

การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
ระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

A DEVELOPMENT OF CROSS CULTURAL LEADERSHIP FOR  
ADMINISTRATORS OF PRIMARY PRIVATE SCHOOLS  
IN BANGKOK AREA



นายรัชพล แสงสว่าง  
RUCHAPOL SANGSAWANG

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

**A DEVELOPMENT OF CROSS CULTURAL LEADERSHIP FOR  
ADMINISTRATORS OF PRIMARY PRIVATE SCHOOLS  
IN BANGKOK AREA**



**RUCHAPOL SANGSAWANG**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
DOCTOR OF PHILOSOPHY PROGRAM  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT  
SRIPATUM UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2015  
COPYRIGHT OF SRIPATUM UNIVERSITY**

วิทยานิพนธ์เรื่อง	การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ระดับ ประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร
คำสำคัญ	วัฒนธรรม การบริหาร ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม
นักศึกษา	รัชพล แสงสว่าง
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิรินธร สินจินดาวงศ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ
หลักสูตร	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะ	วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา	2558

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ขอบเขตการศึกษาคือ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 140 ตัวอย่าง

การวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนระดับประถมศึกษาด้วยการฝึกอบรม “การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม” ตามโครงสร้างการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามและหลักสูตรฝึกอบรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1.ด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับ ประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นด้วยระดับมากกับ 4 มิติทางวัฒนธรรม เรียงลำดับ คือ ด้านการจัดสรรเวลา ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและมีส่วนร่วม ด้านความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และด้าน อำนาจ มีระดับความเห็นด้วยในระดับปานกลางกับด้านการให้ความเสมอภาค 2.การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยการฝึกอบรมผู้บริหารหลักสูตร “การ บริหารจัดการในความหลากหลายทางวัฒนธรรม” พบว่าผู้ฝึกอบรมส่วนใหญ่เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็น

ในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ผู้อบรมยังต้องการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับเรื่องของวัฒนธรรมและการบริหาร หรือการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม





<b>THESIS TITLE</b>	A DEVELOPMENT OF CROSS CULTURAL LEADERSHIP FOR ADMINISTRATORS OF PRIMARY PRIVATE SCHOOL IN BANGKOK AREA
<b>KEYWORD</b>	CULTURE, ADMINISTRATION, CROSS-CULTURAL LEADERSHIP
<b>STUDENT</b>	RUCHAPOL SANGSAWANG
<b>THESIS ADVISOR</b>	ASST. PROF.DR.SIRINTHORN SINJINDAWONG
<b>THESIS CO-ADVISOR</b>	ASST. PROF.DR.VIRA SUPAKIT
<b>LEVEL OF STUDY</b>	THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
<b>FACULTY</b>	GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT SRIPATUM UNIVERSITY
<b>ACADEMIC YEAR</b>	2015

### ABSTRACT

The objectives of this research were to 1) Study the key characteristics of cross-cultural leadership from private school administrators at primary level in the Bangkok area, 2) Develop cross-cultural leadership for private school administrators at the primary level in the Bangkok area (Qualitative & Quantitative research was designed then was applied by distributing 140 leadership for private school administrators in primary school Bangkok area.)Change your sentence I do not understand the meaning.

The research was conducted in two stages: Stage 1: Studying the characteristics of cross-cultural leadership of private school administrators at the primary level in the Bangkok area, Stage 2: Developing a training curriculum, “Management in Cultural Diversity” following the training structure. The tools included an interview form, a questionnaire and a training curriculum. The statistics were derived from a quantitative analysis that included: frequency percentages, means and standard deviations. The qualitative analysis was used for content analysis.

The results of the research were as follow. 1.The characteristics of the cross-cultural leadership for private school administrators at primary level in the Bangkok area. The samples agreed at a high level with 4 cultural dimensions; arranged in descending order of means as follow: Time management, Individualism-collectivism, Uncertainty avoidance, and Power; they also agreed at a moderate level with the egalitarianism dimension. 2.The development of the cross-cultural leadership for private school administrators at the primary level in the Bangkok area follows the training curriculum, “Management in Cultural Diversity.” The results revealed that most of the participants perceived the importance and needs in developing skills management for cultural diversity. Moreover, the participants wanted to increase their knowledge about culture, administration or teamwork with people in cultural diversity.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม และความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างสูง จาก รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.วราภรณ์ ไทยมา ดร.สาธิตา สกุศลรัตนกุลชัย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชิต อุ๋อัน กรรมการ ที่ได้สละเวลาให้การให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ อันเป็นประโยชน์เพื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ให้มีความสมบูรณ์ จึงขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่าอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการประเมินความเหมาะสมของร่างหลักสูตรและตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยที่สร้างขึ้นในครั้งนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้อำนวยการและคณะครู โรงเรียนสมรรถภาพวิทยา กรุงเทพมหานคร ทุกท่าน ที่ได้อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือในการทลองใช้หลักสูตรในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณเจ้าของเอกสาร บทความ ตำรา หนังสือทุกท่านที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูลที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ที่ได้ให้ความร่วมมือในการทำแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่ให้กำลังใจและส่งเสริม สนับสนุน การศึกษามาโดยตลอด คุณค่าและประโยชน์จากการค้นคว้าอันพึงมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบทดแทนบุญคุณค่าต่อบิดา มารดา และครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนศิษย์มาตลอด การศึกษา ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

รัชพล แสงสว่าง

2558

## สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย .....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง .....	VIII
สารบัญภาพ.....	XI

## บทที่

1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	6
นิยามศัพท์.....	7
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ภาวะผู้นำ.....	10
ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม.....	51
บริบทโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน .....	97
แนวคิดการพัฒนาหลักสูตร.....	99
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	107
ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง.....	107
ขั้นตอนการดำเนินวิจัย.....	109
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	112
การรวบรวมข้อมูล.....	119
4. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	120

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5. การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	150
สรุปผลการวิจัย.....	150
อภิปรายผลการวิจัย.....	155
ข้อเสนอแนะ.....	158
บรรณานุกรม.....	159
ภาคผนวก.....	190
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	191
ภาคผนวก ข แบบทดสอบ ก่อน/หลัง โครงการอบรม.....	198
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์ ก่อน/หลัง โครงการอบรม.....	200
ภาคผนวก ง Reliability Analysis.....	202
ภาคผนวก จ แบบหาคุณภาพความตรงตามเนื้อหา (IOC).....	204
ภาคผนวก ฉ แบบประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรผู้บริหารและการจัดการความ หลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน.....	211
ภาคผนวก ช ภาพบรรยากาศ โครงการฝึกอบรม.....	213
ประวัติผู้เขียน.....	214

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ตั้งเคราะห์แนวคิดว่าภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม.....	94
3.1	แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	108
3.2	แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์.....	114
3.3	แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์จากผู้เชี่ยวชาญ.....	115
3.4	หัวข้อการฝึกอบรมในหลักสูตร.....	118
4.1	แสดงจำนวน และค่าร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ.....	120
4.2	แสดงจำนวน และค่าร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามอายุ.....	121
4.3	แสดงจำนวน และค่าร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร..	121
4.4	แสดงจำนวน และค่าร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด.....	122
4.5	แสดงจำนวน และค่าร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามตำแหน่ง.....	122
4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของมิติผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความคิดเห็นของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวม.....	123
4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความเห็นของ ผู้บริหาร ด้านอำนาจ.....	123
4.8	แสดงสรุปค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านมิติของผู้นำข้าม วัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหาร ด้านความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน.....	125
4.9	แสดงสรุปค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านมิติของผู้นำข้าม วัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหาร ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม.....	126
4.10	แสดงสรุปค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านมิติของผู้นำข้าม วัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหาร ด้านการให้ความเสมอภาค.....	127
4.11	แสดงสรุปค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านมิติของผู้นำข้าม วัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหาร ด้านการจัดสรรเวลา.....	128
4.12	สรุปผลการทำแบบทดสอบ ก่อน/หลัง โครงการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารจัดการใน ความหลากหลายทางวัฒนธรรม.....	111
4.13	สรุปผลการทำแบบสัมภาษณ์ ก่อน/หลัง โครงการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารจัดการ ในความหลากหลายทางวัฒนธรรม.....	111

## สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่	หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....6
2.1	รูปแบบพลวัตของทักษะภาวะผู้นำ..... 18
2.2	ผู้นำ 4 แบบ จากการผสมมิติกิจสัมพันธ์กับมิติมิตรสัมพันธ์..... 24
2.3	ตารางการจัดการของ Blake and Mouton ..... 27
2.4	ผู้นำสามมิติของเรดคิน..... 30
2.5	รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ของ Brown and Moberg..... 40
2.6	รูปแบบที่มีสมรรถภาพ..... 41
2.7	ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของวัฒนธรรม..... 53
2.8	ระดับวัฒนธรรมเพื่อการจัดการนานาชาติ..... 73
4.1	บรรยากาศการฝึกอบรมหลักสูตร ผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในโรงเรียน..... 129
4.2	โครงสร้างการอบรม..... 133



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ เป็นลักษณะความเชื่อมโยงกันระหว่างประเทศที่มีความหลากหลายของวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง อันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันและทำให้การดำเนินงานนั้นได้เป็นไปอย่างราบรื่นมากที่สุด จึงควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรการศึกษาและทำความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่เคยปรากฏอยู่ในส่วนของการจัดการร่วมสมัยของธุรกิจระหว่างประเทศมาก่อน จึงมักจะพบเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องนี้สอดแทรกอยู่ในหนังสือหรือตำราเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจต่างประเทศ (International Business) เป็นส่วนใหญ่จากศาสตร์ของการจัดการระหว่างประเทศ (International Business) ได้ก่อให้เกิดแนวคิด ความรู้เกี่ยวกับหลักการหรือแนวคิดเรื่องจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-Culture Management) นอกจากนี้เรื่องตัวแปรของความแตกต่างของวัฒนธรรมในการจัดการที่ทำให้ศาสตร์เรื่องจัดการข้ามวัฒนธรรมได้รับการยกขึ้นมาวิเคราะห์และให้ความสำคัญแล้ว ยังเป็นความต้องการให้ธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาประสบความสำเร็จสูงสุดในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ประเทศสหรัฐอเมริกากลายเป็นประเทศที่มั่งคั่ง มีทรัพยากรในการผลิตสูงมาก มีขนาดของตลาดในประเทศที่ใหญ่มาก โดยเฉพาะตลาดภายในประเทศมีขนาดใหญ่ และสร้างรายได้มหาศาล จึงทำให้ประเทศสหรัฐอเมริกาไม่สนใจที่จะไปลงทุนธุรกิจยังต่างประเทศ รวมทั้งไม่ได้มีการเรียนรู้ปรับตัวกับวัฒนธรรมการจัดการกับประเทศต่างๆ

ปัญหาการบริหารข้ามวัฒนธรรม แต่เมื่อสถานการณ์การลงทุนและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกได้เปลี่ยนแปลงไปโดยมีประเทศญี่ปุ่น ประเทศเนเธอร์แลนด์ ประเทศเยอรมัน เช่น บริษัทโตโยต้า (Toyota) บริษัทเนสท์เล่ย์ (Nestle) และบริษัทรอยัล ดัตช์เชลล์ (Royal Dutch Shell) ที่ได้ไปลงทุนทำธุรกิจยังประเทศสหรัฐอเมริกา และในขณะนั้นประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ประสบกับปัญหาขาดดุลการค้ากับบางประเทศ ทำให้นโยบายของประเทศสหรัฐอเมริกา เปลี่ยนไปด้วยการส่งเสริมให้มีการลงทุนหรือทำธุรกิจระหว่างประเทศต่างๆ ให้มากขึ้น โดยนักธุรกิจชาวอเมริกันในช่วงแรกๆ จะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะการทำธุรกิจภายในประเทศของตนเท่านั้น จึงทำให้ขาดประสบการณ์ในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ และไม่เข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกับประเทศที่ไปลงทุนหรือทำธุรกิจด้วยกัน หรือกล่าวได้ว่าประเทศสหรัฐอเมริกาในขณะนั้นขาดทักษะด้านศาสตร์ของการจัดการข้ามวัฒนธรรมนั่นเอง ส่งผลทำให้บริษัทที่ลงทุนในต่างประเทศส่วนใหญ่ประสบปัญหาขาดทุน หรือไม่สามารถเจรจา



ทำการค้าหรือธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือถูกซื้อกิจการไปในที่สุด ส่วนด้านบุคลากรที่ถูกส่งตัวไปทำงานยังต่างประเทศนั้น พบว่าส่วนใหญ่ไม่ได้มีการเรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่างหรือศึกษาวัฒนธรรมล่วงหน้าก่อนไปทำงานยังต่างประเทศส่งผลให้บุคลากรเหล่านั้นไม่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมักพากันลาออกหรือขอกลับประเทศ สิ่งที่เกิดขึ้นนี้ จึงได้เกิดการศึกษาดังกล่าว และพบว่า ปัญหาหลักคือ การที่บุคลากรชาวอเมริกันไม่สามารถเผชิญกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างจากบ้านเมืองของตนได้ การไม่สามารถสื่อสารกับบุคคลในท้องถิ่นได้อย่างถูกต้อง หรือมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ความไม่สอดคล้องกันในเรื่อง ค่านิยม ความเชื่อ การประเพณี และการปฏิบัติ

ดังนั้น นักวิชาการ (Academics) และนักปฏิบัติ (Practitioners) รวมถึงหน่วยงานทางการศึกษา จึงได้ร่วมกันศึกษาเรื่องนี้กันอย่างกว้างขวาง ได้มีการนำศาสตร์ของพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) มาผสมผสานกับศาสตร์ของการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business Management) แล้วนำมาบูรณาการเข้าด้วยกัน โดยเรียกงานวิจัยนี้ว่า การจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-Culture Management Research) ผลกระทบจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน พบได้ทุกระดับและหน่วยงานในประเทศไทย ซึ่งเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทำให้มีคนต่างชาติเข้ามาประกอบธุรกิจและศึกษาต่อในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น องค์กรทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัวและรองรับคนต่างชาติที่เข้ามาศึกษา และทำงานในหน่วยงานทางการศึกษา ทั้งเป็นครู นักเรียนและบุคลากร ทำให้มีการทำงานร่วมกับคนต่างวัฒนธรรมกัน

