872**	0.736**	0.974**	1.000	
ความเสมอภาค (EQU)	0.624**	0.630**	0.504**	0.735**	0.558**	0.807**	1.000

จากตาราง 33-34 สามารถสร้างโมเดลด้านการบริหารความหลากหลาย (DIV) ได้ดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการบริหารความหลากหลาย (DIV)

จากตาราง 33 และภาพประกอบ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านการบริหารความหลากหลาย (DIV) พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) เท่ากับ 70.90 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 243 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 1.000 นั่นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.981 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.954 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตาราง 33 และภาพประกอบ 13 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 34 ตัวมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.316 – 0.550 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร คือ ตัวบ่งชี้ ski37 – ski44 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (SKI) ตัวบ่งชี้ com45- com50 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรการสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน (COM) ตัวบ่งชี้ emp51 – emp55 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรการมอบอำนาจ (EMP) ตัวบ่งชี้ app56 – app61 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรการกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย (APP) ตัวบ่งชี้ rec62 – rec64 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรการสรรหา (REC) ตัวบ่งชี้ dev65 – dev67 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรการพัฒนาบุคลากร (DEV) และตัวบ่งชี้ equ68 – equ70 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของตัวแปรความเสมอภาค (EQU) นอกจากจะพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากค่าความแปรปรวนร่วมกับตัวแปร (R^2) และค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient) ซึ่งก็ให้ความหมายในทำนองเดียวกัน

จากตาราง 34 พบว่าตัวแปรแต่ละตัวแปรในโมเดลด้านการบริหารความหลากหลายมีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดถึงสูงสุดตั้งแต่ 0.504 – 0.974 และตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะมีความคลาดเคลื่อนรวมอยู่ด้วย ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้กับตัวบ่งชี้อื่นในโมเดล ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในครั้งนี้ ได้นำค่าความคลาดเคลื่อนเข้ามาวิเคราะห์ด้วย

ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ครั้งนี้ไปใช้ในการสร้างสเกลองค์ประกอบ เพื่อให้ได้ตัวแปรใหม่สำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร สำหรับโมเดลด้านการบริหารความหลากหลาย ได้สเกลองค์องค์ประกอบ 7 ตัว ดังสมการ

SKI = 0.077(ski37) + 0.295(ski38) + 0.562(ski39) - 0.054(ski40) + 0.257(ski41)
+ 0.232(ski42) - 0.100(ski43) + 0.307(ski44)

COM = 0.702(com45) + 0.077(com46) + 0.583(com47) + 0.383(com48)
+ 0.203(com49) + 0.537(com50)

EMP = -0.188(emp51) + 0.329(emp52) + 1.001(emp53) - 0.011(emp54)
+ 0.052(emp55)

AAP = 0.086(app56) + 0.717(app57) + 0.250(app58) + 0.672(app59)
+ 0.199(app60) + 0.862(app61)

REC = 0.565(rec62) + 0.407(rec63) + 0.043(rec64)

DEV = 0.079(dev65) + 0.186(dev66) + 0.522(dev67)

EQU = 0.157(equ68) + 0.28(equ69) + 0.453(equ70)

จากตาราง 29-34 และภาพประกอบ 11-13 ซึ่งได้แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลทั้ง 3 โมเดล พบว่าทุกโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก นอกจากนี้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า แสดงว่าตัวบ่งชี้ทั้งหมดนี้เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์ประกอบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร และผลการวิเคราะห์สามารถสร้างสเกลองค์ประกอบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 14 ตัว ได้ดังสมการ

REL = 0.149(rel1) + 0.460(rel2) + 0.306(rel3) + 0.138(rel4) + 0.529(rel5)
+ 0.953(rel6)

CAR = 0.216(car7) + 0.605(car8) + 0.510(car9) + 0.429(car10)

ABI = -0.197(abi11) + 0.536(abi12) + 0.442(abi13) + 0.147(abi14)
- 0.013(abi15) + 0.086(abi16) + 0.418(abi17)

OPE = 0.525(ope18) + 0.015(poe19) + 0.403(ope20) + 0.645(ope21)

MOR = 0.276(mor22) + 0.359(mor23) + 0.409(mor24) - 0.054(mor25)
+ 0.422(mor26) + 0.162(mor27) + 0.202(mor28)

AWA = 0.413(awa29) + 0.882(awa30) + 0.855 (awa31)

KNO = 0.058 (kno32) + 1.141(kno33) + 0.300(kno34) + 0.679(kno35)
+ 0.054(kno36)

SKI = 0.077(ski37) + 0.295(ski38) + 0.562(ski39) - 0.054(ski40) + 0.257(ski41)
+ 0.232(ski42) - 0.100(ski43) + 0.307(ski44)

COM = 0.702(com45) + 0.077(com46) + 0.583(com47) + 0.383(com48)
+ 0.203(com49) + 0.537(com50)

EMP = -0.188(emp51) + 0.329(emp52) + 1.001(emp53) - 0.011(emp54)
+ 0.052(emp55)

AAP = 0.086(app56) + 0.717(app57) + 0.250(app58) + 0.672(app59)
+ 0.199(app60) + 0.862(app61)

REC = 0.565(rec62) + 0.407(rec63) + 0.043(rec64)

DEV = 0.079(dev65) + 0.186(dev66) + 0.522(dev67)

EQU = 0.157(equ68) + 0.28(equ69) + 0.453(equ70)

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง Confirmatory Factor Analysis (CFA)

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองจากตัวแปรใหม่ 14 ตัวแปร ซึ่งได้จากสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้น และองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ (TRU) ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม (COMP) และด้านการบริหารความหลากหลาย (DIV) มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองเพียงครั้งเดียว

2.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 14 ตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ตาราง 35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	REL	CAR	ABI	OPE	MOR	AWA	KNO	SKI	COM	EMP	APP	REC	DEV	EQU
REL	1													
CAR	.619**	1												
ABI	.622**	.619**	1											
OPE	.503**	.491**	.563**	1										
MOR	.580**	.579**	.615**	.693**	1									
AWA	.300**	.369**	.259**	.284**	.354**	1								
KNO	.222**	.210**	.235**	.190**	.176**	.614**	1							
SKI	.318**	.276**	.358**	.298**	.262**	.467**	.636**	1						
COM	.287**	.267**	.374**	.288**	.294**	.242**	.287**	.604**	1					
EMP	.233**	.205**	.256**	.377**	.301**	.278**	.434**	.432**	.396**	1				
APP	.447**	.460**	.452**	.416**	.412**	.417**	.401**	.451**	.488**	.445**	1			
REC	.206**	.215**	.237**	.194**	.149*	.164*	.355**	.505**	.439**	.466**	.456**	1		
DEV	.271**	.282**	.287**	.204**	.242**	.354**	.368**	.472**	.460**	.386**	.532**	.485**	1	
EQU	.343**	.277**	.318**	.230**	.289**	.349**	.349**	.416**	.387**	.249**	.445**	.429**	.559**	1
Mean	11.361	8.015	8.260	7.105	8.770	9.550	9.659	8.018	10.784	6.952	12.117	4.314	3.435	3.917
S.D.	1.085	.786	.825	.780	.805	1.164	1.109	.869	1.209	.782	1.249	.624	.396	.437

Bartlett's Test of Sphericity = 1463.583 df = 91 p = .00

KMO = 0.875

หมายเหตุ ** p < .01

จากตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 14 ตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ตัวแปร 89 คู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .176 ถึง .693 ตัวแปรจำนวน 2 คู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .149 และ .164 ตามลำดับ มีความสัมพันธ์ทางบวกทุกคู่ โดยตัวแปรการยึดถือหลักคุณธรรม (MOR) กับตัวแปรการเปิดเผย (OPE) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูงที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .693 รองลงมา คือ ตัวแปรการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (SKI) กับตัวแปรการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม (KNO) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .636 และตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่ำที่สุด คือ การสรรหา (REC) กับตัวแปรการยึดถือหลักคุณธรรม (MOR) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .149 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าเท่ากับ 1463.583 ($p<0.000$) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) ซึ่งสอดคล้องกับดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.875 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก

2.2 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

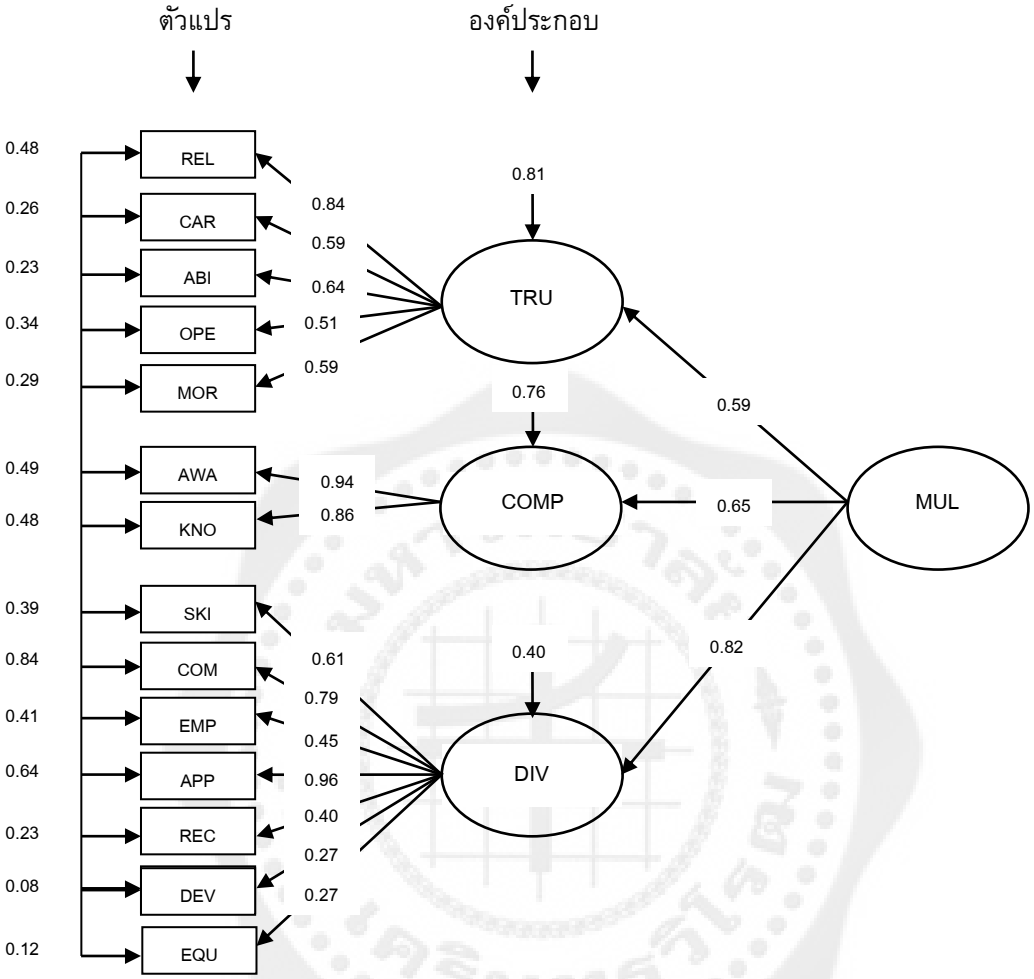
ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สปส. การพยากรณ์ (R^2)	สปส.คะแนนองค์ประกอบ (FS)
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง			
องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ (TRU)			
1. ความน่าเชื่อถือ (REL)	0.836**(-)	0.595	0.223
2. การดูแลเอาใจใส่ (CAR)	0.591**(0.0531)	0.578	0.312
3. ความสามารถ (ABI)	0.674**(0.0566)	0.666	0.370
4. การเปิดเผย (OPE)	0.510**(0.0537)	0.433	0.124
5. การยึดถือหลักคุณธรรม (MOR)	0.593**(0.0548)	0.551	0.249

ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	สปส. การพยากรณ์ (R^2)	สปส.คะแนนองค์ประกอบ (FS)
องค์ประกอบที่ 2 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม (COMP)			
6. การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม (AWA)	0.935**(-)	0.639	0.511
7. การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม (KNO)	0.864**(0.1093)	0.607	0.494
องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารความหลากหลาย (DIV)			
8. การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (SKI)	0.608**(-)	0.485	0.225
9. การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน (COM)	0.786**(0.0788)	0.423	0.086
10.การมอบอำนาจ (EMP)	0.451**(0.0613)	0.330	0.174
11. การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย (APP)	0.961**(0.1078)	0.590	0.238
12. การสรรหา (REC)	0.403**(0.0496)	0.418	0.284
13. การพัฒนาบุคลากร (DEV)	0.272**(0.0317)	0.471	0.341
14. ความเสมอภาค (EQU)	0.267**(0.0346)	0.375	0.265
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สอง			
ด้านความไว้วางใจ (TRU)	0.591**(0.0883)	0.349	-
ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม (COMP)	0.647**(0.0953)	0.419	-
ด้านการบริหารความหลากหลาย (DIV)	0.821**(0.1171)	0.843	-
Chi-Square = 34.79 df = 53 p = 0.975			
GFI = 0.978 AGFI = 0.955 RMSEA = 0.000 RMR = 0.027			

จากตาราง 36 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งโมเดลนี้มีองค์ประกอบ 3 ประกอบ คือ ด้านความไว้วางใจ (TRU) ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม (COMP) และด้านการบริหารความหลากหลาย (DIV) และตัวแปรทั้งหมด 14 ตัวแปร คือ การยึดถือหลักคุณธรรม (MOR) ความสามารถ (ABI) การเปิดเผย (OPE) การดูแลเอาใจใส่ (CAR) ความน่าเชื่อถือ (REL) การสรรหา (REC) การพัฒนาบุคลากร (DEV) การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน (COM) การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (SKI) การมอบอำนาจ (EMP) ความเสมอภาค (EQU) การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย (APP) การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม (AWA) และการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม (KNO)

จากตาราง 36 สามารถสร้างโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครได้ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

จากตาราง 36 และภาพประกอบ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สองของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากพิจารณาจากพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) เท่ากับ 34.79 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 53 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.975 นั่นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.978 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.955 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโมเดลตามตาราง และภาพประกอบ 15 พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปรมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.591 – 0.821 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า เรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารความหลากหลาย (DIV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.821 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม (COMP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.647 และด้านความไว้วางใจ (TRU) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.591 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร เกิดจากองค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม และด้านความไว้วางใจ ตามลำดับ

เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง จะไม่รายงานค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงได้นำค่าน้ำหนักองค์ประกอบสำหรับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 องค์ประกอบมาสร้างสเกลองค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร แทนค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ ซึ่งทั้งสองค่านี้ให้ความหมายในทำนองเดียวกัน (เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์. 2545) ดังสมการ

MUL = 0.591(TRU) + 0.647(COMP) + 0.821(DIV)

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร 2) วิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร 3) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ในการศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1.1 ผู้วิจัยทำการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ

1.1.2 นำผลสรุปที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ตัวแปร และตัวบ่งชี้

1.2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานไปใช้ในการกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ทำการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ผู้วิจัยค้นหาตัวอย่างเริ่มต้นที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการให้ได้ก่อน แล้วหลังจากนั้นจึงขยายวงไปเรื่อยๆ ด้วยการแนะนำของผู้ให้ข้อมูลที่ได้เก็บข้อมูลไปแล้ว จนกระทั่งได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เพียงพอต่อประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์ หรือข้อมูลที่ได้มีความคงที่เป็นข้อมูลที่นิ่งแล้ว ซึ่งได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิค snowball ได้ทั้งหมดจำนวน 9 ท่าน

1.3 สรุปผลการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นำมากำหนดเป็นโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร และ 100 ตัวบ่งชี้

ตอนที่ 2 วิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร แล้วนำข้อเสนอแนะและข้อสนับสนุนที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงวุฒิมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.2 สร้างแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของข้อคำถาม พร้อมทั้งขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม โดยได้ปรับภาษาและข้อความที่ใช้คำฟุ่มเฟือย ให้มีความกระชับและชัดเจนมากขึ้น

2.3 นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการในแต่ละตัวแปร ความครอบคลุมของข้อคำถาม และความถูกต้องชัดเจนของภาษา พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ

2.4 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามส่งไปทางไปรษณีย์ เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามตอบเรียบร้อยแล้ว ให้ส่งแบบสอบถามมายังผู้วิจัยโดยตรงตามที่อยู่ที่แจ้งไป และบางโรงเรียนที่ยังไม่ส่งแบบสอบถามกลับมา ผู้วิจัยมีการกำกับติดตามแบบสอบถามคืนโดยติดต่อกับโรงเรียนทางโทรศัพท์ให้ช่วยส่งแบบสอบถามคืนกลับมา

2.5 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในการพัฒนาโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

ตอนที่ 3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

3.1 นำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) มาจัดทำแบบสอบถาม โดยคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545: 98) ต้องมีค่าไอเกน (Eigen Value) มากกว่า 1.00

3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากข้อ 3.1 มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

3.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง และดำเนินการปรับปรุงจนได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.4 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามส่งไปทางไปรษณีย์ เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามตอบเรียบร้อยแล้ว ให้ส่งแบบสอบถามมายังผู้วิจัยโดยตรงตามที่อยู่ที่แจ้งไป และบางโรงเรียนที่ยังไม่ส่งแบบสอบถามกลับมา ผู้วิจัยมีการกำกับติดตามแบบสอบถามคืนโดยติดต่อกับโรงเรียนทางโทรศัพท์ให้ช่วยส่งแบบสอบถามคืนกลับมา

3.5 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง หรือความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปผลการวิจัย

การพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยเรียงลำดับนำเสนอการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผลการศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

1.1 ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน โดยใช้วิธี Snowball สรุปได้ในประเด็นดังต่อไปนี้

1.1.1 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคของการเข้าสู่อาเซียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจสภาพและเป้าหมายของอาเซียน รู้จุดเน้นของอาเซียน และนโยบายของอาเซียน มีทักษะทางภาษา มีความรอบรู้ทางวัฒนธรรม มีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย และต้องรู้ให้ลึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมของเรา จัดให้โรงเรียนมีฝ่ายพหุวัฒนธรรมศึกษาโดยเฉพาะ มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการรับสมัครนักเรียนที่หลากหลายเชื้อชาติที่มาจากต่างเชื้อกัน มีความอดทนอดกลั้น รับฟังความเห็นทัศนะมุมมองที่แตกต่าง ความเชื่อและพฤติกรรมที่แตกต่าง มีใจเปิดกว้างที่จะยอมรับความแตกต่างในการอยู่ร่วมกัน และทำให้ครูไม่แบ่งชนชั้นกัน เกิดความเข้าใจกัน เกิดการยอมรับกันโดยปราศจากอคติ

1.1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาจากองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ผู้บริหารควรสร้างความหลากหลายในวิสัยทัศน์ที่ทำให้เกิดการยอมรับ ต้องสนับสนุนส่งเสริมวิสัยทัศน์ที่มีความหลากหลายให้มากขึ้น 2) มีการเตรียมพร้อมครูในการจัดการเรียนการสอนที่เอื้อต่อความหลากหลายของนักเรียน เตรียมบรรยากาศของการเรียนการสอนที่เอื้อต่อความหลากหลาย

ซึ่งเป็นหัวใจหลักของพหุวัฒนธรรม 3) สร้างความเท่าเทียมทางสังคมให้เกิดในโรงเรียน นำนักเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จที่เท่าเทียมกัน ด้วยวิธีการที่ไม่แตกต่างกัน โดยโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) มีทักษะการสื่อสาร 5) มีความยุติธรรม ยึดหลักสิทธิมนุษยชน ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางสังคม สร้างให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ใช้หลักประชาธิปไตย โรงเรียนต้องสอนให้นักเรียนรู้จักหลักสิทธิมนุษยชนของตัวเอง 6) เป็นนักประชาสัมพันธ์ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือ ต้องทำป้ายประชาสัมพันธ์แจ้งให้ทราบว่าโรงเรียนเปิดรับนักเรียนทุกเชื้อชาติเข้าเรียน ไม่กีดกัน 7) สร้างความไว้วางใจ เปิดใจ ใจถึง กล้าตัดสินใจกล้าเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มที่ตัวเองก่อน เป็นแบบอย่างให้กับครูและนักเรียน 8) มีความตระหนักทางวัฒนธรรมมากๆ สร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยสร้างความตระหนักทางวัฒนธรรม ทำให้เกิดการยอมรับวัฒนธรรมที่แตกต่างและหลากหลาย 9) สร้างทัศนคติเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้กับครู และเชื่อมโยงกับคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งชุมชน และ10) ใช้หลักการบริหารบนความหลากหลาย แบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน มีการปรึกษาหารือร่วมกัน

1.2 ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่เป็นโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิค Snowball พบว่า มี 4 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร 100 ตัวบ่งชี้

2. ผลการวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

2.1 ผลการพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูล พบว่า ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.887 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก และจากการทดสอบนัยสำคัญ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าเท่ากับ 8003.34 ($p<0.000$) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

2.2 องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครทั้งหมด 14 ตัวแปร เมื่อนำไปวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) พบว่าได้ 3 องค์ประกอบ มีค่าไอเกนของแต่ละองค์ประกอบดังนี้ 6.122, 1.966, 1.095 ตามลำดับ มีค่าร้อยละความแปรปรวนตามลำดับดังนี้ 43.730, 14.041 และ 7.820 และมีค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมตามลำดับดังนี้ 43.730, 57.771 และ 65.591

2.3 องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ตัวแปรด้านการยึดถือหลักคุณธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ 0.841

2.4 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารความหลากหลาย ประกอบด้วย 7 ตัวแปร และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ตัวแปรด้านการสรรหา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ 0.822 ตัวแปรด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบรองลงมาคือ 0.772 และตัวแปรด้านการกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุดคือ 0.580

2.5 องค์ประกอบที่ 3 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรด้านการมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม และตัวแปรด้านการมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.873 และ 0.819 ตามลำดับ

3. ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยได้แยกการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนแรกเป็นการทดสอบโมเดลในระดับตัวแปรของแต่ละองค์ประกอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง และตอนที่สองเป็นการทดสอบโมเดลในระดับองค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง สรุปได้ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปร พบว่า สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p< .01$) ทุกองค์ประกอบ และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของแต่ละตัวแปรทั้ง 3 โมเดล พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก และค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ทั้ง 70 ตัวบ่งชี้ในแต่ละตัวแปร มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

3.2.1 โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาจากพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) เท่ากับ 34.79 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 53 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.975 นั่นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.978 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.955 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000

3.2.2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 3 องค์ประกอบหลักมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.591 – 0.821 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า เรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารความหลากหลาย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.821 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.647 และด้านความไว้วางใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.591

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิค Snowball พบว่า มี 4 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร 100 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านความไว้วางใจ มี 5 ตัวแปร 43 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมมี 3 ตัวแปร 21 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มี 3 ตัวแปร 23 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย มี 3 ตัวแปร 13 ตัวบ่งชี้ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่บ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมด้านการศึกษาในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นที่ประเทศไทยได้เข้ารวมกลุ่มประชาคมอาเซียน เพื่อขับเคลื่อนให้การศึกษามุ่งไปสู่จุดหมายของกระทรวงศึกษาธิการที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระดับใด จะต้องมีการบริหารท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่หลากหลายวัฒนธรรม ดังนั้นแนวคิดการจัดการศึกษาตามแนวพหุวัฒนธรรมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ที่ต้องมีพื้นฐานทางด้านทักษะการนำหรือภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับมิติทางด้านวัฒนธรรม ซึ่งเชื่อมโยงกับความเชื่อ ทัศนคติ ประเพณี ศาสนา รวมถึงบริบทต่างๆ ของสถานศึกษาที่ครูผู้สอน หรือผู้เรียนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน รวมถึงสมรรถนะทางด้านการเรียน ความต้องการของนักเรียน ครู และสมาชิกของชุมชน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงออกให้เห็นถึงภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม (Multicultural Leadership) ซึ่งมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความหลากหลายดังกล่าวข้างต้น (เอกรินทร์ สังข์ทอง. 2551: 11) อีกทั้งยังสอดคล้องกับ เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554: 19) ที่กล่าวว่า การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมตลอดจนบทบาทที่พึงแสดงออกในการทำงานระดับนานาชาติจึงเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งความแตกต่างด้านวัฒนธรรมหรือความหลากหลายทางวัฒนธรรมนี้ หากไม่มีการศึกษาหรือทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งแล้วย่อมสามารถนำไปสู่ปัญหาความไม่เข้าใจ (Misunderstanding) หรือความขัดแย้ง (Conflict) ในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การกระทำ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในระดับเล็กๆ ไปจนถึงระดับขั้นรุนแรง

2. ผลการวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

2.1 ผลการพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูล พบว่า ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.887 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก และจากการทดสอบนัยสำคัญ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าเท่ากับ 8003.34 ($p<0.000$) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ แล้วทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวคิดที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการหลายท่าน เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดที่ชัดเจนและเหมาะสม ซึ่งก่อนดำเนินการทดสอบผู้วิจัยได้ดำเนินการหาคุณภาพเครื่องมือโดยการหาความตรงเชิงเนื้อหาที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) ทั้งนี้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการสร้างตัวบ่งชี้ ตามที่จอห์นสโตน (Johnstone. 1981; อ้างอิงจาก นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545: 53-54) และศิริชัย กาญจนวาสี (2550: 82) เสนอไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ 2) การนิยามตัวบ่งชี้ 3) การรวบรวมข้อมูล 4) การสร้างตัวบ่งชี้ 5) การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ และ6) การวิเคราะห์ตามบริบทที่ต้องการศึกษา จึงทำให้ตัวบ่งชี้ทุกตัวผ่านกระบวนการทั้งหมดมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ต่อไป

2.2 ผลการสร้างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ได้จำนวน 3 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร 70 ตัวบ่งชี้

2.2.1 เมื่อพิจารณาจำนวนองค์ประกอบจะพบว่า มีความแตกต่างจากจำนวนก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล กล่าวคือ จากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิค Snowball พบว่า มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านความไว้วางใจ 2) องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม 3) องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และ4) องค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย มีตัวแปร 14 ตัวแปร และตัวบ่งชี้ 100 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผลการพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูล พบว่า มีความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และผู้วิจัยได้นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้ผลการวิจัย 3 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร 70 ตัวบ่งชี้ โดยองค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ถูกรวมเข้าไปอยู่ด้วยกันกับองค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย ผู้วิจัยจึงใช้ชื่อองค์ประกอบที่ 3 เป็นด้านการบริหารความหลากหลาย ซึ่งจะมีความหมายครอบคลุมตัวแปรองค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ได้ดีที่สุด จากผลการวิจัยที่ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครเป็นเรื่องใหม่ มีผลการวิจัยและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องน้อย ข้อมูลที่นำมาใช้ในการสร้างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้อาจไม่ชัดเจน อีกทั้งผู้วิจัยไม่ได้สังเคราะห์หรือรวมกลุ่มตัวบ่งชี้ จึงทำให้จำนวนองค์ประกอบและตัวบ่งชี้จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมีความแตกต่างจากจำนวนองค์ประกอบและตัวบ่งชี้จากวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

2.2.2 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ได้จำนวน 3 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร 70 ตัวบ่งชี้ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.2.2.1 องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ตัวแปรด้านการยึดถือหลักคุณธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ 0.841 ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่ถูกไว้วางใจมีความซื่อสัตย์ เปิดเผย และรักษาสัญญาในสิ่งที่ผู้ถูกไว้วางใจพูดต่อผู้ที่ไว้วางใจ รวมถึงเป็นผู้มีความยุติธรรมและจริยธรรมสูง (เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. 2552: 17) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เมเยอร์ แดวิส และ สคอแมน (Mayer; Davis; & Schoorman. 1995: 709-734) ได้กล่าวว่า การยึดถือหลักคุณธรรมมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจ ซึ่งเกี่ยวพันกับความเข้าใจของผู้ให้ความไว้วางใจต่อผู้ได้รับความไว้วางใจ ว่าเป็นผู้ยึดมั่นต่อหลักการที่ผู้ให้ความไว้วางใจ และยอมรับความเชื่อว่าผู้ได้รับความไว้วางใจเป็นผู้มีความยุติธรรมอย่างยิ่งยวด และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วศิน อินทสระ (2541: 106-113) กล่าวว่า ตามหลักจริยศาสตร์ คุณธรรม คือ อุปนิสัยอันดีงามซึ่งสั่งสมอยู่ในดวงจิต อุปนิสัยอันนี้ได้มาจากความพยายามและความประพฤติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน คุณธรรมสัมพันธ์กับหน้าที่อย่างมาก เพราะการทำหน้าที่จนเป็นนิสัย จะกลายเป็นอุปนิสัยอันดีงามที่สั่งสมในดวงจิตเป็นบารมี กล่าวโดยสรุป คุณธรรมคือความล้ำเลิศแห่งอุปนิสัยซึ่งเป็นผลของการกระทำหน้าที่จนกลายเป็นนิสัยนั่นเอง

2.2.2.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารความหลากหลาย ประกอบด้วย 7 ตัวแปร และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่าตัวแปรด้านการสรรหา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ 0.822 ทั้งนี้เนื่องจาก การสรรหาเป็นกระบวนการแรกในการที่จะทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรตามความต้องการขององค์กร โดยเป็นการแสวงหาบุคคลที่องค์กรคาดว่ามีคุณสมบัติตรงตามต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้ได้จำนวนที่เหมาะสมตามนโยบายและตามที่องค์กรเห็นว่ามีความเหมาะสม สำหรับให้องค์กรได้พิจารณาเลือกในกระบวนการคัดเลือก (Selection) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องมาจากการสรรหา ทั้งนี้ส่วนใหญ่จะเรียกกระบวนการทั้งสองรวมเข้าด้วยกันว่ากระบวนการสรรหาและคัดเลือก (วุฒิไกร จำปาทอง. 2554: ออนไลน์) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ครอช; และ แจมไมสัน (Crouch; & Jamison. 1995: 31) ได้กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการเสาะหาคนที่มีความรู้ความสามารถและสนใจในการทำงาน รวมถึงการจัดการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาตามที่องค์กรต้องการ การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุดและบรรจุให้ทำงานตามตำแหน่งต่าง ๆ ตามสายงาน

2.2.2.3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 ตัวแปร และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่าตัวแปรด้านการมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.873 ซึ่งสอดคล้องกับ แควบ; และ แคนทาทอร์ (Quappe; & Cantatore. 2007: Online) ได้กล่าวไว้ว่า ความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง การเห็นทั้งด้านบวกและด้านลบของความแตกต่างและความหลากหลายทางวัฒนธรรม ที่อาจจะเป็นแหล่งที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรต้องการคนที่จะคิดหรือกระทำในลักษณะที่คล้ายกัน ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะเพิ่มระดับของความซับซ้อนและความสับสน ทำให้ได้ข้อตกลงที่ยากจะเข้าถึง ในทางกลับกันความหลากหลายทางวัฒนธรรมกลายเป็นข้อ

ได้เปรียบเมื่อองค์กรขยายความเข้มข้นและความรู้สึกของตนเอง เริ่มที่จะใช้วิธีการที่แตกต่างกันในการแก้ปัญหาความหลากหลาย ซึ่งในกรณีนี้จะช่วยสร้างทักษะและพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่มีคุณค่า และกู๊ด (Goode. 2006: Online) ก็ได้กล่าวว่า ความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม คือ เป็นคนรู้ทันช่างสังเกต และมีจิตสำนึกในความเหมือนและความแตกต่างของวัฒนธรรม ตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรมและผลกระทบที่จะเกิดต่อพฤติกรรม รวมถึงการรับรู้ถึงอิทธิพลของวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ และคำตัดสิน

3. ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปร พบว่า สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) ทุกองค์ประกอบ และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของแต่ละองค์ประกอบทั้ง 3 โมเดล พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก และค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ทั้ง 70 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวแปรมีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

3.2.1 โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากพิจารณาจากพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) เท่ากับ 34.79 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 53 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.975 นั่นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.978 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.955 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.000

ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ที่เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงและมีโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ควรใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ เป็นสัดส่วนขั้นต่ำสุดคือ 5:1 หรือตามหลักของสถิติวิเคราะห์ ตัวแปรพหุโดยทั่วไปซึ่งมักกำหนดอยู่ในช่วง 5-20 เท่าของจำนวนตัวแปรหรือพารามิเตอร์ แฮร์ และคนอื่น ๆ (วรรณี แกมเกตุ. 2557: 4; อ้างอิงจาก Hair; et al. 2010) โดยการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 14 ตัวแปร และมีพารามิเตอร์ที่จะต้องประมาณค่าประมาณ 37 ค่า ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรมีอย่างน้อย 185 คน ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่นักสถิติได้กำหนดให้ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูง ทำให้การวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปมีความแม่นยำและสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.2.2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 องค์ประกอบหลักมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.591 – 0.821 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า เรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารความหลากหลาย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.821 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.647 และด้านความไว้วางใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.591

ทั้งนี้เนื่องจาก การบริหารความหลากหลายเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในกระบวนการของการเสริมสร้างผลลัพธ์ที่เท่าเทียมกันของพนักงานและการจัดการเรื่องความยุติธรรมบนพื้นฐานของกฎเกณฑ์หลายชนิด โดยการบูรณาการหลักการพื้นฐานของกระบวนการปฏิสัมพันธ์และความยุติธรรมในการบริหารความหลากหลาย ซึ่งจะช่วยเอื้อให้กับพนักงานที่มีความหลากหลายเพื่อให้โอกาสที่จะเจริญเติบโตในสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลายวัฒนธรรม (Fujimoto; Hartel; & Hartel. 2013: 4-16) อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ เว็บไซต์ออนไลน์ศูนย์กลางการเรียนรู้ของพนักงานบัญชี ศูนย์ศรีพัฒน์ฯ (2555: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การบริหารความหลากหลายเป็นการวางแผนและปรับใช้แนวทางปฏิบัติและระบบขององค์กรในอันที่จะบริหารจัดการคนในองค์กรเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงที่สุดจากความหลากหลาย และเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด การที่มีความหลากหลายทำให้เกิดข้อได้เปรียบเสียเปรียบในองค์กรยุคปัจจุบันนั้นเพราะว่ามีการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน โดยมีปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ประสบผลสำเร็จ คือ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและบุคคลที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ริสเบอร์ก; และโซเดอร์เบอร์ก (Risberg; & Soderberg. 2008: 426-441) ได้ศึกษาการจัดการความหลากหลายในบางบริษัทที่มีขนาดใหญ่ของเดนมาร์ก จากการวิเคราะห์รายงานนโยบายความหลากหลายและการปฏิบัติของบริษัทที่มีความหลากหลายขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลในปี 2004 และ 2005 ตามลำดับ พบว่า 1) บริษัทจะมีนโยบายของความหลากหลายอย่างเป็นทางการที่ใช้เป็นหลักสำหรับการรับสมัคร ความเสมอภาคทางเพศ การสนับสนุน และนโยบายที่เกี่ยวกับการใช้ของ การสวมใส่ผ้าคลุม ผ้าโพกหัว หรือคุณลักษณะอื่น ๆ ของศาสนาหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างในที่ทำงาน เหล่านี้เป็นแง่มุมของความหลากหลายที่ได้รับการแก้ไขในนโยบายความหลากหลายของพวกเขาอย่างชัดเจน ในบางบริษัทที่มีขนาดใหญ่ นโยบายความหลากหลายจะปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กรและดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพมากขึ้น 2) การจัดการความหลากหลายถูกกำหนดเป็นวิธีการที่จะสร้างห้องสำหรับทุกคนในองค์กรโดยไม่คำนึงถึงพื้นหลัง 3) ความเท่าเทียมกัน ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการหางาน 4) ความหลากหลายได้รับการอธิบายเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับบริษัทที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้มีการแข่งขันที่เป็นทางธุรกิจมากขึ้น 5) บริษัทจะมีกลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากร 6) พนักงานแต่ละคนมีผลงานที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ความสามารถจึงไม่ซ้ำกัน 7) มุ่งเน้นไปที่ความสำคัญของการสื่อสาร 8) การดึงดูดและรักษาคนที่เก่งและมีความสามารถ 9) การสรรหารับสมัครพนักงานคนที่ดีที่สุด และ10) ให้พนักงานทุกคนมีโอกาสเท่ากันที่จะพัฒนาและใช้ทักษะของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลาย จึงเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครที่พัฒนาขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. จากผลการพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ทำให้ได้ตัวแปรจำนวน 14 ตัวแปร ซึ่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงให้เห็นว่า โมเดลกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงมีความเหมาะสมสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องที่ควรมีการกำหนด ตัวบ่งชี้หรือกำหนดนโยบายที่สามารถจะนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้สูงขึ้นเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรมของการศึกษาและการเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต่อไป

2. จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยพบว่าองค์ประกอบด้านความไว้วางใจมีตัวแปรความน่าเชื่อถือที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมมีตัวแปรการมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรมที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด และองค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลายมีตัวแปรด้านการสรรหาที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารควรส่งเสริมและให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากตัวบ่งชี้ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำงานร่วมกับบุคลากรที่มีความแตกต่างและหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดในการทำงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบด้านความไว้วางใจมีตัวแปรด้านความน่าเชื่อถือที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุดคือ 0.754 องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรมมีตัวแปรด้านการมีความความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรมที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุดคือ 0.819 และองค์ประกอบด้านการบริหารความหลากหลายมีตัวแปรด้านการกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุดคือ 0.580 ซึ่งควรจะมีการศึกษาวิจัยต่อไปเกี่ยวกับวิธีการที่จะเสริมสร้างให้ได้ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบที่มีค่าสูงขึ้นเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้พัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดในการทำงานมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจเฉพาะ ตัวแปรที่เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครในเรื่องของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ดังนั้นหากมีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจะมีประโยชน์ในการอธิบายภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) โดยอาจนำเอาผลการวิจัยนี้เป็นแนวทาง เช่น การพัฒนาในตัวบ่งชี้ที่พบว่ามีค่าเฉลี่ยมาก รวมถึงการพัฒนาองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาก

4. ควรทำการศึกษาวิจัยและพัฒนา (research and development) โดยใช้โมเดลที่ได้รับการทดสอบจากงานวิจัยนี้เป็นแนวทาง เพื่อให้ได้โปรแกรมในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม อันจะส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กฤติน กุลเพ็ง. (2555). *กลยุทธ์การสรรหาในโลกยุคใหม่*. สืบค้นเมื่อ 17 มกราคม 2558, จาก http://www.krittin.in.th/articles/113-2013-01-23-07-39-15.html

กฤษติกา คงสมพงษ์. (2552). *บริหารการตลาดในพหุวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: สยามเอ็ม แอนด์บี พับลิชชิ่ง.

เกรียงไกร เจริญธนาวัฒน์. (2548). *หลักความเสมอภาค*. สืบค้นเมื่อ 17 มกราคม 2558, จาก http://www.pub-law.net/publaw/view.aspx?id=657&Page=1

ไกศิษฏ์ เปลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

คนึงนิจ. (2553). *ความไว้วางใจกับการประยุกต์ใช้ในการทำงาน*. สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2558, จาก http://www.tpa.or.th

ครรชิต สิงห์สุวรรณ์. (2553). *Balanced Scorecard (BSC)*. สืบค้นเมื่อ 17 มกราคม 2558, จาก http://drkunchitsingsuwan.blogspot.com/2008/08/balanced-scorecard-bsc.html

คริสโตเฟอร์ ไรท์. (2549). *Cross-Culture ฝรั่งไม่เข้าใจ คนไทยไม่เก็ท*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ฆัสรา ขมะวรรณ มุกดาวิจิตร. (2554, เมษายน – พฤษภาคม). พหุวัฒนธรรม. *วารสารศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน)*. 13(73): 1-24.

จตุรงค์ นภาธร. (2553, เมษายน - มิถุนายน). การบริหารด้านความหลากหลายของบุคลากร (Diversity Management). *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. 33(126).

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2552). *ความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน*. ปริญญานิพนธ์ รศ.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2554). *การจัดการระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ช่อบุญ จิรานุภาพ. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างทักษะการรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของนักเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (เทคโนโลยีและสื่อสาร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ชินวรณ์ บุณยเกียรติ. (2556). *ทิศทางการศึกษาไทย*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก http://feu-team2. blogspot.com/2012/04/blog-post.html

ชีวิน อ่อนละออ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

เชวงศักดิ์ พฤกษเทเวศ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

ฑิตยา สุวรรณะชฎ. (2543). *ประชาคมตำบลในกระบวนการพัฒนาทางสังคมของสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย.

ณัฐยา สินตระการผล. (2553). *การตลาดสำหรับภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: ธรรกมลการพิมพ์.

ณัฐรัฐ ธนธิติกร. (2555, กุมภาพันธ์ – พฤษภาคม). ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม : สุดยอดภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*. 23(2): 1-10.

ตฤณ ตัณฑเศรษฐี (2554: ออนไลน์). *เจ้าเป็นไผ๒: แก่นของความน่าเชื่อถือ จากลานซักล้าง*. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2558, จาก http://share.psu.ac.th/blog/sec-km-adm/14946

เทื้อน ทองแก้ว. (2557). *การพัฒนาวิสัยทัศน์:หลักการและแนวปฏิบัติ*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก URL:http://www.arit.dusit.ac.th/km/wp.-content/uploads/2010/11/vision-dev.pdf

ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). *โมเดลลิสเรลสถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

----------. (2551). *"การพัฒนาตัวบ่งชี้การประเมิน" การประชุมวิชาการ เปิดขอบฟ้าคุณธรรม จริยธรรม. วันที่ 29 สิงหาคม 2551. โรงแรมแอมบาสเดอร์*. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2558, จาก http://beekrab01.blogspot.com

นพดล เวชสวัสดิ์. (2557). *พลังของความเชื่อใจและไว้วางใจ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดบุ๊ค.

นภวรรณ คณานุรักษ์. (2554, มกราคม - มีนาคม). บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ (Leadership Role for Producing Professional). *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*. 31(1): 123-133.

นรีลักษณ์ สุวรรณโนบล. (2552). *Empowerment*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก personal.sut.ac.th/chantira/port/.../Empowerment(อ_นรีลักษณ์).ppt

นันท์นภัส มะลิเผือก. (2556). *เอกสารประกอบการเรียน 3207-2004 การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก http://www.nakorn3.com/download/1296819424.doc

นิชาภา. (2553). *เริ่มต้นพัฒนาองค์กรด้วยการสร้างความไว้วางใจ ตอนที่ 5*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic php? bookID=1628&read=true&count=true

นิตยา สำเร็จผล. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2546). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กซ์เพรส.