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว พบว่า โรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาประเภทหนึ่ง ก็ได้รับผลกระทบจากความหลากหลายวัฒนธรรม โรงเรียนเอกชนซึ่งเป็นสถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในระบบหรือโรงเรียนนอกระบบ ที่มีไว้เป็นสถานอุดมศึกษาของเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 โรงเรียนเอกชนจึงถือเป็นสถานศึกษาเอกชนที่สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนเป็นอย่างดี โรงเรียนเอกชนถือเป็นสถาบันส่วนหนึ่งในการส่งเสริมเสรีภาพด้านการศึกษา มีคุณภาพและมาตรฐาน สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพทัดเทียมกับโรงเรียนของรัฐ เพื่อการพัฒนาการศึกษา จึงทำให้เกิดการแข่งขัน ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะต้องสร้างจุดแข็ง และสิ่งหนึ่งหลายโรงเรียนได้จัดหาเพื่อสร้างคุณภาพด้านการศึกษา คือ การนำครูต่างชาติเข้ามาสอน ต้องยอมรับว่าโรงเรียนเอกชนต้องการครูชาวต่างชาติเข้ามาสอน ทั้งหลักสูตรทั่วไป และหลักสูตรสองภาษาโดยเฉพาะเกี่ยวกับภาษาต่างประเทศ ก่อนข้างมาก เพื่อให้ นักเรียนได้เรียนรู้จากเจ้าของภาษาโดยตรง แต่ที่ผ่านมากลับมีชาวต่างชาติเข้ามาเป็นครูได้จำนวนไม่มากนัก บางรายมาสอนได้ 6 เดือน หรือ 1 ปี ก็ต้องออกไป

เนื่องจากติดขัดปัญหาเรื่องใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูหรือบางรายมีปัญหาไม่สามารถต่อวีซ่า เพื่อทำงานได้ และส่วนปัญหาที่พบในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนคือ ความขัดแย้งระหว่างครูต่างชาติและครูคนไทย ซึ่งไม่สามารถที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เพราะต่างมีความคิด และความเชื่อ หรือวิถีในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงทำให้บางโรงเรียนเกิดปัญหา การขาดแคลนครูต่างชาติ บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะช่วยผลักดันการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้ไปถึง เป้าหมายในการทำงาน ปัจจุบันปัจจุบันมีโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีจำนวน 12,137 แห่ง นักเรียน 3,797,442 คน และโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพ จำนวน 750 โรงเรียน

ประเด็นเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity) ของมนุษย์บนโลกนี้ ที่จริงแล้วเป็นเรื่องปกติทั่วไปและเกิดขึ้นมานานแล้ว เพราะจากการศึกษาวิวัฒนาการความเป็นมนุษย์ ก็พบว่า มนุษย์เราได้อาศัยอยู่บนโลกใบนี้ในรูปแบบของกลุ่มชนเผ่าต่างๆ ที่ล้วนมีความแตกต่างกัน (หรือเรียกว่ามีความหลากหลายในเผ่าพันธุ์มนุษย์) โดยมีเกณฑ์การแบ่งความแตกต่างระหว่างมนุษย์ คือ ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร (ภาษาพูด ภาษาเขียน) เชื้อชาติ ภูมิหลังหรือประวัติความเป็นมาด้านชนเผ่า ถิ่นฐานที่อยู่อาศัย การแต่งกาย (การนุ่งห่ม) การให้คุณค่า ค่านิยม ประเพณี ความคิด ความเชื่อ และศาสนา ที่ยึดถือ ตลอดจนองค์การทางสังคมที่สังกัด แต่คำว่าหลากหลายทางวัฒนธรรมเพิ่งได้รับการกล่าวขานกันอย่างกว้างขวางเมื่อไม่นานมานี้ เพราะสังคมโลกปัจจุบันถูกเรียกขานให้เป็นสังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) คือเป็นสังคมที่ไร้พรมแดน เกิดขึ้นมาด้วยความเจริญทางวัฒนธรรม เทคโนโลยี ความรู้ใหม่ๆ การสื่อสารที่ถูกพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง รวมทั้งอิทธิพลของระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม (Capitalism) ซึ่งสามารถกล่าวได้อย่างชัดเจนว่า เพราะระบบสื่อสารและคอมพิวเตอร์นี้เอง ทำให้มนุษย์เราสามารถติดต่อ เพื่อส่งข้อมูลข่าวสารถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว สะดวก และยังมีราคาถูก ด้วยการเชื่อมโยงเข้าหากันด้วยระบบสื่อสารอันทันสมัยนี้ ทำให้สังคมของมนุษย์เราทั้งโลกเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวกัน จนมีคำกล่าวว่า เกิดอะไรขึ้นในอีกซีกโลกหนึ่ง อีกซีกโลกหนึ่งก็รับรู้ รับทราบได้เหมือนกัน และทันทีทันใด ประกอบกับท่ามกลางกระแสของสังคมโลกแบบโลกาภิวัตน์ หรือความเป็นโลกาภิวัตน์ที่ไร้พรมแดนเช่นนี้ ทำให้การดำรงชีวิตในโลกมนุษย์ของเราในแต่ละถิ่นจึงมีความเกี่ยวข้องกับ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมหรือความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

ฉะนั้น ประเด็นของความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนที่เป็นบุคลากรที่ทำงานสังกัดอยู่ในองค์กรต่างๆหรือสถาบันการศึกษาเอกชน โดยเฉพาะบุคลากรระดับผู้บริหารองค์กร จำเป็นจะต้องทำการศึกษา และทำความเข้าใจเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคคลที่ต้องปฏิสัมพันธ์ด้วย (Multicultural) ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่เป็นพลเมืองในประเทศของตนเอง (Local

People) และบุคคลที่เป็นชาวต่างชาติ (Foreigners) ที่ตนเองต้องร่วมทำงานด้วย อันเกิดมาจากรูปแบบของการจ้างงาน การดำเนินธุรกิจร่วมกัน (Business Intersectional) ก็ตาม

ในการวิจัยในครั้งนี้ จึงจะศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร เพราะทั้งนี้การได้ผู้นำที่มีคุณลักษณะตามแนวทางการศึกษาและแนวความคิดของนักวิชาการทั้งหลาย จะเป็นประโยชน์ต่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ได้เป็นอย่างดี เพราะผู้นำคือบุคคลผู้ซึ่งมีหน้าที่ในการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายได้ตามที่ต้องการ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

### คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับศึกษามีคุณลักษณะอย่างไร
2. การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา ควรดำเนินการอย่างไร

### ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

- 1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ระดับตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้นำ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 50 เขต (ศูนย์ข้อมูลกรุงเทพมหานคร กองสารสนเทศ

ภูมิศาสตร์ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร, 2558) มีโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ชั้นอนุบาล 1 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 62 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, 2558)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ระดับตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้นำ คือ ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ชั้นอนุบาล 1 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 14 โรงเรียน ผู้บริหาร และหัวหน้างาน โรงเรียนละ 10 คน บุคลากรรวมทั้งหมดจำนวน 140 คน

1.3 การคัดเลือกตัวอย่าง (Sampling) ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เป็นการคัดเลือกตัวอย่าง

1) การคัดเลือกตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ใช้เกณฑ์การคัดเลือกคือ 10% จากจำนวนเขตการศึกษา 50 เขต ได้ตัวอย่าง 5 เขต โรงเรียนจำนวน 14 โรงเรียน และสุ่มผู้บริหารมาโรงเรียนละ 10 คน รวมบุคลากรจำนวน 140 คน

2) การคัดเลือกตัวอย่างแบบอาสาสมัคร (Voluntary Selection) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรม ผู้บริหารกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตลอดระยะเวลาการวิจัยด้วยความเต็มใจ

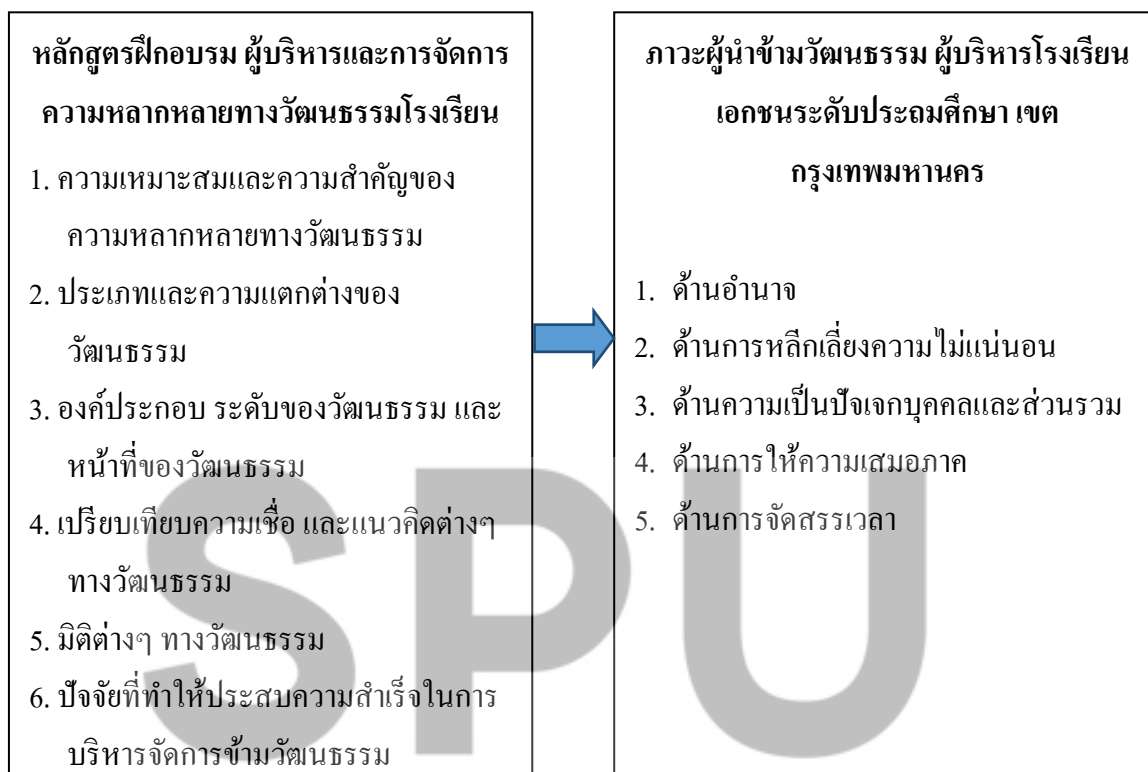
## 2. ขอบเขตด้านระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล

ช่วงระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย คือ ปีการศึกษา 2558 และดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตร ผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา โดยจะทำการศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสังเคราะห์เนื้อหาเป็นภาพรวมและวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ประกอบด้วยมิติภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมจำนวน 5 ด้าน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เป็นเนื้อหาโดยการสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อหาตัวชี้วัดสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อ

สร้างเป็นเครื่องมือและกำหนดกรอบคู่มือในการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนระดับประถมศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบคุณลักษณะภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร
2. ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ไปปรับใช้กับโรงเรียนในเขตพื้นที่อื่น
3. ได้หลักสูตรฝึกอบรมเรื่อง ผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษาและเป็นแนวทางที่หน่วยงานทางการศึกษา เช่น สำนักงานเขตพื้นที่ โรงเรียน หรือสถานศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ เช่น โรงเรียน สถานศึกษาเอกชน เป็นต้น สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

## นิยามศัพท์

1. การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม หมายถึง การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยการฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2. ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการ ในการชักจูง กำกับติดตามให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จตามต้องการ และได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. วัฒนธรรม หมายถึง วิถีชีวิตของคนในสังคม เป็นแบบแผนประเพณีปฏิบัติและการแสดงออกซึ่งความรู้สึกร่วมกันคิดในสถานการณ์ต่างๆ ที่สมาชิกในสังคมเดียวกันสามารถเข้าใจซาบซึ้ง ยอมรับ และใช้ปฏิบัติร่วมกัน

4. การจัดการข้ามวัฒนธรรม หมายถึง การบริหารจัดการงาน บุคลากร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ที่ต่างคนต่างมีวัฒนธรรมเป็นของตนเองและทำงานภายในองค์กรเดียวกัน

4.1 การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติอำนาจ หมายถึง การควบคุมการทำงานของบุคลากรที่ไม่มีการกระจายอำนาจ ยึดมั่นในคำสั่งและการสั่งการตามลำดับชั้น อำนาจการปฏิบัติหน้าที่ตามการควบคุมอย่างเคร่งครัด

4.2 การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หมายถึง สภาวะที่บุคคลรู้สึกถูกคุกคามด้วยสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน ได้แก่ สัญญาจ้างงานระยะสั้น การทำงานนอกระบบ หรือมีความเสี่ยงในการดำเนินชีวิต โดยจะมีการจัดองค์กรและกิจกรรม ตามกฎและระเบียบ อย่างเคร่งครัด

4.3 การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม หมายถึง การให้ความสำคัญกับความเป็นตัวของตัวเองในทางความคิดและการกระทำมากกว่าความสนใจต่อกลุ่มผลประโยชน์ของแต่ละคนจะอยู่เหนือผลประโยชน์ของกลุ่ม ส่วนสังคมแบบกลุ่มนิยม คนในสังคมจะมีความผูกพันกันอย่างเหนียวแน่นให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล มีความซื่อสัตย์ และจงรักภักดีและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4.4 การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติการให้ความสำคัญ หมายถึง การให้ความสำคัญ การยอมรับ ความก้าวหน้า และความท้าทาย ความสำเร็จกับธรรมเนียมปฏิบัติที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีคุณภาพชีวิตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความมีเสรีภาพในการทำงาน

4.5 การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติการจัดสรรเวลา หมายถึง การให้ความสำคัญกับเวลาเคร่งครัดกับการใช้เวลา และการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

5. โรงเรียนเอกชน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดกิจกรรมการศึกษาใช้ทุนทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ของภาคเอกชนที่มีการสอนต่ำกว่าปริญญาตรีแก่นักเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

6. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

7. หลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง หลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประกอบด้วยหัวข้ออบรมเกี่ยวกับความสำคัญ ประเภท ส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มิติวัฒนธรรม และปัจจัยในการบริหารและการจัดการข้ามวัฒนธรรม

8. การประเมินประสิทธิผล หมายถึง การนำผลการปฏิบัติงาน การวัดมาเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และแปลความหมายจากผลการเปรียบเทียบตามคุณสมบัตินั้น



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาคูณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Leadership) สำหรับผู้นำองค์กรภาคธุรกิจเอกชน เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในประเด็นต่างๆ โดยแบ่งผลการศึกษาค้นคว้าออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

#### ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำ

- 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 1.2 บทบาทและความสำคัญของผู้นำ
- 1.3 ทักษะของผู้นำ
- 1.4 คุณลักษณะและประเภทของผู้นำ
- 1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

- 2.1 ความหมายและประเภทของวัฒนธรรม
- 2.2 การจัดการข้ามวัฒนธรรม
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 3 บริบทโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน

#### ตอนที่ 4 แนวคิดการพัฒนาหลักสูตร

- 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
- 4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



## ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำ

### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ นักการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

สวาง นิตยารัมภ์พงศ์ (2540) ผู้นำจะมีความหมายเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งที่มีอยู่ในโครงสร้างของกลุ่มหรือองค์การ และบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้นก็คือ ผู้นำ

2. ผู้นำ หมายถึง บทบาทและหน้าที่ที่มีต่อกลุ่มซึ่งได้แก่หน้าที่ในการประสานงานและนำกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายของกลุ่มทั้งในด้านกิจกรรมการทำงานและการให้กลุ่มคงอยู่ บุคคลที่ปฏิบัติบทบาทดังกล่าวก็คือ ผู้นำ

3. ผู้นำ หมายถึง ผู้มีคุณสมบัติบางอย่างที่ประทับใจและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตามความต้องการและการชักนำของเขา

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2541) ผู้นำ คือ ปรากฏการณ์ที่บุคคลหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้นำสามารถทำให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ โดยการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดจากความเชื่อถือ ศรัทธา หรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้น ๆ

เมธินี จิตรอ่อนนุ่ม (2542) ภาวะผู้นำ หรือการกระทำของบุคคลอื่น หรือร่วมกันกระทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

เกศินี จุฑาวิจิตร (2542) ผู้นำที่มีความคิดเหนือผู้อื่นดังนี้ มิได้เป็นผู้นำโดยตำแหน่งหรือมีแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ แต่เป็นผู้นำโดยธรรมชาติ ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไปในสังคม ดังนั้นผู้นำทางความคิดจึงไม่ได้มีอิทธิพลโดยตำแหน่ง การที่สมาชิกในสังคมเชื่อฟังหรือคล้อยตามหรือเห็นด้วยนั้นเป็นเพราะความชื่นชม ศรัทธาในตัวผู้นำ และผลงานที่ผ่านมา

ทองมัน คุ่มใหญ่โต (2543) ภาวะผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้คำปรึกษา สั่งการ ตลอดจนจัดหาปัจจัยการดำเนินการมาสนับสนุนและส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2543) การที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือคลอใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตน และเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมและการจูงใจหรือคลอใจเช่นนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2543) การสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่นๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคล หรือที่มีต่อภารกิจขององค์การภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจ และความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

กิติ ดยัคคานนท์ (2543) ศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่อยู่ใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สร้างความร่วมมือร่วมใจดังนี้ ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำคือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญาความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปจุดมุ่งหมายที่ดีงาม

Tennenbaum and Others (1995) บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ผู้น่ามีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของคนอื่น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการอันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่มนั่นเอง

## 1.2 บทบาทและความสำคัญของผู้นำ

### 1.2.1 บทบาทของภาวะผู้นำ

การบริหารงานในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน เพราะมีภารกิจหลายๆ อย่างที่จะต้องปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำในบทบาทต่างๆ ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงานซึ่งรวมถึงการบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท แต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบ โครงการ (Planning Programming Budgeting System - PPBS) และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (MBO/R)

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Catalyst) บทบาทนี้จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรมีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรที่จะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีในเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสาร และควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้ง และแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้งปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้อการสอน และการพัฒนาของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรองการประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณสามารถในการบริหารวัตถุประสงค์การก่อสร้างการบำรุงรักษาตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการการประเมินระบบวิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมายรู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดีรู้จักพลวัตของกลุ่มรู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่งอย่างหนึ่งของผู้บริหารซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมา เพื่อแสดงบทบาทนี้

บทบาทนักคิด 1) เป็นผู้ริเริ่ม 2) เป็นผู้แสวงหาข้อมูล 3) เป็นผู้วางแผน 4) เป็นผู้ตัดสินใจ 5) เป็นผู้แก้ปัญหา 6) เป็นผู้ประเมินผล

บทบาทนักปฏิบัติ 1) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ 2) เป็นแบบอย่างที่ดี 3) เป็นผู้เพิ่มพลัง 4) เป็นผู้สนับสนุน 5) เป็นผู้ประสานงาน 6) เป็นผู้ประนีประนอม 7) เป็นผู้รับผิดชอบ

### 1.2.2 ความสำคัญของผู้นำ

ในองค์การผู้บริหารหรือผู้นำจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น การดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในสังคมเกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกภายในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้นเกิดความศรัทธายอมรับ และพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จได้

พรสันต์ เลิศวิทยาวินันต์ (2544) ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ลำปาง เทคโนโลยี ผลวิจัยพบว่า ครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับการปฏิบัติเป็นครั้งคราว ในขณะที่มีความคาดหวัง ในด้านมุ่งงานอยู่ในระดับสัมพันธ์อยู่ในระดับการปฏิบัติสม่ำเสมอ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อยอย่างสม่ำเสมอ

ยุพดี จันทน์หอมกุล (2545) ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร ผลวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ได้รับรองมาตรฐาน และยังไม่ได้รับรองมาตรฐาน คุณภาพการศึกษารับรู้การใช้ภาวะนำของตนเองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาตามรายด้าน ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ใช้ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้าน การคล้อย ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในระดับสูง และใช้ ภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉยในระดับปานกลาง

2. ครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับรองมาตรฐานและยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน รับรู้การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณา ตามรายด้าน ครูทั้ง 2 กลุ่ม รับรู้ด้านความสนใจ ด้านการคล้อย ด้านการมุ่งสัมพันธ์ เป็นรายคนและ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในระดับสูง ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ครูโรงเรียนที่ได้รับ การรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับสูง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่ยังไม่ได้รับ การรับรองมาตรฐาน รับรู้ในระดับปานกลาง ด้านการบริหารแบบวางเฉย ครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน รับรู้ในระดับปานกลาง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับสูง

Dickerson (1996) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำการควบคุม และความจำกัดของบทบาทของครูใหญ่ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า

1. ในด้านพฤติกรรมองค์การนั้น ความคาดหวังในบทบาทของครูใหญ่ เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมีการใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวกลาง

2. จากการที่ความคาดหวังในบทบาทของครูใหญ่เปลี่ยนแปลงไปจึงก่อให้เกิด ความตึงเครียดในบทบาท

3. ความตึงเครียดระดับสูงสุดของบทบาทครูใหญ่เกิดจากความไม่สอดคล้อง ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูใหญ่ สภาวะ เช่นนี้อาจทำให้มีแรงต่อต้านเกิดขึ้นด้วย

4. แรงต่อต้านที่เกิดขึ้นในส่วนของครูใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการพยายาม ปรับปรุงแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้ อาจเกิดจากความต้องการที่จะหวนกลับไป ใช้การบริหารแบบรวมอำนาจเช่นเดิม

McDade (1995) ศึกษาการรับรู้ความต้องการภาวะผู้นำของครู โดยเกริ่นนำว่าวิธีการหนึ่ง ในการศึกษาว่าครูใหญ่มีภาวะผู้นำเช่นไรสามารถศึกษาจากการรับรู้ของบุคคลแวดล้อม ซึ่งในการ วิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาว่าครูมีความต้องการการนำอย่างไรบ้าง ผลการศึกษาพบว่า

1. ครูมีความต้องการให้ครูใหญ่มีความเป็นผู้นำตลอดเวลา ระดับที่แตกต่างกัน ออกไปในแต่ละสถานการณ์ซึ่งครูสามารถระบุได้ว่าระดับความต้องการมีมากหรือน้อย หาก สถานการณ์ดังกล่าวมีความสำคัญหรือเด่นกว่าสถานการณ์อื่นๆ

2. การรับรู้ภาวะผู้นำของครูแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ รับรู้ในฐานะความต้องการส่วนตัว กับความต้องการขององค์การ

3. การรับรู้ภาวะผู้นำแตกต่างกันตามบริบทมากกว่าเวลา
4. ภาวะผู้นำที่ศึกษาในการวิจัยนี้มี 4 ด้าน จำแนกตามหน้าที่และ เป้าประสงค์
5. การที่ครูจะมีความต้องการภาวะผู้นำในด้านใดขึ้นอยู่กับบริบทมากกว่าขึ้นอยู่กับ

เวลา

6. จำนวนผู้แสดงภาวะผู้นำนั้นมีมากกว่าหนึ่งคน

Kim (1998) ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยกล่าวกันว่า โรงเรียนทั้งหลายต่างก็ประสบปัญหานักเรียนมีผลการเรียนตกต่ำ และคุณภาพของโรงเรียนลดลง สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การกระจายอำนาจการศึกษา โดยใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมุ่งถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ จากเขตพื้นที่มายังโรงเรียน และสร้างระบบการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการจัดการกับสิ่งที่มักถูกจำแนกออกจากกัน คือ ภาวะผู้นำกับโครงสร้างองค์การ โดยให้ใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวช่วยเชื่อมโยง การปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน และให้เชื่อมโยงองค์ประกอบ 4 ประการต่อไปนี้ทั้งโดยตรงและโดยผสมผสาน ซึ่งแบบได้ 3 คู่ คือ 1) เชื่อมโยงโครงสร้างการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเข้ากับภาวะผู้นำทางการพัฒนาโรงเรียน 2) เชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) เชื่อมโยงวัฒนธรรมของโรงเรียนเข้ากับความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียนการวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องจำนวน 35 คน จาก 10 เขตพื้นที่การศึกษาของสหรัฐอเมริกา แคนาดา และ 1 แคว้นในออสเตรเลียผลการวิจัยได้สนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นการบริหารที่รูปแบบหนึ่งแต่มีผลต่อภาวะผู้นำของโรงเรียนไม่มากนัก ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่พบว่ามีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำของโรงเรียนภาวะผู้นำของโรงเรียนมีบทบาทสูงต่อวัฒนธรรมของโรงเรียนวัฒนธรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลสูงต่อความสำเร็จของโรงเรียน ความสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการภาวะผู้นำ และองค์ประกอบอื่นๆของการปรับโครงสร้างมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียนสูง ความสำเร็จของการปฏิรูปเป็นผลลัพธ์ของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นพลวัตระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการภาวะผู้นำและวัฒนธรรม สิ่งที่ต้องคำนึงมากที่สุดในการใช้การบริหารรูปแบบนี้คือต้องพยายามประสานและเชื่อมโยงภาวะผู้นำของโรงเรียนเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน

### 1.3 ทักษะของผู้นำ

ผู้นำควรจะมีทักษะในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องงาน เรื่องคน และการติดต่อสื่อสาร เพื่อที่จะสามารถโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นพอจะสรุปทักษะที่ผู้นำควรมีได้ดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านการจัดการ ผู้นำในหน่วยงานไม่ว่าจะมีตำแหน่งที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตาม มักจะมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในองค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย



กำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีหรือร่วมคณะกรรมการติดตามประเมินผลงานต่างๆ ดังนั้นทักษะด้านการจัดการ เช่น ทักษะในการวางแผน การประสานงาน การควบคุมงาน เป็นทักษะที่ผู้นำควรมี

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญมากสิ่งหนึ่งสำหรับผู้นำ เพราะผู้นำมีหน้าที่สำคัญที่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับคนอื่นไม่ว่าจะเป็นหน้าที่ทางด้านประสานประโยชน์หรือจัดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานมนุษยสัมพันธ์อาจแสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่นความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ ความช่วยเหลือ ความร่วมมือ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นต้น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกชื่นชมประทับใจอยากคบค้าสมาคมหรืออยากเป็นเพื่อนด้วย เกิดความคุ้นเคยและเป็นกันเองในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งท้ายที่สุดแล้วจะช่วยให้ผู้นำได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากบุคคลต่างๆ อันจะทำให้การประสานประโยชน์หรือจัดข้อขัดแย้งกระทำได้ง่ายขึ้น

3. ทักษะด้านการจูงใจ เนื่องจากผู้นำต้องทำหน้าที่ชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทการทำงานให้แก่หน่วยงาน ดังนั้นทักษะการจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่ง ที่ผู้นำควรมีการจูงใจอาจแสดงออกมาในรูปของการเป็นตัวอย่างที่ดีการวางตัวที่เหมาะสม การตอบแทนหรือให้รางวัลที่เป็นไปอย่างยุติธรรมและจริงใจ หรืออาจเพียงการให้กำลังใจด้วยคำชมในเวลาที่เหมาะสม การจูงใจที่กระทำไปด้วยความจริงใจและตนเองและงานที่ทำให้เกิดพลังและความตั้งใจที่จะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่อไปท้ายที่สุดจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จสมตามความมุ่งหมายที่ผู้นำคาดหวังไว้

4. ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการติดต่อสื่อสารเป็นความสามารถพื้นฐานที่ผู้นำต้องมีอยู่ก่อนจึงจะเกิดทักษะอื่นๆ ได้เพราะในการเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับผู้อื่นนั้นสิ่งแรกๆ ที่มักจะต้องทำก่อนที่จะจูงใจหรือสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้น ได้คือการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในหลักการความคิดเป้าหมายและความต้องการของตัวเอง จุดนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะอุดมการณ์ ความคิด และนโยบายของผู้นำมักจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ดึงดูดให้ผู้ติดตามเกิดการยอมรับและให้การสนับสนุนในเวลาต่อมา ดังนั้นหากผู้นำไม่สามารถสื่อความคิดและอุดมการณ์ของตนไปยังผู้ตามได้แล้วก็เป็นการยากที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นในเวลาที่ต้องการ

Ragan เป็นนักประชาสัมพันธ์ด้วยเพราะสามารถสื่อหลักการความคิดที่เข้าใจยากออกเป็นภาษาที่คนทั่วไปเข้าใจได้ง่ายๆ พร้อมกับสอดแทรกมุขตลกขบขันเล็กๆ น้อย ฟังแล้วชวนติดตาม ส่วนคำพูดของคาร์เตอร์นั้นฟังดูแล้วเอาจริงเอาจังและน่าเบื่อหน่าย ดังนั้นทักษะในการสื่อสารของเรแกนคงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เขาได้รับความนิยมสูงจนสามารถดำรงตำแหน่งประธานาธิบดีของสหรัฐติดต่อกันถึง 2 สมัย ทักษะในการติดต่อสื่อสารอาจแสดงออกมาในรูปของความสามารถในการใช้ถ้อยคำการเปรียบเทียบบนเสียงและกิริยาท่าทางนอกจากนั้นยังอาจรวมถึง

ความสามารถในการแสวงหาและการกรองข่าวสารอีกด้วย โดยสรุปแล้วผู้นำการควรจะเก่งในการหาข่าวการกรองข่าวและการกระจายข่าว

5. ทักษะในการเจรจาต่อรอง ทักษะนี้หมายถึง ความสามารถในการต่อรองใกล้เกลี้ยและจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่างๆ แต่เดิมทักษะทางด้านนี้ยังไม่ได้ได้รับความสนใจมากนักเพราะการแข่งขันภายในหน่วยงานยังมีน้อยประกอบกับทรัพยากรต่างๆ ภายในหน่วยงานไม่จำกัดเหมือนในปัจจุบันแต่ในโลกธุรกิจขณะนั้น ตำแหน่งและงบประมาณต่างๆ ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานมักมีน้อยกว่าความต้องการ บุคคลบางคนหรือหน่วยงานบางแห่งจึงใช้วิธีการต่างๆ เพื่อการแข่งขันและแสวงหาผลประโยชน์ให้ตกอยู่กับตนหรือฝ่ายของตนให้มากที่สุด ผู้นำองค์กรในปัจจุบัน จึงมีภาระที่จะต้องคอยต่อรองใกล้เกลี้ยและแบ่งสรรผลประโยชน์เพื่อให้ฝ่ายต่างๆ พอใจหรือผิดหวังน้อยที่สุด ทักษะในการเจรจาต่อรองจึงเป็นเรื่องสำคัญที่กระทบถึงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

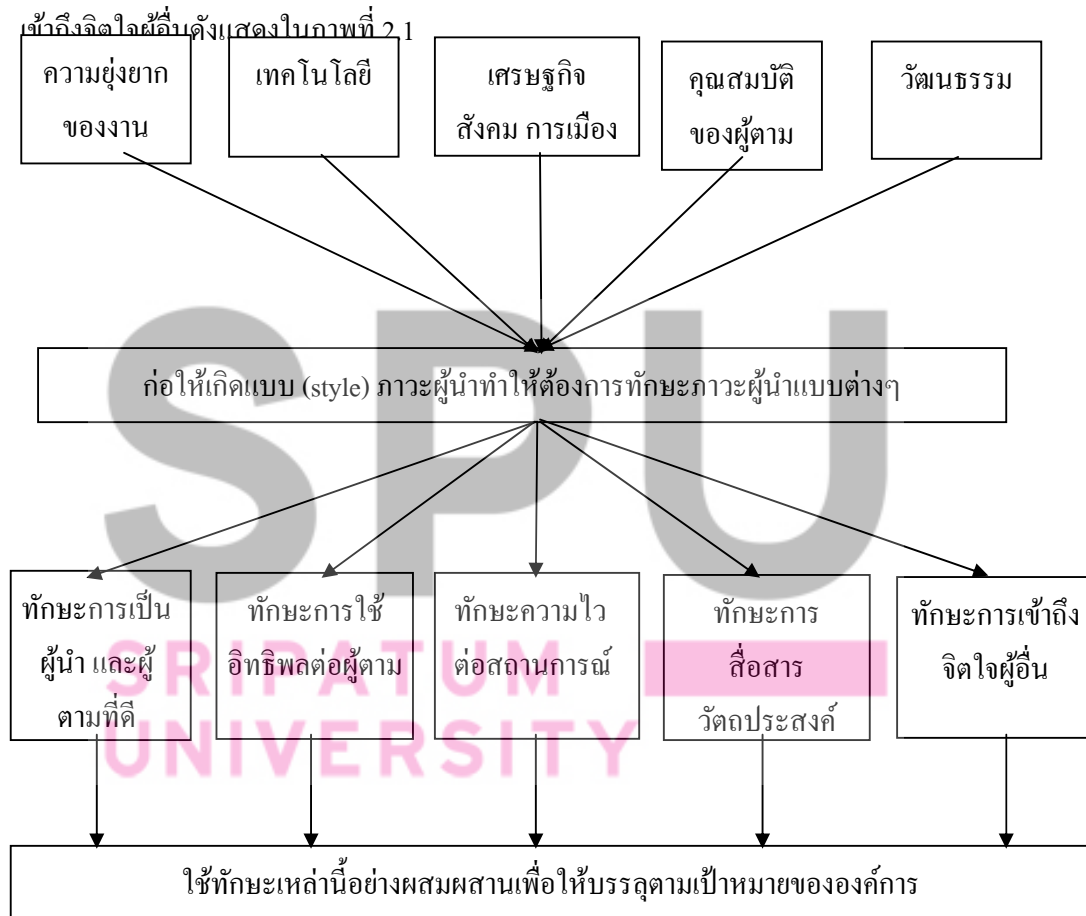
6. ทักษะด้านการตัดสินใจ ทักษะด้านนี้หมายถึงความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาสืบค้นหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขพร้อมทั้งตัดสินใจแก้ปัญหาโดยเลือกแนวทางที่ให้ประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุดทักษะทางด้านนี้จึงต้องอาศัยทั้งสติปัญญาความรู้และการฝึกฝนจากประสบการณ์จนเกิดความชำนาญ เนื่องจากผู้นำมีหน้าที่สำคัญที่ต้องเข้ามาโอบอุ้มหรือช่วยแก้ปัญหาให้แก่องค์กรในบางขณะ เมื่อองค์กรประสบภาวะคับขัน ดังนั้นทักษะในการตัดสินใจและแก้ปัญหาจึงเป็นทักษะสำคัญของผู้นำที่จะช่วยนำพาให้องค์กรอยู่รอดและดำเนินงานต่อไปได้ “หน่วยงานใดที่ไม่มีปัญหา หน่วยงานนั้นไม่จำเป็นต้องมีผู้นำ” คำกล่าวนี้เป็นข้อความที่สะท้อนถึงความสำคัญของทักษะในการตัดสินใจและแก้ปัญหาของผู้นำได้เป็นอย่างดี อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่ที่แท้จริงของผู้นำก็คือการแก้สารพัดปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรนั่นเอง

7. ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านนี้หมายถึง ความสามารถในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเป็นเรื่องของการแข่งขันในเรื่องเวลาประสิทธิภาพการทำงานและความรวดเร็วของข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นผู้นำจึงควรรู้จักช่วงชิงความได้เปรียบโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะและปริมาณของงาน รวมถึงรายได้ของบริษัท เช่น อาจนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในแผนกบัญชีและการเงินของบริษัทก่อน เพราะแผนกดังกล่าวมักจะมียางด้านออกไปเสร็จหรือใบแจ้งหนี้ต่างๆ มากมาย ซึ่งเครื่องคอมพิวเตอร์สามารถช่วยแบ่งเบาภาระได้ ในขั้นต่อไปจึงค่อยขยายการใช้ไปหน่วยงานอื่นๆ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่อไป โดยสรุปผู้นำต้องรู้จักเฝ้าติดตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน



ความเป็นพลวัตของทักษะภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่าพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง อาจไม่มีประสิทธิผลในสถานการณ์อื่นๆ อย่างไรก็ตามมีทักษะภาวะผู้นำบางทักษะที่ไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าความต้องการขององค์กรตรงกับความต้องการของสมาชิกทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญ เหล่านี้ได้แก่ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีทักษะการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลทักษะความไวต่อสถานการณ์ทักษะการสื่อสารและการอำนวยความสะดวกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทักษะการ



ภาพประกอบที่ 2.1 รูปแบบพลวัตของทักษะภาวะผู้นำ (Trewatha and M.G., 1982)

## 1.4 คุณลักษณะและประเภทของผู้นำ

### 1.4.1 คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพจึงมีผู้ให้ความสนใจศึกษาถึงคุณลักษณะบางประการที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำนั้นเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่พึงประสงค์และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมี

ผลสำเร็จของงานสูงผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลหรือใช้พลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวเองไม่ว่าจะเป็นลักษณะส่วนบุคคลหรือความรู้ความสามารถก็ตามพฤติกรรมที่แสดงออกมาตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เหมาะสมย่อมจะนำไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานโดยทั่วไปนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งอาจล้มเหลวในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ เพราะแต่ละสถานการณ์ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น บรรยากาศในการทำงานคุณภาพของบุคคลหรือเพื่อนร่วมงานองค์ประกอบและกระบวนการบริหาร เป็นต้น

Barnard (1962) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีไว้หลายประการคือ

1. สดชื่นอดทนมีความรื่นเริงเบิกบานทำงานด้วยความสนุกมีความอดทนในการทำงาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจดีคือตัดสินใจได้รวดเร็วไม่ผิดพลาด
3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี
4. มีความรับผิดชอบสูงสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเมื่อถูกตำหนิไม่หนีงาน แต่มีมานะเพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ

Stogdill (1974) กำหนดประสิทธิภาพผู้นำไว้ 6 ด้าน คือ

1. ร่างกายแข็งแรงบุคลิกดี
2. ภูมิหลังการศึกษาดี
3. มีสติปัญญาตัดสินใจดีมีความสามารถในการสื่อความหมาย
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เชื่อมั่นในตนเอง
5. มีความผูกพันกับงานมีความรับผิดชอบอดทน
6. มีเกียรติสามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้เข้าสังคมได้

Smith (1974) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานนั้นเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกว่าโรงเรียนและคณะกรรมการจัดการศึกษา
2. วางแผนและร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน
3. มีการติดต่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน
4. กระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัว
5. สร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบเชื่อมั่นตนเอง
6. ให้การช่วยเหลือครู
7. ร่วมมือในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลให้มีความถูกต้องและความยุติธรรมเท่าที่จะทำได้
8. พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ

9. สามัคคีและร่วมมือกับครูส่งเสริมโรงเรียนของตน
10. ทำงานตามโครงการพัฒนาต่างๆของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
11. สร้างสัมพันธภาพอันดียิ่งในการทำงานกับชุมชน
12. เป็นผู้นำทางวิชาการ
13. แสดงความสามารถในการสอนและการบริหารโรงเรียนให้รู้ทั่วกัน
14. ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีและมีวินัย
15. มีความสัมพันธ์อย่างดีกับนักเรียน

Sergiovanni (1982) ได้เสนอยุทธวิธีและยุทธศาสตร์สำหรับผู้ที่มีคุณภาพเป็นหลัก 10 ประการ ที่เรียกว่า The 10 - p Model of Quality Leadership โดยกล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. ความจำเป็นพื้นฐาน (Prerequisites) ได้แก่ ทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนา และความสามารถของการเป็นผู้นำซึ่งทักษะเหล่านี้มีกล่าวไว้ในทฤษฎีผู้นำมากมาย เช่น ทักษะในการแก้ไขข้อขัดแย้งรูปแบบการตัดสินใจการบริหารงานเป็นทีม และกระบวนการกลุ่ม ฯลฯ
2. การมองการณ์ไกล (Perspective) ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี
3. มีหลักการ (Principle) ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมีแนวความคิดหรือหลักการในการปฏิบัติงานนั้นหลักการก่อให้เกิดบูรณาการและความหมายต่อผู้นำอย่างมาก
4. หลักในการทำงาน (Platform) ได้แก่ การที่จะนำเอาหลักการในข้อข้างต้นไปใช้ในการปฏิบัติงานและวางเกณฑ์หรือมาตรฐานในการทำงานหลังจากที่ได้ทำการตัดสินใจแล้ว
5. หลักการปกครอง (Politics) ได้แก่ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มได้ช่วยทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเรื่องการปกครองจะต้องมีเรื่องอำนาจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยอำนาจเป็นเรื่องสำคัญในการกระทำของผู้นำเพราะจะทำให้เกิดผลต่างๆ ขึ้นได้
6. ความมุ่งประสงค์ (Purposing) ได้แก่ ผู้นำที่ดีเวลาปฏิบัติงานควรตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงานเพราะความมุ่งหมายที่จะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงานความสำเร็จและความผิดพลาด
7. การวางแผน (Planning) ได้แก่ การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำไม่ควรขาดในการบริหารงานเพราะการวางแผนจะช่วยให้โครงสร้างใหญ่ของงานออกมาในรูปของการนำไปปฏิบัติ
8. ความยืนหยัด (Persisting) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรจะมีที่ยืนหยัดต่อหลักการที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้เป็นเป้าประสงค์ และผลผลิตผู้นำจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่พึงจะได้รับด้วย
9. การบริหารคน (People) ได้แก่ ขอมรับว่าถ้าปราศจากความปรารถนาดีจากบุคคลอื่นในหน่วยงานแล้วความสำเร็จจากงานนั้นจะสำเร็จได้น้อยมาก

10. ความรักองค์การ (Patriotism) ได้แก่ เมื่อทุกสิ่งทุกอย่างได้รับการปฏิบัติแล้วผู้นำจะต้องคำนึงถึงมากกว่าวิธีการจัดการคือการแสดงออกอย่างมีวัฒนธรรมในหน่วยงานที่มีความสำเร็จสูงคนทำงานมักจะตกลงกันว่าลักษณะใดควรทำและจะทำอย่างไรแล้วสมาชิกของหน่วยงานยังจะแสดงออกถึงความรักองค์การอย่างซื่อสัตย์