บรรจง อมรชีวิน. (2547). *CROSS-CULTURE วัฒนธรรมข้ามชาติกับการบริหารและการเจรจาต่อรอง*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

บรรพต วิรุณราช. (2552). *ความหมายของการสรรหาบุคลากร*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก http://www.ex-mba.buu.ac.th/research/Bangsaen/Ex-24-Bs/.../05_ch2.pdf

บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย) จำกัด. (2557). *การสื่อสาร.* สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก http://www.thaipr.net/search

บัญญัติ ยงย่วน; และ ชัยวัฒน์ ผดุงพงษ์. (2550, มกราคม – มิถุนายน). การใช้กิจกรรมศิลปะเพื่อส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรมในสังคมพหุวัฒนธรรม. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.* 18(1): 1-14.

เบญจลักษณ์ ศกุนะสิงห์. (2552). เป้าหมายต้องกระจายจึงจะสำเร็จ. *วารสาร Productivity World***.** หน้า 66-72.

ประดัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2555). *พนักงานกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)*. สืบค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2557, จาก http://prakal.wordpress.com/

ประณีต ส่งวัฒนา; และคนอื่น ๆ. (2552). *รายงานการวิจัยศึกษาการพัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะทาง วัฒนธรรมของนักศึกษาพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.* สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ปรีชา กงภูธร. (2557). *วัฒนธรรมของความล้มเหลว บทเรียนของการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน*. สืบค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2557, จาก http://www.nongwaeng.com/?p=299)

ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์. (2552). ความเชื่อถือไว้วางใจภายในองค์การภาครัฐ. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์*. 2(2): 63-69.

ฝ่ายหนังสือส่งเสริมเยาวชน. (2555). *พจนานุกรมไทยฉบับทันสมัย*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2554: 677). *คุณธรรม*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก http://www.royin.go.th/dictionary/index.php

พรชัย เจดามาน. (2556). *พลวัตการจัดองค์กรกับทักษะผู้บริหารที่มีสมรรถนะ*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก http://www.oknation.net/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1

พรทิพย์ เกยุรานนท์. (2552). ความไว้วางใจนั้นสำคัญไฉน . *จุลสารสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ***.** 1(1): 1-5.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ยุตโต). (2540). *การพัฒนาจริยธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พุทธธรรม.

พิชยา ศิริพาณิชย์พรกร. (2558). *โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายและเทียบเท่าของ กฟผ. รุ่นที่ 8 (EADP 2012) ระยะที่ 4 และ 5*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2558, จาก https://www.gotoknow.org/posts/488095

พิชาภพ พันธุ์แพ. (2552). *การจัดการมิติต่างๆ ทางวัฒนธรรม*. เชียงใหม่: อิมปริ้นท์

พิเชษฐ์ บัญญัติ. (2558). *การจัดการความรู้ในองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก m.friendfeed-media.com/ 6a9be6a840ddc95c5e1f35fbf03f6a5450694d29

พิณทิพา บุณยะรัตเวช; และขวัญชนก อยู่เจริญ. (2552, ตุลาคม). สร้างความไว้วางใจไม่ใช่แค่สร้างภาพ. *วารสารวีแคร์วีแชร์*. 1(3): 17-23.

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2554). การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. *วารสารนักบริหาร*. 31(1): 153-159.

พิลาศลักษณ์ อุมะวรรณ; และ คนอื่นๆ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์. (2545). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์. (2554). *การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: ดวงกมลพับลิชชิ่ง.

เพ็ญศรี ทิพย์สุวรรณกุล. (2554). *การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการวิจัยสำหรับมหาวิทยาลัยวิจัยโดยประยุกต์ใช้เทคนิคดุลยภาพ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ภณ ใจสมัคร. (2557). *การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน*. สืบค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2557, จาก http://mis.cola.kku.ac.th/ files/gs28_ attachment

ภารดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.

เมตตา วิวัฒนานุกูล. (2548). *การสื่อสารต่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication)*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เมทินี ยอดเสาวดี. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะความเป็นนักวิจัยของนักเรียนมัธยมศึกษา: การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของการวัดตามตัวแปรสังกัด*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (วิจัยและจิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

มธุมนต์ แคเทอร์เรนชัค. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพหุวัฒนธรรม ABC*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

มหาวิทยาลัยมหิดล. (2558). *คำจำกัดความและรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)*. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2558, จาก https://www.mahidol.ac.th/th/autonomy.htm

มหาวิทยาลัยศิลปากร. (2557). *รายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร*. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2558, จาก www.eng.su.ac.th/_2012/files_access.php?did=42

มหาวุฒิชัย วชิรเมธี. (2553). *วิชาภาวะผู้นำทางวิชาการ.* สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2557, จาก http://work-chongka.blogspot.com/2010/01/9-1.html

มาฆะ ขิตตะสังคะ. (2558). *ความเสมอภาคระหว่างหญิงและชาย: มิติใหม่ของยุทธศาสตร์การวางแผน.* สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2558, จาก https:// www.office.nu.ac.th/gentle/gender_equality.htm

ยศ สันตสมบัติ. (2544). *มนุษย์กับวัฒนธรรม***.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ยุทธ วรฉัตรธาร. (2554, เมษายน). ยิ่งใหญ่และยั่งยืนบนความน่าเชื่อถือ. *วารสาร INVESTMENT GUIDE CG Corner***.** หน้า 80-81.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2552). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540-2550. (2558). *สาระสำคัญของร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช.... ฉบับปฏิรูป*. สืบค้นเมื่อ 18 เมษายน 2558, จาก http://www.slideshare.net/sobkroo1/ss-47143001

เริงฤทธิ์ พลนามอินทร์. (2552*). ศาสนาคริสต์กับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนของชุมชนในภาคอีสาน*. สารนิพนธ์ ปร.ด. (วัฒนธรรมศาสตร์). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

โรงเรียนเบญจมราชาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์. (2558). *องค์ประกอบของการสื่อสาร*. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2558, จากkhaokroo.com/index. php/index.php?name=webboard&file=read.

วรชัย ปานนิตยพงศ์. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสังคมพหุวัฒนธรรม 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล. ถ่ายเอกสาร.

วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง; และ อธิป จิตตฤกษ์. (2554). *ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: openworlds.

วรรณิดา กลิ่นดี. (2551). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความน่าเชื่อถือของระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของไทย.* วิทยานิพนธ์ ว.ม. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

วรรณี แกมเกตุ. (2540). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู : การประยุกต์ใช้โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุ และโมเดลเอ็มทีเอ็มทีไมเอ็ม.* วิทยานิพนธ์ คศ.ด. (การวัดและประเมินผลการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

----------. (2557). *"เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)" การอบรมการใช้สถิติขั้นสูงโปรแกรมลิสเรล. วันที่ 29 สิงหาคม 2557. ศูนย์การเรียนรู้ทางการวิจัย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.* สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2559, จาก http://beekrab01.blogspot.com

วชิระ ชนะบุตร. (2553). การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management). *วารสารคน KHON MAGAZINE.* 31(3). สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2558, จาก https://www.gotoknow.org/posts/441821

วศิน อินทสระ. (2541). *พุทธจริยศาสตร์.* กรุงเทพฯ: ทองกวาว.

วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วาสนา สระทองมอญ; และ ทิพทินนา สมุทรานนท์. (2552, มกราคม-มิถุนายน). ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในหัวหน้างาน ความเกี่ยวพันในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษาโรงงานชำแหละไก่สด. *วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์.* 4(1): 32-42

วิโรจน์ เดชนำบัญชาชัย. (2548). *การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วุฒิไกร จำปาทอง (2554). *การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรความสำคัญและจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จขององค์กร.* สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2558, จาก http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/Newhrsite/ebook/MUHR/Document/MUHR/2.pdf

วุทธิศักดิ์ โภชนุกูล. (2551, 5 กันยายน). *ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา.* สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2557, จาก http://www.pochanukul.com

เว็บไซต์ออนไลน์ศูนย์กลางการเรียนรู้ของพนักงานบัญชี ศูนย์ศรีพัฒน์ฯ. (2555). *การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management).* สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2558, จาก accsriphat.blogspot.com/2012/02/diversity-management.html

ศรีมณา เกษสาคร. (2554). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ. (2555). *การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business Management).* กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพันธุ์ ศิริพันธุ์; และ ประณีต ส่งวัฒนา. (2557, มกราคม-เมษายน). วิธีการสอนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะทางวัฒนธรรมของนักศึกษาพยาบาล ตามแนวคิดทฤษฎีของแคมพินฮา-บาโคท. *วารสาร Princess of Naradhiwas University Journa. คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์***.** 6(1): 146-157.

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ. (2557). *ผู้นำกับการสร้างความไว้วางใจในองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2557, จาก http://sites.google.com

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และ คณะ. (2552). *ปัจจัยทางการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค คุณภาพการให้บริการ*. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2557, จาก spssthesis.blogspot.com/

สมเกียรติ ทานอก. (2539). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (วิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

สมศักดิ์ นาคกลิ่นกูล; และ คนอื่นๆ. (2553). การประเมินผลกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 10. *วารสารควบคุมโรค*. 36(3): 137-43.

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล. (2557). *คู่มือนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ SPA in Action (Part II) สำหรับมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี*. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2557, จาก http://www.med.cmu.ac.th/ hospital/ha/HA/Document/

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป). *การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factor) เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์*. สืบค้นเมื่อ 15 เมษายน 2558, จาก http://www.tma.or.th/

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น. (2555). *การสนทนาเพื่อการสื่อสาร*. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2557, จาก http://www.pm.ac.th/files/ 11112111114900886_ 12100810104611.docx

สารานุกรมเสรี. (2558). *ความน่าเชื่อถือ*. สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2557, จาก https://th.wikipedia.org/wiki

----------. (2558). *การสรรหา*. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2558, จาก https://th.wikipedia.org/wiki

----------. (2558). *ความเสมอภาค*. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2558, จาก https://th.wikipedia.org/wiki

สายสมร ศักดิ์คำดวง. (2551). *การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน***.** วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. (2558). *ข้อมูลสถิติ* . สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2557, จาก http://www.bangkokeducation.in.th.

----------. (2559). *แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2559 สำนักการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *หลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Leader) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. "ส่วนของการประชุมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานในหลักสูตรนำร่อง ปี 2553"*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก http://feu-team2. blogspot.com/2012/04/blog-post.html

----------. (2554*). การบริหารทรัพยากรบุคคลบนความหลากหลาย ทักษะการบริหารจัดการทีม ตนเอง และบุคลิกภาพ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ppt*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก http://feu-team2.blogspot.com/2012/04/blog-post.html

----------. (2556). *หลักการพื้นฐานของการสรรหาและเลือกสรรบุคคล*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก http://www.ocsc.go.th/ CSC/th/files/HR%20Pro/M24_03.pdf

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2544). *ความหมายของเป้าหมาย*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก http:// www.moe.go.th/ main2/policy/policy_ stu44_1.htm

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). *การพัฒนาบุลากร*. สืบค้น 26 ตุลาคม 2557, จาก https://th.wikipedia.org

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546- พ.ศ.2550*. สืบค้น 26 ตุลาคม 2557, จาก http://www.cgd.go.th/Library/knowledge/knowledge.htm

สำนักนายกรัฐมนตรี. (2558). *สาระสำคัญหรือหัวใจของหลักความเสมอภาค*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก http://www.1111.go.th/knowledge_ sub. aspx?QA_ ID=570300022

สำนักพัฒนานโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์. (2544). *วิสัยทัศน์*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก http://hq.prd.go.th/plan/main.php?filename=index

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร. (2558). *ข้อมูลสถิติ*. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2557, จาก http://www.bangkokeducation.in.th/home.php

สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์. (2553). *การบริหารบรรษัทข้ามชาติ : แนวคิด ทฤษฎีและแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.

สุทธนา สุนทรสถิตย์; และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจในองค์การของบุคลากรเทศบาลนครนครปฐม. *Graduate Research Conference 2014*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น. หน้า 2080-2087.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2558). *ผู้นำคุณลักษณะภาวะการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (Leadership Characteristics that Facilitate School Change)*. สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2557, จาก http://suthep.ricr.ac.th

สุบัทมา ตันตยาภินันท์. (2554). ความแตกต่างภายในองค์กรกับยุทธวิธีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Management Tactics for a Diverse Workforce). *Executive Journal*. หน้า.59-64.

สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2553). *ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ*. สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2557, จาก www.kruinter.com/file/57920160816102811-[kruinter.com].pptx

สุมาลี ทองดี. (2551). *การมอบอำนาจ (EMPOWERMENT)*. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2557, จาก http://www.op.mahidol.ac.th/orga/file/EMPOWERMENT1.pdf

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2551). *รวมบทความแนวคิดทางอาชีวศึกษาและการศึกษาผู้ใหญ่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

หยาดพิรุณ ส่อสืบ. (2551). *การทำงานเป็นทีม (Team work Competency)*. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2557, จาก http://sub-admin1.blogspot.com/2008/11/team-work-competency.html

อนิวัฒน์ แก้วจำนง. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หัวใจและมันสมอง ตอนที่ 1.* สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2557, จาก http://www.oknation.net/blog/jedaman.

อภิชัย ศรีเมือง. (2553, มีนาคม). กลยุทธ์บริหารจัดการ : ด้านความหลากหลายของพนักงาน. *วารสารการบริหารตน*. หน้า 51-54.

อัจฉรา จุลละพราหมณ; และ คนอื่นๆ. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรให้กับบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา. *วารสารสาธารณสุขล้านนา* 10(2): 160-172.

อามัดไญนี ดาโอะ. (2551). *การสอนพหุวัฒนธรรมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้...จำเป็นจริงหรือ?*. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2557, จาก http://www.saengtham.com

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2553). *10 วิธี มอบอำนาจ กลยุทธ์พัฒนาดาวเด่น*. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2557, จากhttp://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9530000094689

อาภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2551). *รายงานการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2552, มกราคม-มิถุนายน). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม: การทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและการปฏิบัติ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*. 20(1). 17-34.

----------. (2555, มกราคม–เมษายน). อะไรคือสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนในสามจังหวัดชายแดน ภาคใต้ควรรู้. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*. 23(1): 17-34.