Sergiovanni (1982) ได้พยายามแสวงหาคุณลักษณะของผู้นำซึ่งสัมพันธ์กับการทำงานที่เป็นระบบมากๆ โดยผันแปรไปตามหลักการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพหลายๆ ประการ ผลการวิจัยสรุปคุณลักษณะทั่วไป 3 ประการ ของผู้นำที่มีการทำงานเป็นระบบสูง คือ

1. ผู้นำที่มีผลการทำงานจะใช้เวลานอกในการทำงานมากทำงานหนักจะทดลองในสิ่งซึ่งสงสัยพยายามศึกษาถึงปัญหาในระบบการทำงาน

2. ผู้นำที่มีผลการทำงานสูงจะมีความรู้ลึกกรุนแรงมากเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างหรือการทำงานอดีตการทำงานหรือความมั่นคงในอนาคตมีความต้องการให้ระบบประสบความสำเร็จต้องการให้ระบบมีส่วนช่วยในสังคมช่วยสร้างคุณภาพชีวิตคนซึ่งรวมอยู่ในระบบเห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ขององค์การและคุณค่าที่ได้รับ

3. ผู้นำที่มีผลการทำงานสูงจะเน้นเรื่องตัวแปรที่สำคัญๆ พร้อมทั้งการคำนึงถึงความสำคัญในการตั้งจุดประสงค์และคุณค่าขององค์การ โดยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าสิ่งใดเป็นจุดประสงค์ที่สำคัญ

#### 1.4.2 ประเภทของผู้นำ

##### 1. ผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

สิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะดังนี้เป็นทฤษฎีซึ่งเสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพด้านสังคม ด้านร่างกายหรือด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกมาจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำคุณลักษณะ 6 ประการ ของผู้นำ มีดังนี้

- 1) มีพลังและความทะเยอทะยานสูง
- 2) มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
- 3) มีความซื่อสัตย์สุจริตและความซื่อตรง
- 4) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
- 5) มีความเฉลียวฉลาด
- 6) มีความรอบรู้ในการทำงาน

Stogdill (1974) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะดังนี้ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น 6 ประเภทดังนี้

- 1) คุณลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ อายุ ส่วนสูง รูปร่าง และน้ำหนัก

- 2) ภูมิหลังทางสังคม โดยผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นผู้มีการศึกษาสูง และมีสถานภาพทางสังคมที่ดี
- 3) สถิติปัญญา โดยผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นผู้มีความรู้ดี มีคุณูปนิญ พุดจาคลองแคล้ว และมีความสามารถสูง
- 4) บุคลิกภาพผู้นำมักเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความซื่อสัตย์
- 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยผู้นำมักจะเป็นผู้มีความต้องการความสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มและมุ่งมั่นต่อการทำงานเพื่อให้ได้รับผลสำเร็จ
- 6) คุณลักษณะทางสังคม คือผู้นำจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมด้วยความกระตือรือร้น มีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ และให้ความร่วมมือกับผู้อื่น

Rogers (1995) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะดังนี้ ผู้นำทางความคิดมีคุณลักษณะ 4 ประการคือ

- 1) มีการสื่อสารจากภายนอก โดยผู้นำทางความคิดจะเข้าถึงสื่อมวลชนได้ง่าย และเชื่อมโยงความคิดใหม่ๆ จากระบบสังคมสู่หน่วยงาน
- 2) เข้าถึงผู้อื่นได้ง่าย ผู้นำความคิดจะสามารถกระจายข่าวสาร นวัตกรรมไปสู่สังคมได้ต้องมีเครือข่ายการติดต่อกับผู้อื่นในสังคมได้
- 3) มีสภาพทางสังคมและเศรษฐกิจผู้ตาม โดยทั่วไปจะแสวงหาผู้นำทางความคิดที่มีสภาพที่สูงกว่าตน
- 4) มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำทางความคิดเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์โดยไม่ฝักใฝ่ในระเบียบหรือจารีตประเพณีทางสังคม

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2541) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำดังนี้

- 1) ลักษณะทางกาย ผู้นำต้องเป็นผู้มีร่างกายแข็งแรง
- 2) ลักษณะทางสังคม ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีสถานะทางสังคมดีมีการศึกษาสูง
- 3) ลักษณะทางปัญญา ผู้นำต้องเป็นผู้เฉลียวฉลาดมีไหวพริบ
- 4) ลักษณะทางบุคลิกภาพ ผู้นำต้องเป็นคนที่มีความบุคลิกภาพที่ดีมีความเชื่อมั่นในตนเอง

- 5) ลักษณะการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องมีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบสูง

#### 2.4.2.2 ผู้นำเชิงพฤติกรรม (Personal Behavioral Theories)

ในปี 1945 ณ มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทในสหรัฐ โดยการริเริ่มของ Shartle ต่อมาในปี 1949 Hemphill and Coons ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งต่อมาได้รับการปรับปรุงอีกหลายครั้ง โดยบุคคลหลายคน เช่น Halpin

และ Stogdill เป็นต้นการวัดด้วย LBDQ จะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็นสองมิติคือ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย โอไฮโอสเตทนั้นนับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงาน และคน ในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

1) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัด โครงสร้างงาน และองค์การการกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการการกำหนดบทบาทของผู้นำ และผู้ตามการมอบหมายงานและความรับผิดชอบการกำหนดวิธีการสื่อสารซึ่งมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำข้างบนลงสู่ผู้ตามเบื้องล่างการกำหนด กระบวนการวิธีทำงานและการจัดตารางการทำงาน เป็นต้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นมุ่งงาน สำเร็จ โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องและเสนอเงื่อนไขต่างๆ ได้น้อยมากต่อไปนี้เป็น แบบประเมินตนเอง เพื่อวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ซึ่งมีจำนวน 5 ข้อ ต่อไปนี้

- 1.1 ท่านพยายามใช้ความคิดใหม่ๆ ของตัวเองในการทำงานของกลุ่ม
- 1.2 กระตุ้นให้พนักงานที่ทำงานซ้ำให้เร่งความพยายามมากขึ้น
- 1.3 ย้ำการทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา
- 1.4 ประชุมกลุ่มทำงานเป็นประจำตามตารางที่กำหนด
- 1.5 ตรวจสอบการทำงานของแต่ละคนในกลุ่มว่าได้ทำงานเต็มความสามารถ

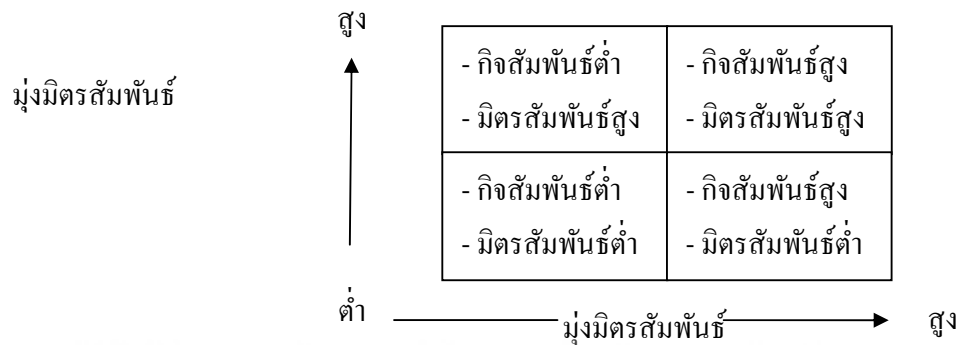
2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับในความคิดความรู้สึกสร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทางพยายามแสวงหาคำแนะนำหรือข้อเสนอจากผู้ตาม เพื่อการตัดสินใจสำคัญของ ตนแสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็น พฤติกรรมที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสิ้น

ต่อไปนี้เป็นแบบประเมินตนเองเพื่อวัดพฤติกรรมและภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ซึ่งมีจำนวน 5 ข้อ ต่อไปนี้

- 1.2 สร้างความประทับใจส่วนตัวแก่กลุ่มทำงาน
- 1.2 ให้การปฏิบัติต่อทุกคนในที่ทำงานอย่างเท่าเทียมกับตนเอง
- 1.3 มีความเต็มใจที่จะทำการเปลี่ยนแปลงเมื่อกลุ่มร้องขอ
- 1.4 ให้การหนุนหลังแก่ผู้ทำงานได้บังคับบัญชา
- 1.5 ทำสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่จะทำให้กลุ่มทำงานเกิดความพอใจ

เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำทั้งมิติด้านกิจสัมพันธ์ และมิติด้านมิตรสัมพันธ์ต่างแยกจากกันเป็นอิสระ ดังนั้นผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ทั้งสองด้าน หรือ

อาจมีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูง แต่ด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำ หรืออาจมีกิจสัมพันธ์ต่ำ แต่ด้านมิตรสัมพันธ์สูงหรืออาจจะต่ำทั้งสองด้านก็ได้ จากผลการวิจัยพบว่าการผสมผสานพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองมิติทำให้เกิดแบบของผู้นำ (Leadership Style) ขึ้น 4 แบบ ตามตาราง โดยบางแบบพบว่า น่าจะมีประสิทธิผลสูงเช่นกรณีผู้นำที่มีทั้งพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์สูง เป็นต้น



ภาพประกอบที่ 2.2 ผู้นำ 4 แบบ จากการผสมมิติกิจสัมพันธ์กับมิติมิตรสัมพันธ์

สรุปผลการวิจัยบางประการจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโอสเตทเกี่ยวกับมิติทั้ง 2 ด้านของผู้นำ พบว่า

1. ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นทั้งสองมิติคือทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และ มิตรสัมพันธ์
2. ผลการวิจัยชี้ชัดว่ากลุ่มผู้ตามมีความต้องการให้ผู้นำแสดงออกด้วยพฤติกรรมด้าน มิตรสัมพันธ์มากกว่ากิจสัมพันธ์
3. ในทางกลับกันกับข้อ 2 ปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชาของผู้นำต้องการให้ผู้นำใช้พฤติกรรม ด้านกิจสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาระดับสูงมากยิ่งขึ้นต้องการให้ผู้นำใช้ พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มากขึ้นตามไปด้วย
4. มีข้อมูลเพิ่มเติมยืนยันว่ากลุ่มผู้ตามให้ความสำคัญ และคุณค่าของพฤติกรรมด้านมิตร สัมพันธ์ของผู้นำมากกว่าหลักฐานยืนยันว่าการลาออกจากงานน้อยมาก และระดับความพึงพอใจใน งานสูงสุดเมื่อกลุ่มผู้ตามได้ทำงานกับผู้นำที่มีคะแนนของพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูง
5. ในทางกลับกันกับข้อ 4 พบว่า ผู้นำที่มีค่าคะแนนของพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำ แต่มีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูงนั้นกลุ่มผู้ตามที่ร่วมงานด้วยจะมีอัตราการร้องทุกข์ และการ ลาออกจากงานอยู่ในระดับสูง



6. ผลงานวิจัยยังชี้ว่าผู้นำที่มีค่าคะแนนด้านกิจสัมพันธ์สูงจะได้คะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชาสูงเช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่ามีผลงานที่ออกมาสูงกว่าผู้นำที่มีค่าคะแนนด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ

7. มีข้อสำคัญต่อผู้นำองค์กรทั้งหลายที่ผลวิจัยเสนอแนะก็คือ สถานการณ์จะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งไม่ว่าผู้นำจะมุ่งเน้นพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์หรือด้านมิตรสัมพันธ์หรือทั้งสองด้านก็ตาม กล่าวคือ ในบางสถานการณ์กลุ่มผู้ตามอาจให้คะแนนผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นด้านกิจสัมพันธ์สูงว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าตัวอย่างการวิจัยพบว่า จากการสอบถามกลุ่มผู้นำหน่วยทหารอากาศซึ่งได้รับคะแนนพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูง ทั้งนี้ผลดังกล่าวอาจมีเหตุผลมาจากวัฒนธรรมองค์กรทางทหารที่มีความคาดหวังผู้นำที่เหมาะสมกับงานในลักษณะนั้นก็ได้

Hersey & Blanchard (1974) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม ดังนี้

1. พฤติกรรมการทำงานเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดความรับผิดชอบการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่ม

2. พฤติกรรมความสัมพันธ์เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำรับฟังและติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันซึ่งผู้บริหารจะต้องเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำที่เป็นไปได้ 4 ประการ เพื่อยอมรับและเพื่อปรับปรุงความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

2.1 การบอกกล่าว (Telling)

2.2 การใช้งาน (Selling)

2.3 การมีส่วนร่วม (Participation)

2.4 การมอบหมายงาน (Delegating)

Tannenbaum and Schmidt (1958) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเชิงพฤติกรรมดังนี้ ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นมา โดยมีความเชื่อว่าผู้นำจะแสดงพฤติกรรมต่อสภาพปัญหาต่างๆ ออกมาแตกต่างกันซึ่งอยู่บนแนวต่อเนื่องของพฤติกรรมตั้งแต่แบบเผด็จการหรือแบบยึดผู้นำเป็นศูนย์กลาง (Boss Centered) ไปยังพฤติกรรมประชาธิปไตยหรือแบบยึดผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง (Subordinate Centered) ซึ่งปัจจัยหรือแรงผลักดันที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่อเนื่อง

การศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) เริ่มศึกษาในปี ค.ศ.1945 Halpin, Winer, Stogdill, Hoy and Miskel, 1991, 269) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับ มิตรสัมพันธ์ (Consideration) โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า The Leader Behavior Description Questionnaire (LDBQ.) ผลการศึกษาสรุปได้ว่า แบบของผู้นำมีกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ถ้าผู้นำมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์สูงก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน

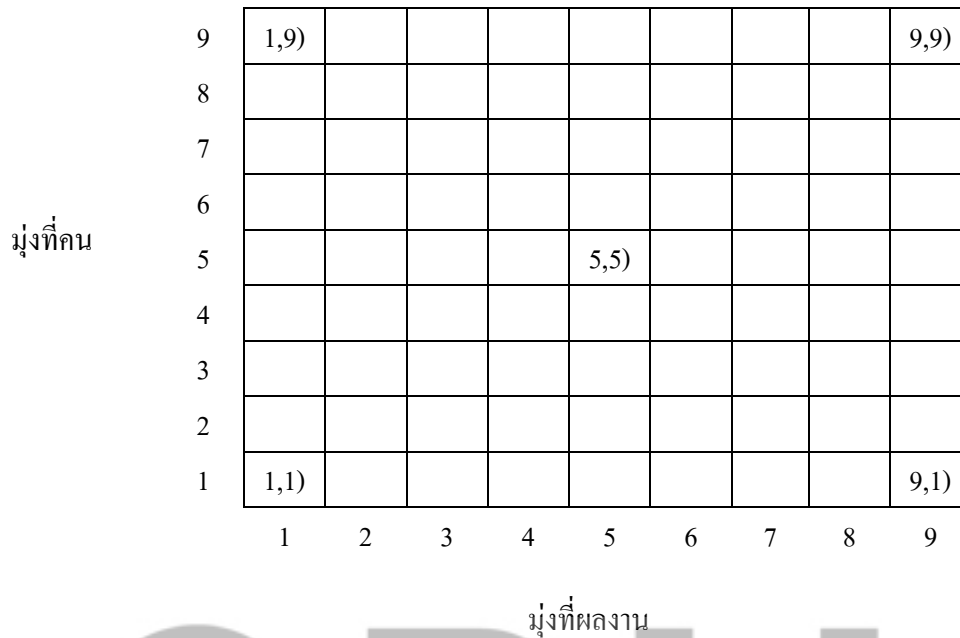


นอกจากนี้การศึกษาพฤติกรรมใน 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ยังก่อให้เกิดแบบผู้นำหลายแบบที่แตกต่างกันออกไปพวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์อีกพวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งมิตรสัมพันธ์บางพวกมีลักษณะของผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ควบคู่กันไปพฤติกรรมผู้นำจึงไม่สามารถแสดงให้เห็นได้จากแบบผู้นำเพียงมิติเดียว

การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) ในปี ค.ศ.1946 เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจำแนกแบบผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วยความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลงการขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการศึกษาก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต (Production-Centered) และพฤติกรรมแบบมุ่งพนักงาน (Employee-Centered) พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงานแจ่มแจ้งภารกิจที่จะต้องปฏิบัติกำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงานกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด กล่าวคือจะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติกิจสัมพันธ์พฤติกรรมแบบมุ่งพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการตัดสินใจในการทำงานสร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงานให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน กล่าวคือจะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติมิตรสัมพันธ์

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ. 1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (laboratory of social relations) การศึกษาครั้งนี้แตกต่างไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนอยู่บ้าง โดยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการซึ่งเก็บข้อมูล โดยการสังเกตโดยตรงผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (task leader) กับแบบมุ่งสังคม (social leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงานผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มพยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้

พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยการสร้างเป็นตารางสองมิติให้แกนตั้งแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะมุ่งคนส่วนแกนนอนแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่มุ่งคำนึงถึงผลผลิตเรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ซึ่งเดิมเรียกว่า ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 6 ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 2.3 ตารางการจัดการของ Blake and Mouton (1964)

ผลการศึกษาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ

1. ผู้นำแบบย่ำแย่ (impoverished 1, 1) เป็นผู้นำที่มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงานทำงานประจำไปเรื่อยๆเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดและเมื่อเผชิญความขัดแย้งจะพยายามหลีกเลี่ยง
2. ผู้นำแบบมุ้งแข่งขัน (Task Oriented 9, 1) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่งานมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากมีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิดไม่สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาชอบใช้อำนาจและการสั่งการ เมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งมักใช้อำนาจในการจัดการผู้นำประเภทนี้จึงไม่ชอบวิธีการทำงานเป็นทีม เนื่องจากกลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะรวมตัวกันเพื่อต่อต้านตนเอง
3. ผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club 1, 9) เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจกับความต้องการของคนอย่างมาก เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศที่ราบรื่นเป็นกันเอง แต่จะให้ความสนใจต่องานค่อนข้างน้อยมาก มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้งจึงมักทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจ เมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามกลบเกลื่อนให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไปมักเอาใจผู้อื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น
4. ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle Of The Road 5, 5) เป็นผู้นำที่รักษาความสมดุลระหว่างงานที่ต้องทำให้สำเร็จกับขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจการบริหารงานเป็นลักษณะของการเอาตัวรอดโดยไม่คาดหวังผลงานไว้สูงมากนักและในขณะเดียวกัน

ก็มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบธรรมดา ผู้นำประเภทนี้จะไม่ต้องการให้การเปลี่ยนแปลง และเมื่อเผชิญความขัดแย้ง มักใช้การประนีประนอมเพื่อไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้น

5. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (team 9, 9) เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูงมุ่งทั้งผลงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานพร้อมๆ กับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ เมื่อต้องเผชิญปัญหาความขัดแย้งจะใช้การแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลภายใต้ข้อมูลที่พยายามเสาะแสวงหาอย่างละเอียด

จะเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีมเป็นแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากที่สุดเช่นกัน เนื่องจากจะต้องคำนึงถึงทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปพร้อมๆ กัน (Robert R. Blake and Jane S. Mouton, 1964)

พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเกสเซทและกูบ่า (Getzels and Guba, 1957) ซึ่งได้กล่าวไว้ในทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ว่าการบริหารงาน ถือว่าเป็นระบบสังคมหนึ่งซึ่งประกอบด้วยมิติ 2 มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคลามิติ (Idiographic Dimension) สถาบันมิติ จะประกอบด้วยสถาบันตั้งแต่สถาบันจะกำหนดบทบาทของตนเองไว้ตามลักษณะและประเภทของสถาบัน นอกจากนี้จะกำหนดความคาดหวังของสถาบันเอาไว้ตามความมุ่งหมายของสถาบัน สำหรับในบุคลามิติจะประกอบด้วยตัวบุคคล ซึ่งต่างก็มีบุคลิกภาพของตนเองและมีความต้องการส่วนตัวที่แตกต่างกันออกไป ทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการบริหารองค์กร ดังนี้

1. ผู้นำแบบเน้นสถาบัน (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดหลักสำคัญคือการเน้นบทบาทและความคาดหวังของสถาบันเครื่องมือที่ใช้คือกฎหมายอำนาจ และระเบียบข้อบังคับของสถาบันบุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามบทบาทที่สถาบันกำหนดโดยเคร่งครัด

2. ผู้นำแบบเน้นบุคคล (Idiographic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นมิติบุคคลยึดถือบุคลิกภาพและความต้องการของบุคคลเป็นหลักพยายามตอบสนองความต้องการของบุคคล

3. ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดมิติทั้งสองโดยเน้นทั้งสถาบันมิติและบุคลามิติพยายามเน้นความสมดุลไม่เคร่งครัดหรือหย่อนเกินไป ในบางขณะอาจเน้นในบางมิติมากเป็นพิเศษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลักและเน้นบุคคลเป็นหลักต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำที่เน้นสถาบันจะยึดถือหลักการที่ว่าการดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยระเบียบกฎเกณฑ์และข้อบังคับ ในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลจะพยายามใช้การจูงใจ และการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานให้กับ

องค์การส่วนผู้นำที่ใช้การผสมผสานเห็นว่าในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จจะต้องเลือกใช้วิธีการบริหารที่เน้นทั้งสองมิติไปพร้อมๆ กันคือ ทั้งสถาบันและบุคคล

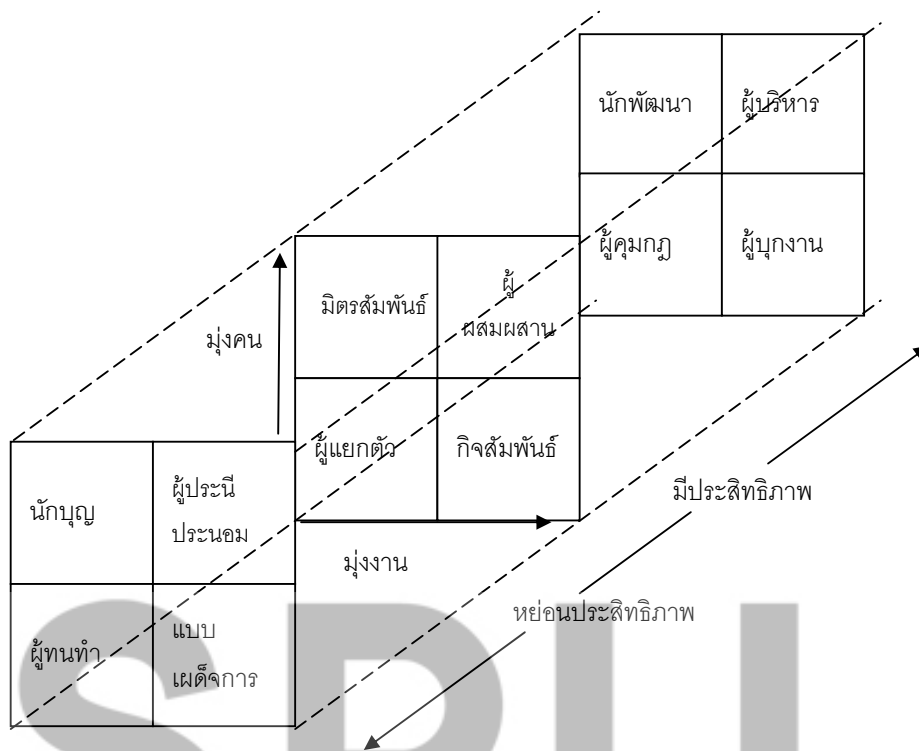
พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin (1970) โดยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ซึ่งอาศัยผลการวิจัยจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ซึ่งเน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำในสองมิติได้แก่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ (Reddin, 1970) ได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกหนึ่งมิติ เพื่อจะทำให้ได้พฤติกรรมผู้นำที่มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้นทฤษฎีนี้ได้ชื่อว่าทฤษฎี 3 มิติ ประกอบด้วย

1. มิติมุ่งงาน (Task Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแนวนโยบายการติดต่อสื่อสารการประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความเป็นมิตรมีความไว้วางใจเชื่อใจสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งผลิตผล (Effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมากถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

ทฤษฎีนี้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ ซึ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) แบบนักบริหาร (Executive) และแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 ได้แก่ แบบผู้หนีทำ (Deserter) แบบนักบุญ (Missionary) แบบเผด็จการ (Autocrat) แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) ปรากฏในภาพดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 2.4 ผู้นำสามมิติของเรดดิน (J. Reddin, 1970)

## 2. ผู้นำเชิงสถานการณ์ (situational theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ : ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Leadership Effectiveness) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path - Goal Theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย โรเบิร์ตเฮาส์ (Robert House) ถือเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับความสามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน พนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้ทำงานโดยพนักงานจะเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่พึงพอใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานผ่านเส้นทางเพื่อเดินไปสู่การแสวงหารางวัล อันเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็จะนำพนักงานไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ทำให้เกิดผลลัพธ์คือความพึงพอใจและการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปผู้นำจะพยายามกำหนดเส้นทางสู่เป้าหมายสำหรับสมาชิก (พนักงาน) ไว้อย่างชัดเจน

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย คือ ผู้บริหารควรเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งนำไปสู่การกำหนดลักษณะของพนักงานและความต้องการในงาน ซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ (Matching the leadership style to the situation) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเน้นว่าผู้นำควรเลือกระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันใน 4 รูปแบบ เพื่อให้บรรลุผลในสถานการณ์ที่กำหนด โดยมีกลุ่มของปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 กลุ่ม คือ

#### 1.1 ประเภทของลูกน้อง จะพิจารณาจาก

- ลูกน้องได้รับการควบคุมมากน้อยเพียงใด จุดของการควบคุมด้วยตำแหน่งฐานะ หรือสถานภาพ (Locus Of Control)

- ความสามารถในการรับรู้จากการสั่งงาน (Perceived Ability)

- ประสบการณ์ (Experience)

1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นสถานการณ์ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของสมาชิกกลุ่มแต่มีอิทธิพลก่อให้เกิดความพอใจและทำให้งานสำเร็จ มี 3 ประการคือ

- โครงสร้างงานของสมาชิกของกลุ่ม (The Group Members' Tasks)

- ระบบอำนาจหน้าที่ภายในองค์กร (The Authority System within the Organization)

- กลุ่มงาน (the work group)

ในการใช้ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path - Goal Theory) ผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าจะมีความยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจะต้อง มีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้อง (Relevant Variables) ด้านสถานการณ์สภาพแวดล้อม และผู้นำต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ได้ดีที่สุด

1.1 ผู้นำแบบบงการ (Directive Style) เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำโดยทำรายละเอียดของงานที่จะมอบหมายกำหนดตารางการทำงานกำหนดมาตรฐานที่เฉพาะของงานเป็นลักษณะผู้นำที่คล้ายกับผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) หรือผู้นำที่มุ่งงาน

1.2 ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน (Supportive Style) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานเน้นการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration Behavior)

1.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงานกระตุ้นความคิดกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ

1.4 ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement - Oriented Style) เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทายมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงานมีการปรับปรุงการทำงาน

ของกลุ่มอย่างต่อเนื่องขณะเดียวกันก็สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การแสดงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path - Goal Theory) โดยมีพฤติกรรมของผู้นำ 4 แบบ ซึ่งจะผลักดันพนักงานให้เกิดความพอใจ และเพิ่มผลการปฏิบัติงานซึ่งการที่พนักงานมีความพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานนั้นจะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ 2 ประการ ซึ่งจะกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำคือ สถานการณ์สภาพแวดล้อมด้านงาน และสถานการณ์สภาพแวดล้อมด้านพนักงาน

2. วิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (How the Leader Influences Performance) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายได้ให้ข้อแนะนำต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กับการจูงใจและความพอใจเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ดังนี้

2.1 ให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกของกลุ่มภายใต้การควบคุมของผู้นำ

2.2 เพิ่มการทำให้สมาชิกทีมบรรลุเป้าหมายงานผู้นำอาจทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นรวมทั้งการให้ความสำคัญกับพนักงาน

2.3 กำหนดเส้นทางให้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและจัดทิศทางเช่นผู้บริหารอาจช่วยสมาชิกทีมเลือกโครงการที่มีความสำคัญระดับสูงขึ้น

2.4 ช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือทีมให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายามซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและให้คำแนะนำว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัล

2.5 ลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปสู่เป้าหมายเช่นผู้นำอาจจ้างพนักงานชั่วคราวเพื่อช่วยสมาชิกของกลุ่มให้สามารถทางด้านเอกสารและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2.6 เพิ่มโอกาสสำหรับความพอใจส่วนบุคคลโดยให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 มีความรอบคอบด้วยการให้คำแนะนำแก่พนักงาน เพื่อให้เขาพร้อมจะทำงานได้ดี

2.8 เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่พึงพอใจผู้นำต้องจัดโครงสร้างและต้องจัดตารางให้เพียงพอต่อผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนี้ผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกของกลุ่มไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจน

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard's Situational Theory เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดย Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard (1974) โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตาม (Followers) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรม



ของผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยกล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) จะมีระดับความพร้อม (Readiness) ที่แตกต่างกันพนักงานจะมีความพร้อมในงานใน 2 ลักษณะคือ มีความสามารถ (Ability) ที่ได้รับการฝึกอบรมและมีทักษะ และมีความเต็มใจในการทำงาน (willingness) ได้แก่มีความมั่นใจและเต็มใจ

1. การบอกกล่าว [Telling (S1)] เป็นรูปแบบผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานสูงจึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่บงการอย่างมาก (Very Directive Style) จะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานควรจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การขายความคิด [Selling (S2)] เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูงมีการกำหนดทิศทางการทำงานสนับสนุนความต้องการของพนักงานแต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตามรวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆก่อนการตัดสินใจ

3. การมีส่วนร่วม [Participating (S3)] เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์สูง และมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือมุ่งสนับสนุนการเติบโต และการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วยการพัฒนาทักษะการแนะนำและการปฏิบัติงานเช่นการใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงานมีการใช้ข้อมูลและมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

4. การมอบหมายงาน [Delegating (S4)] เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อยแต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้พนักงานไปทำภายใต้สถานการณ์เช่นนี้พนักงานจะรับผิดชอบงาน และความสำเร็จขององค์กร

โมเดลเชิงสถานการณ์ชนิดนี้ง่ายต่อการเข้าใจมากกว่าโมเดลของเฟรดเลอร์ (Fiedler, 1969) เพราะว่ามันเพียงลักษณะของผู้ตามไม่ใช่มุ่งสถานการณ์ที่กว้างผู้นำควรประเมินพนักงานหรือผู้ตามและยอมรับว่ารูปแบบใดที่ลูกน้องต้องการซึ่งผู้ตามจะมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกันถ้าผู้ตามมีระดับความพร้อมต่ำผู้นำต้องมุ่งเฉพาะการบอกกล่าว (Telling) ให้ผู้ตามทำให้สิ่งที่ต้องการโดยบอกถึงวิธีที่จะต้องทำแบบจะทำได้สำหรับผู้นำที่มีความพร้อมสูงผู้นำจะวางเป้าหมายทั่วไปและใช้อำนาจหน้าที่เพื่อทำให้ผู้ตามทำงานตามที่เห็นว่าเหมาะสมผู้นำจะลงความเห็นอย่างรอบคอบตามระดับความพร้อมของผู้ตามแล้วตัดสินใจว่าจะบอกกล่าว (Telling) การขายความคิด (Selling) ใช้การมีส่วนร่วม (Participating) หรือมอบหมายงาน (Delegating)

Vroom - Yetton - Jago (1964) (The model of Vroom, Yetton and Jago) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นแบบจำลองการตัดสินใจซึ่งพยายามกำหนดวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจสถานการณ์ที่กำหนดโมเดลนี้พัฒนาโดย Victor H. Vroom และ Philip W. Yetton ภายหลังมีการปรับปรุงโดย Vroom และ Arthur G. Jago ซึ่งมักเรียกกันว่า Vroom - Yetton - Jago model ผู้นำจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิผลมากที่สุดซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดังนี้



1. คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision Quality) เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคคล และกลุ่มเพราะการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงจะขึ้นอยู่กับทางเลือกทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลซึ่งจะต้องมีข้อมูลและมีความตั้งใจของสมาชิกของกลุ่มที่จะร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจที่ดีด้วย

2. การยอมรับการตัดสินใจ (Decision Acceptance) เป็นความผูกพันของสมาชิกของกลุ่มเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล และจะเกี่ยวข้องกับความน่าจะเป็นที่พนักงานจะยอมรับการตัดสินใจ และยอมรับการปฏิบัติการพนักงาน โดยทั่วไปจะยอมรับการตัดสินใจถ้าเขาอยู่ในสภาพเตรียมพร้อมกับการตัดสินใจ

3. การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน (Concern for Employee Development) เป็นการสนใจของผู้บริหารที่จะช่วยปรับปรุงเทคนิค และทักษะการตัดสินใจของพนักงานและการให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจถือเป็นการให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการตัดสินใจ

4. การมุ่งความสำคัญที่เวลา (Concern For Time) เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการตัดสินใจของผู้นำอย่างมากเพราะการตัดสินใจของผู้นำจะอยู่ในความสนใจของสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการฝ่ายขายอาจอยู่ระหว่างการตัดสินใจซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์แบบ Laptop ให้กับหน่วยงานขายทั้งหมดพนักงานขายจะกระตือรือร้นที่จะรู้เกี่ยวกับผลของการตัดสินใจเพราะว่าพนักงานขายเหล่านี้คิดว่าการใช้คอมพิวเตอร์แบบ Laptop จะทำให้ยอดขายและค่าคอมมิชชั่นเพิ่มขึ้น

### 3. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

Hersey and Blanchard (1974) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ คือ พฤติกรรมของผู้นำควรที่จะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเป็นการช่วยเหลือผู้บริหารปรับปรุงรูปแบบการเป็นผู้นำในแต่ละระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละงานมี 2 ปัจจัย คือ ความสามารถและความเต็มใจเงื่อนไขและการจูงใจความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้เกิดสภาพที่เป็นไปได้ 4 ประการคือ

1. ไม่มีความสามารถไม่เต็มใจหรือไม่มีความมั่นคง
2. ไม่มีความสามารถแต่เต็มใจหรือเชื่อมั่น
3. มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจหรือไม่มีความมั่นคง
4. มีความสามารถและเต็มใจหรือเชื่อมั่น

Tannenbaum and Schmidt (1958) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ดังนี้ ความเป็นผู้นำและชี้ให้เห็นถึง

ขอบเขตการเป็นผู้นำแบบแนวต่อเนื่องที่มีพฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ปลายสุดด้านหนึ่งและพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์อยู่ปลายสุดอีกด้านหนึ่ง

Bass (1978) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ดังนี้ พฤติกรรมมุ่งเน้นงานและพฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธ์มีอยู่ในทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

Burns (1978) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ดังนี้ จากการวิจัยเชิงพรรณนาในกลุ่มตัวอย่างผู้นำทางการเมืองจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) กับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน คือ รูปแบบที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างแก่ผู้ตามเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามมิใช่เป้าหมายเดียวกัน จึงไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ แต่ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามค้นหาแรงจูงใจ และพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการที่สูงขึ้นเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

#### 4. ผู้นำตามแนวภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

Avolio (1991) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพไปใช้ในองค์กรต่างๆ สรุปได้ว่าในช่วงกว่า 2 ทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการนำทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพไปใช้อย่างกว้างขวางในการศึกษาวิจัยพัฒนาและฝึกอบรมกับผู้นำทุกระดับในองค์กรต่างๆ ทั้งในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมราชการ ทหาร โรงพยาบาลสถาบันการศึกษาในต่างเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำหุ้บัจจัยที่สร้างและพัฒนาแล้วเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนอกจากนั้นยังมีการวิจัยเชิงประจักษ์ และการศึกษาทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย

หลังจากได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมีการวิจัยและมีการนำไปประยุกต์ใช้เป็นระยะเวลาหนึ่งคือตั้งแต่ปี ค.ศ. 1985 ที่ Bass (แบส) ได้นำเสนอทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งรูปแบบนี้จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเปลี่ยนแปลงสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมทั้งภาวะผู้นำแบบตามสบาย

#### 5. แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

### วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของความเป็นจริงในการทำ ความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องมาไว้ด้วยกัน โดยจะต้องใช้ข้อมูลเหตุผลและฐานคติมาประกอบการแสดงรูปแบบสามารถทำได้หลาย ลักษณะตั้งแต่กายภาพ ซึ่งเป็นรูปแบบของวัตถุและรูปแบบเชิงคุณลักษณะที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ ด้านภาษาหรือสัญลักษณ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า รูปแบบ หมายถึง รูปแบบอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าว ได้ศึกษา และพัฒนาขึ้นมาเพื่อ อธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้นหรือในบางกรณีอาจใช้ประโยชน์ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2542) กล่าวว่า รูปแบบ คือ วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอด ความคิดความเข้าใจตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏโดยใช้ สื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาดแผนภูมิ หรือแผนผังต่อเนื่อง ให้สามารถเข้าใจได้ง่ายโดย สามารถนำเรื่องราวหรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ ดังนั้น “โมเดล” หรือ “รูปแบบ” จึงสามารถนำไปใช้ในลักษณะต่างๆ คือ 1) เป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ 2) เป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง 3) เป็นแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และ หลักการของระบบ 4) เป็นแผนผังของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบการ นำเสนอรูปแบบมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) เป็นการถ่ายทอดในลักษณะเลียนแบบหรือ ถ่ายทอดจากความเข้าใจตลอดจนจินตนาการของคนที่มีต่อปรากฏการณ์ใดๆ ออกมาเป็น โครงสร้าง ที่มีระบบระเบียบง่ายต่อการรับรู้ของบุคคลอื่น 2) ลักษณะของรูปแบบไม่ใช่การบรรยายหรือการ พรรณนาอย่างยืดเยื้อ แต่เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ 3) ตัวรูปแบบเน้นเฉพาะส่วนสำคัญเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้นำเสนอรูปแบบ ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยได้ โดยการนำเสนอเพียงครั้งเดียว 4) ภาพลักษณ์ของรูปแบบมุ่งการ สื่อสารให้กระชับรับรู้ภาพรวมของความหมายมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยๆ ได้โดยการ นำเสนอเพียงครั้งเดียว

อุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวว่า โมเดล หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องของ หน่วยงานต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ดังนั้น โมเดลจึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติหลายตัวแปร และตัวแปร ต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์หรือเชิงเหตุและผล

Good (1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ในพจนานุกรมการศึกษา 4 ประการ คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ

2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น การออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสมมติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Daft (1992) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์การ

Bass (1990) มีความคิดเห็นว่าการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่ผ่านมายังมีความขัดแย้งกันหาข้อสรุปที่ชัดเจนยังไม่ได้ยังมุ่งเน้นแนวทางการศึกษาผู้นำแบบเผด็จการกับแบบประชาธิปไตย (Autocratic Versus Democratization Approaches) โดยมีคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจ (Decision Making) ยังมุ่งเน้นแนวทางการศึกษาแบบบังคับกับแบบให้มีส่วนร่วม (Directive Versus Participative Approaches) โดยมีคำถามเกี่ยวกับมุ่งเน้นงานกับความสัมพันธ์ (Tasks Versus Relationship) หรือคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งเน้นริเริ่มโครงสร้างกับมุ่งเน้นสัมพันธ์ (Initiation Versus Consideration) ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการศึกษาจากสาระเดิมเพื่อนำมาส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลกลุ่มและองค์กร ซึ่งการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงก็ยังคงมีการโต้แย้งเพื่อให้ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยแบบการให้มีส่วนร่วมหรือแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ต่างๆ ที่มีหลายสถานการณ์ เช่น ภาวะฉุกเฉินหรือผู้ตามขาดประสิทธิภาพแบบผู้นำที่ใช้ได้มีประสิทธิภาพมากกว่าได้แก่แบบบังคับแบบมุ่งเน้นงานและแบบเน้นริเริ่มโครงสร้าง ซึ่งตามข้อเท็จจริงแล้วการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือองค์กรใดๆ ก็ตามมีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายทั้งปริมาณและคุณภาพให้สมาชิกมีเป้าหมายที่สอดคล้องกันมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานลดการต่อต้านและมีการตัดสินใจอยู่ในกรอบมโนทัศน์ การที่จะทำให้เกิดผลดังกล่าวได้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มให้อยู่ในระดับสูง (Higher Order of Change) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Needs Hierarchy Theory) หากผู้บริหารเปลี่ยนแปลงความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มให้อยู่ในระดับสูงได้บุคคลหรือกลุ่มก็จะเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานและมีการเปลี่ยนแปลงอัตราการทำงานของกลุ่มและแก้ไขสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติค่านิยมและความต้องการ ดังนั้นจึงควรเปลี่ยนแปลงการศึกษภาวะผู้นำใหม่รูปแบบภาวะผู้นำของ Bass (แบส) เปลี่ยนแนวทางไปจากทฤษฎีภาวะผู้นำเดิม ทั้งแบบผู้นำและแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงสถานการณ์ โดยเปลี่ยนแนวทางการใช้แบบผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งเน้นการริเริ่ม โครงสร้างและมุ่งเน้นสัมพันธ์ที่ใช้ในทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ Bass ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ 2) ภาวะผู้นำ

แบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ซึ่งพฤติกรรมมุ่งเน้นงานและพฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธ์มีอยู่ในทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เช่น ในด้านพฤติกรรมมุ่งเน้น โครงสร้างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนบอกวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพบอก, กลยุทธ์และทัศนภาพ (Vision) ของวิธีการที่จะแก้ปัญหาในทำนองเดียวกัน ในด้านพฤติกรรมมุ่งเน้นสัมพันธ์ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเอาใจใส่ต่อความต้องการและผลประโยชน์ของผู้ตาม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคลของผู้ตามในระยะยาวตามความต้องการขององค์กร เป็นต้น ส่วนในด้านสภาพการณ์นั้นมีมิติทัศน์ให้ผู้นำมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ในลักษณะที่เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่ต้องมีปฏิกริยาที่จำเป็นต่อสภาพแวดล้อมแต่ผู้นำคนเดียวกัน สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแต่แตกต่างกัน ในด้านจำนวนครั้งและความเข้มข้นในสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นวิธีการ 2 วิธี ที่จะช่วยให้ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนมีคุณค่าสำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามเป็นไปโดยต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกันต่างฝ่ายต่างยกระดับความเชื่อความต้องการทัศนคติและคุณธรรมของผู้นำและผู้ตามสูงขึ้น