เอมอร จังศิริพรปกรณ์. (2540). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมของครอบครัวนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การวัดและการประเมินผลการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

Aigner, P. (2014). Ethnic Diversity Management In Theory And Practice. *Journal of Diversity Management (JDM)*. 2(9): 111-120.

AllBusiness. (2015). *10 key qualities shared by visionary leaders Ten Qualities Shared by Visionary Business Leaders:* By AllBusiness Editors. Retrieved November 7, 2015, from http://www.allbusiness.com/ten-qualities-shared-by-visionary-business-leaders-4113289-1.html

Armandi; & et.al. (2003). Leadership Theory And Practice: A Case In Point. *Management Decision*. 41(10): 1076-1088.

Arredondo, P.; et al. (1996). Operationalization of the multicultural counseling competencies. *Journal of Multicultural Counseling and Development*. 24: 42-78.

Bartol, K.; & Martin D. (1994). *Management*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

Bordas, J. (2007). *Salsa, Soul and Spirit: Leadership for a Multicultaral Age*. Berrett-Koehler Publishers.

Bosma, Theo. (2007). *Effecttive leadership practices in cross-cultural conflict resolution: A qualitative study*. Dissertation, Ph.D. (Philosophy). Minneapolis: Graduate school The University of Capella at Minneapolis. Photocopied.

Boulding, Kenneth E. (1975). *The Image Knowledge in Life and Society*. Michigan: Michigan University.

Bowin, R. B.; & Harvey, D. F. (2001). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Prentice Hal.

Brock, B. L.; & Grady, M. L. (2004). *Launching Your First Principalship: Guide for Beginning Principals*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Brown, K.; & Anfara, V., Jr. (2003, June). Paving The Way For Change: Visionary Leadership In Action At The Middle Level. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*. 87(16): 16-34.

Buchanan, G. F. (2006). *The Multicultural Supervisor Competency Indicator: A Behaviorally Anchored Rating Scale Appoach.* Dissertation, Ph.D. (Psychology). Carbondale: Graduate School Southern Illinois University. Photocopied.

Budzowski, Amanda. (2015). *Benefits of Morning Exercise*. Retrieved October 7, 2015, from https://www.linkedin.com/pulse/benefits-morning-exercise-amanda-budzowski-mph-ms-ches-cwws

Burke; et al. (2007, January). Cultural Competency And Nursing Care: An Australian Perspective. *International Nursing Review*. 53(1):34 – 40.

Burstein, L.; Oakes, J.; & Guiton, G. (1992). *Education Inducator Encyclopedia of Educational Research V2*. Cambridge, Massashusette: Blackwell Publisher, LTD.

Canadian Nurses Association. (2004). *Promoting culturally competent care 2004*.. Retrieved Febuary 16, 2015, from http://www.cna-aiic.ca

Canen, A. G.; & Canen, A. (2008, 19 January). Multicultural Leadership: The Costs Of Its Absence In Organizational Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*. 19(1): 1-19.

Connerley, M.L.; & Pederson, P.B. (2005). *Leadership in a Diverse and Multicultaral Environment*. California: Sage Publications.

Crouch, W.; & Jamison, J.N. (1995). *The Work of Civil Service Commission*. Chicago: Civil Service Assembly.

Crozier, Arnold. (2009). *Multicultural Leadership training for organizations*. Dissertation, Ph.D. (Management). Arizona: Graduate school The University of Phoenix at Arizona. Photocopied.

Daft; & Lane. (2008). *The leadership experience*. 5th ed. .Mason, OH: SouthWestern Cengage Learning.

David Dubois; & William Rothwell. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Davies Black Published.

Dietz; & et al. (2006). Screening For Autism Spectrum Disorders In Children Aged 14 To 15 Months. II: Population Screening With The Early Screening For Autism Traits (ESAT). Design And General Findings. *Journal of Autism and Developmental Disorders*. 36. 713–722.

Dolce, C.J. (1973). Multicultural Education – Some Issue. *Journal of Teacher Education.* 24: 282-284.

Drake, T. L.; & Roe, W. H. (2002). *The Principalship*. 6th ed. Boston: Pearson.

Dubrin, J. A. (1998). *Leadership Research Finding and Skills*. Houghton Mifflin Company.

Durden, Faith E.. (2011). *Multicultural Self-Efficacy: A Study of the differences of high school counselors in relation to the principal- counselors relationship*. Dissertation, Ph.D. (Philosophy). Minneapolis: Graduate school The University of Capella at Minneapolis. Photocopied.

Ercetin, S. (2000). *Personal visions of the rectors in the Turkish universities for the new millennium*. Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management. Retrieved June 0, 2007, from :http://eric.ed.g0v/ERICDocs /data/ericdocs2sql/content_storage_

Fagiolini;. Michela.; & et.al. (1994, March). Functional Postnatal Development Of The Rat Primary Visual Cortex And The Role Of Visual Experience: Dark Rearing And Monocular Deprivation. *Vision Research*. 34(6): 709-720

Fawcett, M. L.; & et. al. (2010). Multicultural counseling competency development with a Guatemala travel study. *Journal for International Counselor Education*. 2: 1-18. Retrieved September 13, 2014 from http://digitalcommons. library.unlv.edu/jice

Fitzsimmons, S.; Miska, C.; & Stahl, G. K. (2011). Multicultural Employees: Global Business' Untapped Resource. *Organizational Dynamics*. 40: 199-206.

Fletcher; Astrid; & et.al. (1997, June). Measurements Of Vision Function And Quality Of Life In Patients With Cataracts In Southern India. *Report of Instrument Development*. 115(6):767-774.

Fujimoto, Yuka.; Hartel ,Charmine, E.J.; & Hartel, Günter F. (2013). A field test of the diversity-openness moderator model in newly formed groups: openness to diversity .affects group decision effectiveness and interaction patterns" *Cross Cultural Management: An International Journal*. 11(4) : 4 - 16

Fukuda, John K. (1991). Japanese style Management Transferred*. The Experience Of EastAsia*. New York: Routledge; Chapman; & Hall, Inc. 16(3): 270-278.

Georgetown University. (2014). *Cultural Competence* . Retrieved June 7, 2015, from http://www.nccccurricula.info/culturalcompetence.html

Gibson. (1991). A Concept Analysis Of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*.

Goode,T.D. (2006). *Definitions of cultural competence*. Washington, D.C.: Georgetown University Child Development Center 2000. Retrieved Febuary 12, 2015 from ILSCP Workshop / Baltimore Meeting Materials/ T_Goode_definitions.doc

Grisham, T. (2006). *Cross-Cultural Leadership*. Dissertation, Ph.D. (Project Management). Australia; School of Property, Construction and Project Management Royal Melbourne Institute Technology University. Photocopied.

Gundling, E.; Hogan, T.; & Cvitkovich, K. (2011). *What is Global Leadership?: 10 Key Behaviors that Define Great Global Leaders*. Nicholas Brealey America.

Gutierrez, L. M.; Parsons, R. J.; & Cox, E. O. (Eds.). (1998). *Empowerment in social work practice: A sourcebook*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Hardin, R. (2004). *Distrust: Manifestations and management*. New York: Russell Sage Foundation.

HemmenI, S. V.; UrbanoII, D.; & AlvarezII, C. (2009). *Charismatic leadership and entrepreneurial activity:* An empirical analysis.

Hochschild, JL. (2009). *Conducting Intensive Interviews and Elite Interviews*. Retrieved September 13, 2014, from http://scholar.harvard.edu.

Holder, C. S. (2013). *Academic Advising in a Multicultural World*. Retrieved September 13, 2014, from http://www.culturosity.com.

Ivancevich, John M.; & Gilbert, Jacqueline A. (2000). Diversity Management : Time for A New Approach. *Journal Article Public Personnel Management*. Retrieved August 19, 2014, from https://www.questia.com/library/journal/1G1-62303257/diversity-management-time-for-a-new-approach

Johnson, J. A. (1994). Clarification Of Factor Five With The Help Of The AB5C Model. *European Journal of Personality*. 8: 311–334.

Jones, Janine M.; Sander, Janay B.; & Booker, Kimberly W. (2013). Multicultural Competency Building: Practical Solutions For Training And Evaluating Student Progress. *Training and Education in Professional Psychology*. 7(1): 12-22.

Karim, Ata. (2001, April). Intercultural Competence: Moving Beyond Appreciation and Celebration Of Difference. *Kansas State University Counseling Services Human Relations Newsletter*. Retrieved August 19, 2014, from www.ksu.edu /counseling/ispeak/people_to_people.htm

Kerr, J. (2014). *5 Steps for Becoming a Visionary Leader*. Retrieved October 14, 2014, from http://www.inc.com/james-kerr/5-steps-to-becoming-a-visionary-leader.html

Knoll, D. L.; & Gill, H. (2011). Antecedents Of Trust In Supervisors, Subordinates, And Peers. *Journal of Managerial Psychology*. 26(4). 313-330.

Ladson-Billings, G. (2006). From The Achievement Gap To The Education Debt: Understanding Achievement In U.S. Schools. *Educational Researcher*. 35(7). 3-12.

Leininger, M. M. (1991). *Culture care diversity and universality: Theory of nursing.* New York, NY: National League for Nursing.

Licata, Joseph W.; & Harper, Gerald W. (2001, February). Organizational Health And Robust School Vision. *Educational Administration Quarterly*. 37(1): 5-26.

Lunenburg, F. C.; & Irby, B. J. (2006). *The Principalship: Vision to Action***.** Belmont, CA: Wadsworth.

Manasse, A. L. (1986). Vision And Leadership: Paying Attention To Intention. Peabody. *Journal of Education*. 63(1): 150-173.

Manning; & Robertson. (2002). The Dynamic Leader-Leadership Development Beyond The Visionary Leader**.** *Industrial and Commercial Training*. 34(4): 137-143.

Mathis, R. L.; & Jackson, J. H. (2003**).** *Human resource Management*. 10th ed., South Western, a division of Thomson Learning: Mason, OH.

Maureen, G. (2005). *Communicating Across Cultures at Work*. New York: Palgrave Macmillan.

Mayer, Roger C.; Davis, James H.; & Schoorman, David F. (1995, July). An Integrative Model Of Organizational Trust. *The Academy of Management.* 20(3):709-734.

McKnight, D. H.; & Chervany, N. L. (2002). What Trust Means In E-commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology. *International Journal of Electronic Commerce***.** 6(2): 35-59.

Michàlle, E.; & Mor-Barak. (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. California: Sage Publications.

Michelle, R.; & Woodfork, Vandervelde. (2001). *Multicultural Educational Leadership: A Case Study*. Dissertation, Ph.D. (Education). Washington: Graduate school The University of Washington at Washington. Photocopied.

Miralis, Y. (2006). Clarifying The terms “Multicultural”, Multiethnic, And “World Music Education” Through A Review Of Literature Update*: Applications of Research in Music Education*. 24(2): 54-66.

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. Tyler (Eds.). *Trust in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.

Mondy; & Noe, M. (2005). *Human resource Management*. 9th ed., Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education International.

Mora-Whitehurst, R. (2009). *The Relationship Between Elementary Principals Visionary Leadership And Students Reading Performance*. Dissertation, Ph.D. (Leadership and Education). United States: the Adrian Dominican School of Education of Barry University. Photocopied.

Nadaillac, A. D. (2004). *Manual to develop a competency based curriculum*: Thai-French Continuing Vocational Educational Project. Bangkok: Pimdee.

OKnation. (2550). *ความเสมอภาค*. สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2557, จาก http://www.oknation.net/ blog/Law222/2007/07/25/entry-6

Over, J. (2013). *The Seven Qualities Of Visionary Leaders*. *Leadership Freak Followers, Fans, And Subscribers*. Retrieved July 23, 2013, from https://leadershipfreak.wordpress.com/2013/07/23/the-seven-qualities-of-visionary-leaders/

Pasi, R. (2003). Introduction To The Special Issue: Leadership With Vision And Purpose. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*. 87(637): 1-3.

Patrick, Monica. (2014). *Characteristics Of Visionary Leadership*. Retrieved August 19, 2014, from http://smallbusiness.chron.com

Paul; Robert; & Karen. (2005). Strategic Communication Imperative: MITSLoan. *Management Rreview*. 40(3): 83-91.

Pope, R.; & Reynolds, A. L.; & Mueller, J. (2004). *Multicultural competence in student affairs*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Portin, B.; et al. (2003). *A study of the school principalship: Making sense of leading schools*. Seattle, WA: University of Washington.

Puccio, G. (2013). *Creative Leader* . Retrieved August 1, 2014, from http://www.creativeleader.com/

Quappe, S.; & Cantatore, G. (2007). *What is Cultural Awareness, anyway? How do I build it?*. Retrieved June 7, 2015, from http://www.culturosity.com

Reina, D. S.; & Reina, M. L. (1999). *Trust and Betrayal in the Workplace : Building Effective in Your Organization*. San Francisco: Berrett Koehler.

Reynolds, A. L. (2011). Helping Competencies Of Student Affairs Professionals: A Delphi Study. *Journal of College StudentDevelopment*. 52(3): 362-369.

Risberg, A.; & Soderberg, A. M. (2008). Translating A Management Concept: Diversity Management In Denmark. *Gender in Management: An International Journal*. 23(6): 426 – 441.

Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Sergiovanni, T. J. (2006). *The principals hip: A reflective practice perspective.* 5th ed. Boston: Pearson Education, Inc.

Shaw, R. B. (1997). *Trust in the balance*. 2nd ed. San Francisco: Jossey – Bass.

Sherman, Shelley C. (2009). Haven't We Seen This Before? Sustaining A Vision In Teacher Education For Progressive Teaching Practice. *Teacher Education Quarterly*. 36(4): 41-60.

Smith, T. B.; & et.al. (2006). Multicultural Education In The Mental Health Professions: A Meta-Analytic Review. *Journal of Counseling Psychology*. 53: 132-145.

Sooksan, Kantabutra. (2006, Spring). *Relating Vision-based Leadership to Sustainable Business Performance: A Thai Perspective. Leadership Research Group, College of Management, Mahidol University*. Retrieved August 19, 2014, from http://www.sufficiencyeconomy.org/old/en/files/24.htm

Southern Regional Education Board. (2002). *SREB leadership initiative: Creating effective principals who can improve the region's schools and influence student achievement*. Atlanta, GA: Author. Retrieved September 15, 2014, from www.sreb.org/main/Leadership/pubs/02V51_LeadershipInitiative.pdf

Spencer, L. M; & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.

Sue, D. W. (2001). Multidimensional Facets Of Cultural Competence. *The Counseling Psychologist.* 29(6): 790–821.

Sue, D. W.; Arrendondo, P.; & McDavis, R. J. (1992, March-April). Multicultural Counseling Competencies And Standards : A Call To The Profession. *Journal of Counseling and Development*. 70(4): 477-486.

Sue, D. W.; & Sue, D. W. (2003). *Counseling the Culturally Diverse: Theory and Practice*. 4th ed. New York: Houghton Mifflin.

Swanson, Kristen M. (1999). Research- based Practice with Women Who Have Had Miscarriages. *Journal of* Nursing Scholarship, 31(4), 339-345.

Tittle, Kimberly R. (2001). *Exploring the impact of a multicultural leadership course on undergraduate participants*. Dissertation, Ed.D. (Administration and Counseling). Long Beach: Graduate school The University of California State at Long Beach. Photocopied.

Turnbull, Malcolm. (2012). *Turnbull's Government 2.0 vision*. Retrieved August 19, 2014, from http://www.theaustralian.com.au/business/business-pectator/turnbulls-government-20-vision/news-story

Vespia, K. M.; & et.al. (2010). Multicultural Career Counseling: A National Survey Of Competencies And Practices. *The Career Development Quarterly*. 59(1): 54-71.

Watson, Jean. (2007). *Theory of human caring*. Retrieved August 19, 2014, from http://www.uchsc.edu/nursing/caring

Webb, L.; Darling, J.; & Alvey, N. (2014). *Multicultural Leadership Development In The 21st Century.* EnCompass LLC Publications. Retrieved August 19, 2014, from www.ksu.edu/counseling/ispeak/people_ to_people.htm

Webter's Encyclopedia Unabridged. (1994). *Empowerment.* Retrieved August 19, 2014, from https://www.amazon.com/Websters-Encyclopedic-Unabridged-Dictionary-Language/dp/0517118645.

Westley, F.; & Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership And Strategic Management. *Journal Strategic Management*. 10: 17-32.

Wyatt-Nichol, H.; & Antwi-Boasiako, K. (2012). Diversity Management: Development, Practices, And Perceptions Among State And Local Government Agencies. *Public Personnel Management*. 41(4): 749-771.

Yukl, Gary A.. (2012). *Leadership in Organizations*. 8th ed. Prentice Hall Publishers.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิกำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบ ตัวแปร และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

1. ศาสตราจารย์ ดร.สุวิไล เปรมศรีรัตน์ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดลผู้อำนวยการสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล
2. รองศาสตราจารย์ ดร.นงเยาว์ เนาวรัตน์ ผู้อำนวยการศูนย์พหุวัฒนธรรมและนโยบายการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และหัวหน้าภาควิชาพื้นฐานและการพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บัญญัติ ยงย่วน รองผู้อำนวยการด้านวิชาการสถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
5. ดร.ชูพินิจ เกษมณี อาจารย์ภาควิชาพื้นฐานของการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ .ผู้ซึ่งทำงานคลุกคลีกับชนเผ่าและกลุ่มชาติพันธุ์ในประเทศไทยมาช้านาน และในปี 2550 จนถึงปัจจุบัน ท่านเป็นอนุกรรมการในคณะอนุกรรมการด้านสิทธิของกลุ่มชาติพันธุ์ คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
6. นายวสันต์ จันทร์มล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดบางหญ้าแพรก จังหวัดสมุทรสาคร (ชุมชนไทยพม่ามอญ)
7. นายอภิวัฒ บุญภมร ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดศิริมงคล จังหวัดสมุทรสาคร (ชุมชน พม่า มอญ กะเหรี่ยง)
8. นายเฉลียว เถื่อนเผา ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านตะโกล่าง จังหวัดราชบุรี (กะเหรี่ยง มอญ พม่า) เป็นโรงรียนศูนย์อาเซียน (buffer school) จากตัวแทน 24 โรงเรียนทั่วประเทศ
9. นายวรากุล หงส์เทียบ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสวนผึ้งวิทยา จังหวัดราชบุรี (กะเหรี่ยง ไทยญวน มอญ พม่า) เป็นโรงเรียนศูนย์อาเซียน (buffer school) จากตัวแทน 24 โรงเรียนทั่วประเทศ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ	อาจารย์ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญภักดิ์	อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ ผดุงพงษ์	อาจารย์ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
4. ดร. ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล	อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. ดร.อัคพงศ์ สุขมาตย์	อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์

ชื่องานวิจัย การพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร .

วัตถุประสงค์

เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย เรื่องการพัฒนาโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สังกัดหน่วยงาน.....

ตอนที่ 2 ประเด็นที่สัมภาษณ์

1) ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคของการเข้าสู่อาเซียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2) การพิจารณาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาจากองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

สำหรับผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนความสอดคล้องและคัดกรองตัวแปร

คำชี้แจง

แบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวแปรในการพัฒนาโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งผลจากการวิเคราะห์และคัดกรองตัวแปรจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร และเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้ให้ข้อมูล……วันที่……เดือน……..พ.ศ……..

ตำแหน่ง……..

สถานที่ทำงาน……

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย " / " ลงในช่องว่างทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

+1 หมายถึง ตัวแปรมีความสอดคล้องกับรายการประเมิน

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าตัวแปรมีความสอดคล้องกับรายการประเมิน

-1 หมายถึง ตัวแปรไม่มีความสอดคล้องกับรายการประเมิน

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ					
ตัวแปรที่ 1.1 ความน่าเชื่อถือ					
ความสม่ำเสมอในการพูดและการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติในสิ่งที่พูด รักษาสัญญาต่อผู้อื่น แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมต่อทางอารมณ์ของบุคคล และวิธีการให้เหตุผลที่จะสามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นได้	1) มีความสม่ำเสมอของพฤติกรรม				
	2) มีจิตใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง				
	3) มีจิตวิญญาณของทีม				
	4) มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา				
	5) เป็นที่ชื่นชอบ				
	6) มีคุณลักษณะในการวางตัว				
	7) ฟังมากกว่าพูด				
	8) เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น				
	9) เป็นคนมีความจริงใจ ไม่นินทาลับหลัง				
	10) ยอมรับความจริงเสมอ เมื่อผิดแล้วยอมรับผิดและพร้อมแก้ไข				
	11) มีความเป็นผู้ใหญ่ คิดแต่เรื่องสำคัญในงาน ไม่คิดเล็กคิดน้อย				
ตัวแปรที่ 1.2 การดูแลเอาใจใส่					
การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้การช่วยเหลือ การสนับสนุนค้ำจุน การอำนวยความสะดวก การปกป้องคุ้มครอง การส่งเสริมและให้กำลังใจ การสร้างความสามารถให้กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตามความต้องการ เห็นลูกน้องเปรียบเสมือนญาติคนหนึ่งในครอบครัวที่มีความเท่าเทียมกัน	12) สนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของบุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ				
	13) มีความเห็นอกเห็นใจให้การยอมรับซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจ				
	14) ให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน				
	15) จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย สะอาด ถูกหลักอนามัย และมีที่				

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	พักผ่อนที่สะดวกสบาย				
	16) จัดสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด				
	17) จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะในการทำงานให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง				
	18) มีการให้อภัยเมื่อบุคลากรทำงานผิดพลาด				
ตัวแปรที่ 1.3 ความสามารถ					
ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ทักษะ เทคนิคและความเชี่ยวชาญที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ตลอดจนอุปนิสัย รูปแบบความคิด วิธีการคิด และการกระทำเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสมต่อการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของตน	19) มีความรอบรู้				
	20) มีทักษะการติดต่อสื่อสาร				
	21) มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน				
	22) มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน				
	23) มีความสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้				
	24) มีการชื่นชมผู้อื่น				
	25) มีการสร้างทีมงาน				
	26) มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล				
	27) ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เสมอ				
	28) มีการจัดแบ่งหน้าที่งานได้เหมาะสม				
	29) มีความสามารถในการพัฒนาคน				
	30) มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์				
ตัวแปรที่ 1.4 การเปิดเผย					
ผู้บริหารสถานศึกษามีความจริงใจต่อผู้อื่น มีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก และข่าวสารข้อมูลอย่างเต็มที่ มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อประเด็นที่กลุ่มกำลังพิจารณาหรืออภิปรายอย่างตรงไปตรงมา	31) มีการเปิดเผยความจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น				
	32) มีการเปิดเผยความสำเร็จที่ได้รับ				
	33) มีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม				
	34) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดใจ พร้อมนำไปพิจารณา และหาข้อตกลงร่วมกัน				

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
ตัวแปรที่ 1.5 การยึดถือหลักคุณธรรม					
ผู้บริหารสถานศึกษามีอุปนิสัยอันดีงาม มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา	35) ยึดมั่นต่อหลักการ				
	36) มีความยุติธรรม				
	37) มีความซื่อสัตย์				
	38) รักษาสัญญา				
	39) มีคุณธรรมและจริยธรรม				
	40) มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)				
	41) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี				
	42) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา				
	43) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม				
องค์ประกอบที่ 2 ด้านสมรรถนะทางด้านพหุวัฒนธรรม					
ตัวแปรที่ 2.1 การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม					
ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตสำนึก รับรู้ผลกระทบที่จะเกิดต่อพฤติกรรมในความเหมือนและความแตกต่างของวัฒนธรรม การมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความสามารถในการประเมินตนเองต่อวัฒนธรรมผ่านทัศนคติ ความเชื่อและค่านิยม	44) ให้ความสำคัญกับมรดกทางวัฒนธรรมของตัวเอง				
	45) เห็นคุณค่าและเคารพในความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม				
	46) มีความเข้าใจในรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่าง				
	47) มีส่วนร่วมในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีความหมายกับผู้คนที่มี ภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน				
	48) รับรู้และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่าง รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม				
	49) มีการตอบสนองมากขึ้นกับเพื่อนร่วมงานที่มาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม				
	50) มีความรู้ที่เฉพาะในวัฒนธรรมของ				

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	ตัวเองเกี่ยวกับ เชื้อชาติ มรดกทางวัฒนธรรม ความเป็นส่วนตัว และอาชีพ				
	51) มีความรู้ความเข้าใจถึง ประวัติศาสตร์ ประเพณี ค่านิยม และการปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง				
ตัวแปรที่ 2.2 การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม					
ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ในวัฒนธรรมที่หลากหลาย กระบวนการทางสังคมศาสนา วัฒนธรรมแบบแผนทางสังคมของชุมชน วิถีชุมชน และประเพณี	52) มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการกดขี่ การเลือกปฏิบัติ และผลกระทบทางสังคมต่อคนอื่นๆ				
	53) มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน				
	54) นำความรู้ทางพหุวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติและนโยบายได้				
	55) มีการหาความรู้และข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่เสมอ				
ตัวแปรที่ 2.3 การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม					
ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการประเมิน การปฏิบัติตน และการมีปฏิสัมพันธ์ บนความคิด ความเชื่อ และค่านิยมในวัฒนธรรมที่หลากหลาย	56) มีทักษะในการแสวงหาคำปรึกษา ข้อแนะนำจากกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม				
	57) มีทักษะในการแสวงหาการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือศึกษาเพิ่มเติมด้านพหุวัฒนธรรม				
	58) มีการบูรณาการความตระหนักทางวัฒนธรรมเข้าไปในหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน				
	59) มีการสร้างแบบจำลองความตระหนักด้านวัฒนธรรมในทุกด้านการสอน การวิจัย และการฝึกปฏิบัติ				
	60) มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา				

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
	61) มีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม				
	62) มีการกำกับดูแลนักเรียนที่มาจากสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม				
	63) มีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณโดยใช้ความรู้ด้านพหุวัฒนธรรมในการคิด				
	64) มีทักษะการสังเกตคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคิดของ แต่ละคน				
องค์ประกอบที่ 3 ด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์					
ตัวแปรที่ 3.1 การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน					
ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวกับภาพในอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะ โดยภาพนั้นจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้ สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขต เกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกัน และตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย	65) มีการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร				
	66) มีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร				
	67) มีการใช้วิธีการสื่อสารหลายวิธี				
	68) มีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ				
	69) ใช้ภาษาเขียนที่สั้น กะทัดรัด เข้าใจง่าย และชัดเจนของสารที่ต้องการสื่อสาร				
	70) มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร				
	71) ไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กร				
	72) มีทักษะการถ่ายทอดสร้างการจดจำ				
	73) มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร				
ตัวแปรที่ 3.2 การมอบอำนาจ					
ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจ อนุญาต และเปิดโอกาสให้บุคลากรดึงพลังหรือความสามารถที่มีอยู่ในตัวมาทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ หรือนำความสามารถนั้นไปใช้ประโยชน์ใน	74) มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงานเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้				
	75) ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดความรับผิดชอบ และมีความคิดริเริ่มในงานที่				

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
การทำงานได้อย่างมีคุณภาพ	ได้รับมอบหมาย				
	76) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้เหมาะสม พร้อมทั้งมีการกำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจ				
	77) มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงานเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้				
	78) มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่องผู้รับมอบอำนาจ จากผลของการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล				
	79) มีการจัดสิ่งแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง				
	80) มีการคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพและไว้วางใจได้ ในการมารับผิดชอบงานแทน				
	81) สร้างความเข้าใจกับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร				
	82) มีการกำหนดตัวชี้วัด ระดับความต้องการที่แน่นอนของผลสำเร็จ และขอบเขตของเป้าหมายในรูปแบบปริมาณ (Quantitative) หรือด้านคุณภาพ (Qualitative)				
	83) มีการกำหนดความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์				
	84) มีกำหนดวิธีการอย่างมีความหมายที่เฉพาะเจาะจง เข้าใจได้ง่าย ไม่คลุมเครือ สื่อความหมายได้กับกลุ่มคนทุกประเภท				
ตัวแปรที่ 3.3 การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย					
ผู้บริหารสถานศึกษาระบุความคาดหวังหรือผลงานที่จะให้เกิด	85) มีการกำหนดแนวทางแห่งความสำเร็จภายในขอบเขตที่สามารถควบคุมให้				

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
หลังจากได้ดำเนินงานตามพันธกิจเป็นระดับหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง สำหรับใช้เป็นตัวเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้าความสำเร็จของสถานศึกษา	ดำเนินการตามขั้นตอนและเวลาได้				
	86) มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่อง ตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล				
	87) มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผลงาน				
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารความหลากหลาย					
ตัวแปรที่ 4.1 การสรรหา					
ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการค้นหา แสวงหา ชักชวนคนที่มีความรู้ความสามารถตามสายงานและสนใจในการทำงาน ซึ่งรวมถึงการจัดการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาตามที่สถานศึกษาต้องการ การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุด ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้คนทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาสมัครเข้ามา นับเป็นกระบวนการแรกในการที่จะทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรตามความต้องการของสถานศึกษา	88) มีการวิเคราะห์งานและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร				
	89) มองหาผู้สมัครงานผ่านเครือข่ายสังคม โฆษณา หรือวิธีการค้นหาอื่นๆได้				
	90) มีการระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับงาน				
	91) มีการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน				
	92) ให้ข้อคิดเห็นเพื่อเป็นการตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น				
	93) มีการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือในการสรรหาและประเมินผู้สมัครงาน				
	94) มีการประเมินแรงจูงใจของบุคลากรและความเหมาะสมกับข้อกำหนดขององค์กรด้วยเทคนิคการประเมินต่างๆ				
ตัวแปรที่ 4.2 การพัฒนาบุคลากร					
ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลใน	95) มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ บุคลิกภาพ แนวคิด ทัศนคติ พฤติกรรมของบุคลากร				

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
สถานศึกษา ให้ตรงกับตำแหน่งปัจจุบัน แล้วรองรับต่องานในอนาคต เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต	96) มีการพัฒนาด้านกระบวนการแปรสภาพ (Process) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร				
	97) มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความคิด และพฤติกรรมของบุคลากร				
ตัวแปรที่ 4.3 ความเสมอภาค					
ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เลือกปฏิบัติเพราะความแตกต่างทางอัตลักษณ์ของบุคคล ถิ่นกำเนิด ชาติพันธุ์ภาษา ผิวสีเพศ ศาสนา รายได้หรือทรัพย์สิน ชนชั้น วรรณะ ความสมบูรณ์ของร่างกาย สุขภาพ ความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมถึงการตัดสิน ให้ความเท่าเทียมกันในเรื่องสิทธิและหน้าที่และความเท่าเทียมกันทางสังคมของสมาชิกทุกคน	98) มีการใช้กฎเกณฑ์อันเดียวกันกับทุกคน ยกเว้นสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป				
	99) มีการใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันโดยเน้นความสัมพันธ์กับสาระสำคัญของกฎเกณฑ์นั้น				
	100) มีการเลือกปฏิบัติที่เป็นธรรม มุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่				

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้เชี่ยวชาญ

( )

แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์โครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ซึ่งการทำวิจัยดังกล่าวมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับความกรุณาข้อมูลจากท่าน ดังนั้นจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ โปรดให้คำตอบตามความคิดเห็นของท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเหล่านี้ไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านเป็นรายบุคคลโดยตรง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

โปรดอ่านคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามแต่ละตอน กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง และตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนจัดส่งคืนแบบไม่ต้องระบุชื่อของผู้ตอบ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
   - ( ) ชาย
   - ( ) หญิง
2. อายุ
   - ( ) 40 – 50 ปี
   - ( ) 51 – 60 ปี
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
   - ( ) ปริญญาตรีและประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครูทางการบริหารการศึกษา
   - ( ) ปริญญาโท
   - ( ) ปริญญาเอก
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน
   - ( ) ไม่เกิน 5 ปี
   - ( ) 5 – 10 ปี
   - ( ) 11 – 15 ปี
   - ( ) 16 – 20 ปี
   - ( ) 20 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับพฤติกรรมของท่านในแต่ละข้อว่าท่านควรมีการปฏิบัติ/พฤติกรรมอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
	องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ					
	ตัวแปรที่ 1.1 ความน่าเชื่อถือ					
1	มีความสม่ำเสมอของพฤติกรรม					
2	มีจิตใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง					
3	มีจิตวิญญาณของทีม					
4	มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา					
5	เป็นที่ชื่นชอบ					
6	มีคุณลักษณะในการวางตัว					
7	ฟังมากกว่าพูด					
8	เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น					
9	เป็นคนมีความจริงใจ ไม่นินทาลับหลัง					
10	ยอมรับความจริงเสมอ เมื่อผิดแล้วยอมรับผิดและพร้อมแก้ไข					
11	มีความเป็นผู้ใหญ่ คิดแต่เรื่องสำคัญในงาน ไม่คิดเล็กคิดน้อย					
	ตัวแปรที่ 1.2 การดูแลเอาใจใส่					
12	สนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของบุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ					
13	มีความเห็นอกเห็นใจให้การยอมรับซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจ					
14	ให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน					
15	จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย สะอาด ถูกหลักอนามัย และมีที่พักผ่อนที่สะดวกสบาย					
16	จัดสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด					
17	จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะในการทำงานให้มีโอกาส					

ข้อ	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
	พัฒนาตนเอง					
18	มีการให้อภัยเมื่อบุคลากรทำงานผิดพลาด					
	ตัวแปรที่ 1.3 ความสามารถ					
19	มีความรอบรู้					
20	มีทักษะการติดต่อสื่อสาร					
21	มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน					
22	มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน					
23	มีความสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้					
24	มีการชื่นชมผู้อื่น					
25	มีการสร้างทีมงาน					
26	มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
27	ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เสมอ					
28	มีการจัดแบ่งหน้าที่งานได้เหมาะสม					
29	มีความสามารถในการพัฒนาคน					
30	มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์					
	ตัวแปรที่ 1.4 การเปิดเผย					
31	มีการเปิดเผยความจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น					
32	มีการเปิดเผยความสำเร็จที่ได้รับ					
33	มีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม					
34	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดใจ พร้อมนำไปพิจารณาและหาข้อตกลงร่วมกัน					
	ตัวแปรที่ 1.5 การยึดถือหลักคุณธรรม					
35	ยึดมั่นต่อหลักการ					
36	มีความยุติธรรม					
37	มีความซื่อสัตย์					
38	รักษาสัญญา					
39	มีคุณธรรมและจริยธรรม					
40	มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good					

ข้อ	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
	Governance)					
41	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
42	ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา					
43	ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม					
	องค์ประกอบที่ 2 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม					
	ตัวแปรที่ 2.1 การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม					
44	ให้ความสำคัญกับมรดกทางวัฒนธรรมของตัวเอง					
45	เห็นคุณค่าและเคารพในความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม					
46	มีความเข้าใจในรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่าง					
47	มีส่วนร่วมในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีความหมายกับผู้คนที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน					
48	รับรู้และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่าง รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม					
49	มีการตอบสนองมากขึ้นกับเพื่อนร่วมงานที่มาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
50	มีความรู้ที่เฉพาะในวัฒนธรรมของตัวเองเกี่ยวกับ เชื้อชาติ มรดกทางวัฒนธรรม ความเป็นส่วนตัว และอาชีพ					
51	มีความรู้ความเข้าใจถึง ประวัติศาสตร์ ประเพณี ค่านิยม และการปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง					
	ตัวแปรที่ 2.2 การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม					
52	มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการกดขี่ การเลือกปฏิบัติ และผลกระทบทางสังคมต่อคนอื่นๆ					
53	มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน					
54	นำความรู้ทางพหุวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติและนโยบายได้					
55	มีการหาความรู้และข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่เสมอ					

ข้อ	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
	ตัวแปรที่ 2.3 การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม					
56	มีทักษะในการแสวงหาคำปรึกษาข้อแนะนำจากกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
57	มีทักษะในการแสวงหาการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือศึกษาเพิ่มเติมด้านพหุวัฒนธรรม					
58	มีการบูรณาการความตระหนักทางวัฒนธรรมเข้าไปในหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน					
59	มีการสร้างแบบจำลองความตระหนักด้านวัฒนธรรมในทุกด้านการสอน การวิจัย และการฝึกปฏิบัติ					
60	มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา					
61	มีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม					
62	มีการกำกับดูแลนักเรียนที่มาจากสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม					
63	มีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ โดยใช้ความรู้ด้านพหุวัฒนธรรมในการคิด					
64	มีทักษะการสังเกตคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคิดของ แต่ละคน					
	องค์ประกอบที่ 3 ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์					
	ตัวแปรที่ 3.1 การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน					
65	มีการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร					
66	มีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร					
67	มีการใช้วิธีการสื่อสารหลายวิธี					
68	มีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ					
69	ใช้ภาษาเขียนที่สั้น กะทัดรัด เข้าใจง่าย และชัดเจนของสารที่ต้องการสื่อสาร					
70	มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร					
71	ไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กร					
72	มีทักษะการถ่ายทอดสร้างการจดจำ					

ข้อ	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
73	มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร					
	ตัวแปรที่ 3.2 การมอบอำนาจ					
74	มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงาน เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้					
75	ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดความรับผิดชอบ และมีความคิดริเริ่มในงานที่ได้รับมอบหมาย					
76	อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้เหมาะสม พร้อมทั้งมีการกำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจ					
77	มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงานเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้					
78	มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่องผู้รับมอบอำนาจ จากผลของการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล					
79	มีการจัดสิ่งแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง					
80	มีการคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพและไว้วางใจได้ ในการมารับผิดชอบงานแทน					
81	สร้างความเข้าใจกับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร					
82	มีการกำหนดตัวชี้วัด ระดับความต้องการที่แน่นอนของผลสำเร็จและขอบเขตของเป้าหมายในรูปแบบปริมาณ (Quantitative) หรือด้านคุณภาพ (Qualitative)					
83	มีการกำหนดความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์					
84	มีกำหนดวิธีการอย่างมีความหมายที่เฉพาะเจาะจง เข้าใจได้ง่าย ไม่คลุมเครือ สื่อความหมายได้กับกลุ่มคนทุกประเภท					
	ตัวแปรที่ 3.3 การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย					
85	มีการกำหนดแนวทางแห่งความสำเร็จภายในขอบเขตที่สามารถควบคุมให้ดำเนินการตามขั้นตอนและเวลาได้					
86	มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่อง ตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล					
87	มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผลงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
	องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารความหลากหลาย					
	ตัวแปรที่ 4.1 การสรรหา					
88	มีการวิเคราะห์งานและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร					
89	มองหาผู้สมัครงานผ่านเครือข่ายสังคม โฆษณา หรือวิธีการค้นหาอื่นๆได้					
90	มีการระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับงาน					
91	มีการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน					
92	ให้ข้อคิดเห็นเพื่อเป็นการตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น					
93	มีการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือในการสรรหาและประเมินผู้สมัครงาน					
94	94) มีการประเมินแรงจูงใจของบุคลากรและความเหมาะสมกับข้อกำหนดขององค์กรด้วยเทคนิคการประเมินต่างๆ					
	ตัวแปรที่ 4.2 การพัฒนาบุคลากร					
95	มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ บุคลิกภาพ แนวคิด ทัศนคติ พฤติกรรม ของบุคลากร					
96	มีการพัฒนาด้านกระบวนการแปรสภาพ (Process) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาสายอาชีพ ของบุคลากร					
97	มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความคิด และพฤติกรรมของบุคลากร					
	ตัวแปรที่ 4.3 ความเสมอภาค					
98	มีการใช้กฎเกณฑ์อันเดียวกันกับทุกคน ยกเว้นสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป					
99	มีการใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยเน้นความสัมพันธ์กับสาระสำคัญของกฎเกณฑ์นั้น					
100	มีการเลือกปฏิบัติที่เป็นธรรม มุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ซึ่งการทำวิจัยดังกล่าวมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับความกรุณาข้อมูลจากท่าน ดังนั้นจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ โปรดให้คำตอบตามความคิดเห็นของท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเหล่านี้ไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านเป็นรายบุคคลโดยตรง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

โปรดอ่านคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามแต่ละตอน กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง และตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนจัดส่งคืนแบบไม่ต้องระบุชื่อของผู้ตอบ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
   - ( ) ชาย
   - ( ) หญิง
2. อายุ
   - ( ) 40 – 50 ปี
   - ( ) 51 – 60 ปี
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
   - ( ) ปริญญาตรีและประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครูทางการบริหารการศึกษา
   - ( ) ปริญญาโท
   - ( ) ปริญญาเอก
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน
   - ( ) ไม่เกิน 5 ปี
   - ( ) 5 – 10 ปี
   - ( ) 11 – 15 ปี
   - ( ) 16 – 20 ปี
   - ( ) 20 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับพฤติกรรมของท่านในแต่ละข้อว่าท่านควรมีการปฏิบัติ/พฤติกรรมอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
	องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ					
	ตัวแปรที่ 1.1 ความน่าเชื่อถือ					
1	มีความสม่ำเสมอของอารมณ์และพฤติกรรม พูดในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งที่พูดเสมอ					
2	มีจิตใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง					
3	มีบุคลิกภาพเป็นที่ชื่นชอบ					
4	เป็นคนมีความจริงใจ ไม่นินทาลับหลัง					
5	ยอมรับความจริงเสมอ เมื่อผิดแล้วยอมรับผิด และพร้อมแก้ไข					
6	มีความเป็นผู้ใหญ่ คิดแต่เรื่องสำคัญในงาน ไม่คิดเล็กคิดน้อย					
	ตัวแปรที่ 1.2 การดูแลเอาใจใส่					
7	สนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของบุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ					
8	ให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน					
9	จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย สะอาด ถูกหลักอนามัย และมีที่พักผ่อนที่สะดวกสบาย					
10	จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะในการทำงานให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง					
	ตัวแปรที่ 1.3 ความสามารถ					
11	มีความรอบรู้					
12	มีทักษะการติดต่อสื่อสาร					
13	มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน					
14	มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน					
15	มีความสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้					

ข้อ	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
16	มีการสร้างทีมงาน					
17	มีการจัดแบ่งหน้าที่งานได้เหมาะสม					
	ตัวแปรที่ 1.4 การเปิดเผย					
18	มีการเปิดเผยความจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น					
19	มีการเปิดเผยความสำเร็จที่ได้รับ					
20	มีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม					
21	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดใจ พร้อมนำไปพิจารณาและหาข้อตกลงร่วมกัน					
	ตัวแปรที่ 1.5 การยึดถือหลักคุณธรรม					
22	มีความยุติธรรม					
23	มีความซื่อสัตย์					
24	มีคุณธรรมและจริยธรรม					
25	มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)					
26	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
27	ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา					
28	ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม					
	องค์ประกอบที่ 2 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม					
	ตัวแปรที่ 2.1 การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม					
29	เห็นคุณค่าและเคารพในความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม					
30	มีความเข้าใจในรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่าง					
31	มีการตอบสนองมากขึ้นกับเพื่อนร่วมงานที่มาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
32	มีความรู้ที่เฉพาะในวัฒนธรรมของตัวเองเกี่ยวกับ เชื้อชาติ มรดกทางวัฒนธรรม ความเป็นส่วนตัว และอาชีพ					
33	มีความรู้ความเข้าใจถึง ประวัติศาสตร์ ประเพณี ค่านิยม และการปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง					

ข้อ	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
	ตัวแปรที่ 2.2 การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม					
34	มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการกดขี่ การเลือกปฏิบัติ และผลกระทบทางสังคมต่อคนอื่นๆ					
35	นำความรู้ทางพหุวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติและนโยบายได้					
36	มีการหาความรู้และข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่เสมอ					
	ตัวแปรที่ 2.3 การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม					
37	มีทักษะในการแสวงหาคำปรึกษาข้อแนะนำจากกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
38	มีทักษะในการแสวงหาการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือศึกษาเพิ่มเติมด้านพหุวัฒนธรรม					
39	มีการบูรณาการความตระหนักทางวัฒนธรรมเข้าไปในหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน					
40	มีการสร้างแบบจำลองความตระหนักด้านวัฒนธรรมในทุกด้านการสอน การวิจัย และการฝึกปฏิบัติ					
41	มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา					
42	มีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม					
	องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารความหลากหลาย					
	ตัวแปรที่ 3.1 การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม					
43	มีการกำกับดูแลนักเรียนที่มาจากสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม					
44	มีทักษะการสังเกตคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคิดของ แต่ละคน					
	ตัวแปรที่ 3.2 การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน					
45	มีการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร					
46	มีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร					

ข้อ	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
47	มีการใช้วิธีการสื่อสารหลายวิธี					
48	มีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ					
49	ใช้ภาษาเขียนที่สั้น กะทัดรัด เข้าใจง่าย และชัดเจนของสารที่ต้องการสื่อสาร					
50	มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร					
	ตัวแปรที่ 3.3 การมอบอำนาจ					
51	มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงาน เพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้					
52	ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดความรับผิดชอบ และมีความคิดริเริ่มในงานที่ได้รับมอบหมาย					
53	อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้เหมาะสม พร้อมทั้งมีการกำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจ					
54	มีการจัดสิ่งแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง					
55	มีการคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพและไว้วางใจได้ ในการมารับผิดชอบงานแทน					
56	มีการกำหนดตัวชี้วัด ระดับความต้องการที่แน่นอนของผลสำเร็จและขอบเขตของเป้าหมายในรูปแบบปริมาณ (Quantitative) หรือด้านคุณภาพ (Qualitative)					
57	มีการกำหนดความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์					
58	มีกำหนดวิธีการอย่างมีความหมายที่เฉพาะเจาะจง เข้าใจได้ง่าย ไม่คลุมเครือ สื่อความหมายได้กับกลุ่มคนทุกประเภท					
	ตัวแปรที่ 3.4 การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย					
59	มีการกำหนดแนวทางแห่งความสำเร็จภายในขอบเขตที่สามารถควบคุมให้ดำเนินการตามขั้นตอนและเวลาได้					
60	มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่อง ตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล					
61	มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผลงาน					
	ตัวแปรที่ 3.5 การสรรหา					
62	มีการวิเคราะห์งานและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร					

ข้อ	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
63	มีการระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับงาน					
64	มีการประเมินแรงจูงใจของบุคลากรและความเหมาะสมกับข้อกำหนดขององค์กรด้วยเทคนิคการประเมินต่าง ๆ					
	ตัวแปรที่ 3.6 การพัฒนาบุคลากร					
65	มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ บุคลิกภาพ แนวคิด ทัศนคติ พฤติกรรม ของบุคลากร					
66	มีการพัฒนาด้านกระบวนการแปรสภาพ (Process) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร					
67	มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความคิด และพฤติกรรมของบุคลากร					
	ตัวแปรที่ 3.7 ความเสมอภาค					
68	มีการใช้กฎเกณฑ์อันเดียวกันกับทุกคน ยกเว้นสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป					
69	มีการใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยเน้นความสัมพันธ์กับสาระสำคัญของกฎเกณฑ์นั้น					
70	มีการเลือกปฏิบัติที่เป็นธรรม มุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ ศธ 0519.12/ 1537

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ

เนื่องด้วย นางวิไลวรรณ เทียนประนมกร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัด สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางวิไลวรรณ เทียนประนมกร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 772 6993



ที่ ศธ 0519.12/ 1565

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

16 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญภักดิ์

เนื่องด้วย นางวิไลวรรณ เทียนประนมกร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัด สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางวิไลวรรณ เทียนประนมกร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดุษฎี โยเหลา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 772 6993



ที่ ศธ 0519.12/ 1536

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ ผดุงพงษ์

เนื่องด้วย นางวิไลวรรณ เทียนประนมกร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัด สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางวิไลวรรณ เทียนประนมกร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดุษฎี โยเหลา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 772 6993



ที่ ศธ 0519.12/ 1535

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล

เนื่องด้วย นางวิไลวรรณ เทียนประนมกร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัด สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางวิไลวรรณ เทียนประนมกร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดุษฎี โยเหลา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 772 6993



ที่ ศธ 0519.12/ 1566

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

16 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.อัคพงศ์ สุขมาตย์

เนื่องด้วย นางวิไลวรรณ เทียนประนมกร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโครงสร้างของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัด สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางวิไลวรรณ เทียนประนมกร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดุษฎี โยเหลา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 2649 5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 089 772 6993

ภาคผนวก จ

ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ตาราง 37 ผลการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย (n=5)

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
	องค์ประกอบที่ 1 ด้านความไว้วางใจ								
	ตัวแปรที่ 1.1 ความน่าเชื่อถือ								
1	มีความสม่ำเสมอของพฤติกรรม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	มีจิตใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	มีจิตวิญญาณของทีม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	เป็นที่ชื่นชอบ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6	มีคุณลักษณะในการวางตัว	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
7	ฟังมากกว่าพูด	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
8	เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
9	เป็นคนมีความจริงใจ ไม่นินทาลับหลัง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
10	ยอมรับความจริงเสมอ เมื่อผิดแล้วยอมรับผิดและพร้อมแก้ไข	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
11	มีความเป็นผู้ใหญ่ คิดแต่เรื่องสำคัญในงาน ไม่คิดเล็กคิดน้อย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	ตัวแปรที่ 1.2 การดูแลเอาใจใส่								
12	สนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของบุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
13	มีความเห็นอกเห็นใจให้การยอมรับซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
14	ให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
15	จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย สะอาด ถูกหลักอนามัย และมีที่พักผ่อนที่สะดวกสบาย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
16	จัดสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
17	จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะในการทำงานให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
18	มีการให้อภัยเมื่อบุคลากรทำงานผิดพลาด	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
	ตัวแปรที่ 1.3 ความสามารถ								
19	มีความรอบรู้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
20	มีทักษะการติดต่อสื่อสาร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
21	มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
22	มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
23	มีความสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
24	มีการชื่นชมผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
25	มีการสร้างทีมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
26	มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
27	ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
28	มีการจัดแบ่งหน้าที่งานได้เหมาะสม	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
29	มีความสามารถในการพัฒนาคน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
30	มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	ตัวแปรที่ 1.4 การเปิดเผย								
31	มีการเปิดเผยความจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
32	มีการเปิดเผยความสำเร็จที่ได้รับ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
33	มีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
34	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดใจ พร้อมนำไปพิจารณา และหาข้อตกลงร่วมกัน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
	ตัวแปรที่ 1.5 การยึดถือหลักคุณธรรม								
35	ยึดมั่นต่อหลักการ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
36	มีความยุติธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
37	มีความซื่อสัตย์	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
38	รักษาสัญญา	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
39	มีคุณธรรมและจริยธรรม	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
40	มีความรู้ในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
41	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
42	ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
43	ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	องค์ประกอบที่ 2 ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม								
	ตัวแปรที่ 2.1 การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม								
44	ให้ความสำคัญกับมรดกทางวัฒนธรรมของตัวเอง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
45	เห็นคุณค่าและเคารพในความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
46	มีความเข้าใจในรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่าง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
47	มีส่วนร่วมในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีความหมายกับผู้คนที่มี ภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
48	รับรู้และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่าง รวมไปถึงความเชื่อและค่านิยม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
49	มีการตอบสนองมากขึ้นกับเพื่อนร่วมงานที่มาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
50	มีความรู้ที่เฉพาะในวัฒนธรรมของตัวเองเกี่ยวกับ เชื้อชาติ มรดกทางวัฒนธรรม ความเป็นส่วนตัว และอาชีพ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
51	มีความรู้ความเข้าใจถึง ประวัติศาสตร์ ประเพณี ค่านิยม และการปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
	ตัวแปรที่ 2.2 การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม								
52	มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการกดขี่ การเลือกปฏิบัติ และผลกระทบทางสังคมต่อคนอื่นๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
53	มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
54	นำความรู้ทางพหุวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติ และนโยบายได้	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
55	มีการหาความรู้และข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่เสมอ	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
	ตัวแปรที่ 2.3 การมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม								
56	มีทักษะในการแสวงหาคำปรึกษาข้อแนะนำจากกลุ่มที่มี ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
57	มีทักษะในการแสวงหาการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือศึกษาเพิ่มเติมด้านพหุวัฒนธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
58	มีการบูรณาการความตระหนักทางวัฒนธรรมเข้าไปในหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
59	มีการสร้างแบบจำลองความตระหนักด้านวัฒนธรรมในทุกด้านการสอน การวิจัย และการฝึกปฏิบัติ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
60	มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
61	มีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
62	มีการกำกับดูแลนักเรียนที่มาจากสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
63	มีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ โดยใช้ความรู้ด้านพหุวัฒนธรรมในการคิด	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
64	มีทักษะการสังเกตคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคิดของ แต่ละคน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	องค์ประกอบที่ 3 ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์								
	ตัวแปรที่ 3.1 การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน								
65	มีการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
66	มีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
67	มีการใช้วิธีการสื่อสารหลายวิธี	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
68	มีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
69	ใช้ภาษาเขียนที่สั้น กะทัดรัด เข้าใจง่าย และชัดเจนของสารที่ต้องการสื่อสาร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
70	มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
71	ไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
72	มีทักษะการถ่ายทอดสร้างการจดจำ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
73	มีการสื่อสารไปยังบุคคลอื่นนอกองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	ตัวแปรที่ 3.2 การมอบอำนาจ								
74	มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงานเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
75	ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดความรับผิดชอบ และมีความคิดริเริ่มในงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
76	อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้เหมาะสม พร้อมทั้งมีการกำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
77	มีการมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความเข้าใจในข้อมูลรายละเอียดของการทำงานเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
78	มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่องผู้รับมอบอำนาจ จากผลของการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
79	มีการจัดสิ่งแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
80	มีการคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพและไว้วางใจได้ ในการมารับผิดชอบงานแทน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
81	สร้างความเข้าใจกับบุคลากร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
82	มีการกำหนดตัวชี้วัด ระดับความต้องการที่แน่นอนของผลสำเร็จ และขอบเขตของเป้าหมายในรูปแบบปริมาณ (Quantitative) หรือด้านคุณภาพ (Qualitative)	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
83	มีการกำหนดความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
84	มีกำหนดวิธีการอย่างมีความหมายที่เฉพาะเจาะจง เข้าใจได้ง่าย ไม่คลุมเครือ สื่อความหมายได้กับกลุ่มคนทุกประเภท	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	ตัวแปรที่ 3.3 การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย								
85	มีการกำหนดแนวทางแห่งความสำเร็จภายในขอบเขตที่สามารถควบคุมให้ดำเนินการตามขั้นตอนและเวลาได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
86	มีการให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่องตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
87	มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับของผลงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
	องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารความหลากหลาย								
	ตัวแปรที่ 4.1 การสรรหา								
88	มีการวิเคราะห์งานและกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
89	มองหาผู้สมัครงานผ่านเครือข่ายสังคม โฆษณา หรือวิธีการค้นหาอื่นๆได้	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
90	มีการระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
91	มีการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
92	ให้ข้อคิดเห็นเพื่อเป็นการตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
93	มีการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือในการสรรหาและประเมินผู้สมัครงาน	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
94	มีการประเมินแรงจูงใจของบุคลากรและความเหมาะสมกับข้อกำหนดขององค์กรด้วยเทคนิคการประเมินต่างๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
	ตัวแปรที่ 4.2 การพัฒนาบุคลากร								
95	มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ บุคลิกภาพ แนวคิด ทัศนคติ พฤติกรรม ของบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
96	มีการพัฒนาด้านกระบวนการแปรสภาพ (Process) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาสายอาชีพ ของบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
97	มีการพัฒนาด้านปัจจัยนำออก (Output) ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความคิด และพฤติกรรม ของบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
	ตัวแปรที่ 4.3 ความเสมอภาค								
98	มีการใช้กฎเกณฑ์อันเดียวกันกับทุกคน ยกเว้นสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
99	มีการใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยเน้นความสัมพันธ์กับสาระสำคัญของกฎเกณฑ์นั้น	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
100	มีการเลือกปฏิบัติที่เป็นธรรม มุ่งลดความเหลื่อมล้ำที่ดำรงอยู่	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ- ชื่อสกุล	นางวิไลวรรณ เทียนประนมกร
วันเดือนปีเกิด	24 ตุลาคม 2522
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	59 ซอยหทัยราษฎร์ 26 แขวงสามวาตะวันตก เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร 10510
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	รับราชการครู ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะครูชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดแป้นทอง สำนักงานเขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2545	ระดับปริญญาตรี (กศ.บ.) สาขาวิทยาศาสตร์-ชีววิทยา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2550	ระดับปริญญาโท (ค.ม.) สาขาวิจัยการศึกษา จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2559	ระดับปริญญาเอก (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