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นสิ่งที่แสดง โครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์และเข้าใจรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดียิ่งขึ้น

#### ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการต่างๆ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกันไป ดังนี้

Keeves (1988) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ โดยยึดแนวทางของ (Caplan and Tutsuoka) และพัฒนาการใช้รูปแบบการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบ โรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถังนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าถังนักเรียนที่จะออกจากกระบอกเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากกระบอก เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษาแผนภูมิหรือรูปภาพเพื่อให้เห็น โครงสร้างทาง

ความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือขาดความชัดเจนแน่นอนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามากเช่นรูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษารูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎี เพราะสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มมาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้วรูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรงแต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบรูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive Model) คือรูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรตัวหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

Smith and Others (1980) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็นดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลองหุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนที่จะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องฝึกบินเป็นต้นแบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้พบมากที่สุดเป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น



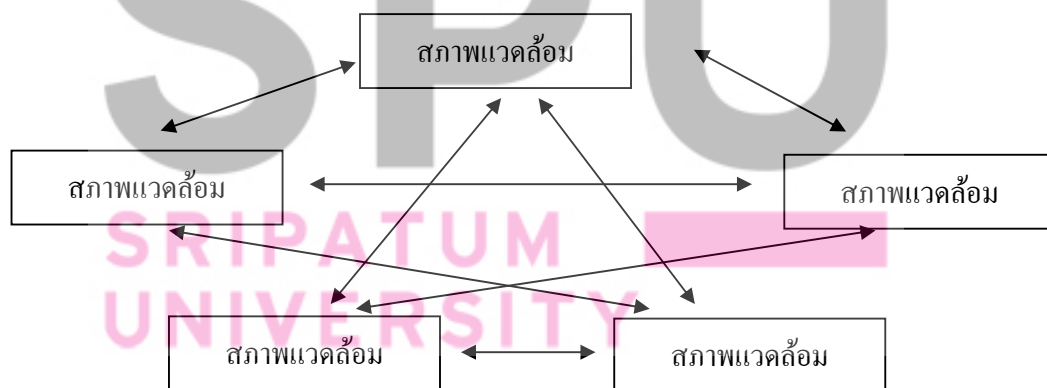
2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown and Moberg (1980) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

รูปแบบการศึกษา และการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารของ Brown and Moberg (1980) มีลักษณะดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.5 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ของ Brown and Moberg

หลักการสร้างรูปแบบเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

Keefe (1994) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อการสร้างรูปแบบ 4 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไปนั้นก็ยังมีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้ โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

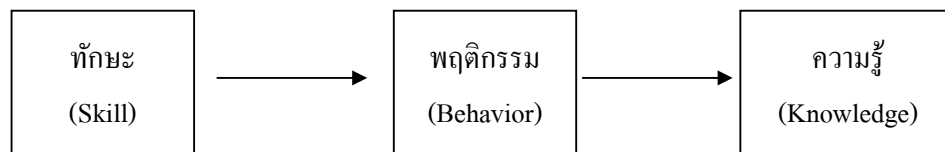
3. รูปแบบควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วรูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

นอกจากนี้การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งออกเป็น 2 ตอนใหญ่ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนจะมีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ

องค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนารูปแบบนั้นดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนของพัฒนารูปแบบนั้นดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับขั้นของการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัยจุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 คือ การนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบจากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวว่าจะต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการหาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจนจากนั้น จึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

ศูนย์ภาวะผู้นำได้นำเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำที่เรียกว่า รูปแบบที่มีสมรรถภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ด้านทักษะและด้านพฤติกรรม ซึ่งการจะพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถนั้นต้องมียุทธศาสตร์ประกอบเหล่านี้อยู่เป็นหลัก



ภาพประกอบที่ 2.6 รูปแบบที่มีสมรรถภาพ (พิมสุดา ศิริอรั้งศรี, 2540)



Likert (1967) ได้ทำการค้นคว้าวิจัยและสร้างทฤษฎีระหว่างระเบียบวิธีการขึ้นใหม่โดยศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริหารกับระบบองค์การที่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าในระยะแรกจะเป็นการดำเนินการเฉพาะในองค์การธุรกิจก็ตาม แต่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์กับองค์การประเภทอื่นๆ เช่น โรงเรียน ได้สร้างระบบการบริหารองค์การตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหาร) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ร่วมงาน) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานคุณลักษณะการบริหาร 8 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ
2. การจงใจ
3. การสื่อสาร
4. การปฏิสัมพันธ์
5. การตัดสินใจ
6. การกำหนดเป้าหมาย
7. การควบคุมบังคับบัญชา
8. เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

ไลเคิร์ต (Likert) เชื่อว่าการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือการบริหารที่ได้ทั้งงานทั้งน้ำใจคนและผลผลิตสูง ซึ่งต้องการจากองค์ประกอบ 8 ประการ แต่จะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติตามองค์ประกอบ 8 ประการ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีสาระสำคัญต่างกัน

พันศักดิ์ พลสารัมย์ และเพ็ญจันทร์ แสนประสาน (2541) กล่าวถึงการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) เป็นแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จเป็นการประสานแนวคิดของการบริหารจัดการกับการพัฒนาคุณภาพ โดยระดมทรัพยากรทั้งหมดขององค์การมาร่วมกันปรับปรุงระบบหรือกรรมวิธีการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและผู้ให้บริการ โดยมีการเรียนรู้ และปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (2541) แนวความคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) มีวิวัฒนาการทางความคิดมาจากการผลิตด้านอุตสาหกรรม โดยมีแนวคิดเดิมเกี่ยวกับการผลิตว่าการผลิตต้องมีคุณภาพและต้องมีการตรวจสอบ (Inspection) ส่วนใหญ่เป็นการตรวจสอบเมื่อเสร็จสิ้นการผลิตแล้ว ต่อมาได้มีแนวคิดการควบคุมคุณภาพ (QC) ซึ่งเน้นที่กระบวนการผลิตเน้นการตรวจสอบค้นหาข้อผิดพลาดเพื่อหาทางแก้ไขและแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนไปโดยมีระบบการประกันคุณภาพ (QA) เพื่อให้สินค้านั้นได้มาตรฐานระบบนี้จะมุ่งเน้นที่การป้องกันเพื่อลดความสูญเสียในการผลิตลดความสูญเสียการผลิตสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดและให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยให้เกิดคุณภาพในทุกๆ ด้านและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องการนำแนวคิด TQM ไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ จะมุ่งเน้นที่กระบวนการหลักของกิจกรรม แต่การใช้ในบริการสุขภาพยัง

เน้นอยู่ที่การบริหารเพื่อสนับสนุนบริการมากกว่าตัวกระบวนการบริการทางคลินิกโดยตรง ทั้งนี้เนื่องจากความซับซ้อนขององค์กรและความซับซ้อนในตัวกระบวนการในการให้บริการจึงเป็นเรื่องยากที่จะวัดผลลัพธ์ของการดูแลผู้ป่วย

Barness ET. AI ได้ศึกษาโดยการสำรวจโรงพยาบาลมากกว่า 3,300 แห่ง ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่าประมาณร้อยละ 69 ของโรงพยาบาล ได้มีการนำ TQM ไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพบริการและได้ทำการสำรวจ พบว่ามีเทคนิคการบริการคุณภาพทั้งองค์กรมีความหลากหลายและแตกต่างกันเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติการที่องค์กรจะนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของผู้เชี่ยวชาญท่านใดท่านหนึ่งหรือหลายท่านมาผสมผสานกันขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนั้นๆ ของผู้บริหาร แต่อย่างไรก็ตาม ได้ยึดหลักการของเดมมิ่งมาเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กรในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลทั้งหมด 35 แห่ง โดยมีแนวคิดของญี่ปุ่นและเทคนิคของแคนาดาและของคนอื่นๆ มาผสมผสานกันซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรแนวคิดของเดมมิ่งนั้นเป็นแนวคิดดั้งเดิมเกี่ยวกับการบริหารมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรและสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมในองค์กรสุขภาพได้

Daft (1974) กล่าวถึงเทคนิค / วิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร 3 วิธี ดังนี้

#### 1. วิธีขณะปฏิบัติงาน (On-The-Job Method) ได้แก่

- 1.1 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation)
- 1.2 การสอนงาน (Coaching)
- 1.3 การแต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง (Junior Board)
- 1.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)

#### 2. วิธีนอกรางปฏิบัติงาน (Off-The-Job Method) ได้แก่

- 2.1 กรณีศึกษา (Case Study Method)
- 2.2 เกมการบริหาร (Management Game)
- 2.3 การสัมมนาภายนอก (Outside Seminar)
- 2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (University – Related Program)
- 2.5 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
- 2.6 การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (The In – Basket Technique)
- 2.7 การปฏิบัติงานจากตัวอย่าง (Behavior Model)
- 2.8 การพัฒนาโดยศูนย์พัฒนาในหน่วยงาน (In – House Development Center)

3. เทคนิคพิเศษ (Special Technique) เป็นการพัฒนาโดยใช้เทคนิคพิเศษเฉพาะด้าน เช่น เทคนิคการรับรู้ความรู้สึก (Sensitivity Training) เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น

Wills (1993) เห็นว่าวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนามี ดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้องโดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ (Classroom/Trainer-Led)
2. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer – Based Training)
4. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (On-The-Job Training)
5. การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก (External Course)
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
7. การสัมมนา (Seminar)
8. การประชุมทางวิชาการ (Conference)
9. การประชุม (Meeting)
10. การศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)
11. การศึกษาต่อ (Further Education)
12. การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)
13. การร่วมวงจรรยา (Participation in Q.C.)
14. การอ่านหนังสือหรือบทความ (Reading Articles and Books)

Wentling (1992) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาถือเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดวิธีการพัฒนามีหลายวิธีแต่วิธีที่ใหม่มากที่สุดมี 8 วิธี ได้แก่

1. การนำเสนอโดยวิทยากร (Instructor Presentation)
2. การอภิปรายภายในกลุ่ม (Group Discussion)
3. การสาธิต (Demonstration)
4. การอ่าน (Reading)
5. การฝึกหัด (Exercise)
6. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study)
7. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)
8. การทัศนศึกษา (Field Visits/Tours)

Dubrin (1995) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ

1. การทำความรู้จักตนเองหลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือการทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การที่ผู้บริหารพบว่าพนักงานที่มีคุณภาพสูงกลุ่มหนึ่งลาออกจากงาน ผู้บริหารก็จะทำการตรวจสอบภาวะผู้นำของตนเองโดยอาศัยข้อมูลที่ใช้บุคคลภายนอกเป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานเหล่านั้น เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. การสร้างวินัยในตนเองการพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีวินัยในตนเองวินัยในตนเอง ในที่นี้หมายถึงความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคงวินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ ยกตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดีเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญผู้นำก็ต้องอ่าน ศึกษา หรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดีสามารถจับประเด็น ได้ถูกต้องวินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสภาวะต่างๆ ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอวินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาคิดตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าว ได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษาโดยทั่วไป การศึกษามักหมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด ยกตัวอย่างเช่น หากผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ก็เป็นที่หวังว่าสักวันหนึ่งเขาอาจจะมีโอกาสใช้คณิตศาสตร์ที่เรียนมาในการอธิบายเหตุผลของเหตุการณ์หรือปัญหาทางการบริหารขององค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับการศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำนอกจากนี้ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน Bernard M. Bass สรุปว่าการศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ กฎหมายหรือการบริหารธุรกิจมีส่วนช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับสถานะของภาวะผู้นำบางครั้งอาจไม่เป็นเหตุเป็นผลแก่กันก็ได้มีหลายคนที่มีตำแหน่งที่สามารถใช้ภาวะผู้นำในองค์กรทางธุรกิจ แต่มีระดับการศึกษาไม่สูงนักสิ่งที่สำคัญกว่าความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับภาวะผู้นำ คือ วิธี (How) นำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพผู้นำระดับสูง ส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูงมีความรู้ลึกซึ้งสามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ จากงานที่ทำความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการและความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผลเพราะถ้าขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่ง หลักๆ คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้องานเพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดีการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใด อาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการหาประสบการณ์ อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุมแล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหาที่นำมาใช้กับผู้บังคับบัญชาของตนอีกทีหนึ่งหรืออาจจะเรียนรู้ที่จำไม่ใช่ภาวะผู้นำเช่นนั้น หากพบว่าไม่ใช่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลแหล่งหรือบุคคลที่สามารถให้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่ากลุ่มผู้นำระดับเดียวกันรวมทั้งคณะผู้จัดทำรายงาน (Reporting Staff) การทำงานในหน้าที่

รับผิดชอบจะพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำ คือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหาและปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อนและคลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ

5. การให้คำปรึกษาการให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสพการณ์เป็นหลักวิธีหนึ่งที่ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียน โดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษา และคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ผู้บริหารเพื่อร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล

สรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นประโยชน์ต่อการนำไปกำหนดเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบในการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำ เพื่อให้ได้คุณลักษณะตามที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อการได้ผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวทางการศึกษาและแนวความคิดของนักวิชาการทั้งหลายจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี เพราะผู้นำคือบุคคลผู้ซึ่งมีหน้าที่ในการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้คุณลักษณะภาวะผู้นำยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการศึกษาบทบาทของผู้นำเพราะบางบทบาทของผู้นำแตกต่างกันไปย่อมต้องการคุณลักษณะภาวะผู้นำเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับบทบาทนั้นๆ ด้วย โดยสรุปคุณลักษณะและทักษะพิเศษบางประการของผู้นำประกอบด้วยความสามารถด้านการจัดการหรือการวางแผน การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีความสามารถในการจูงใจ การมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง แก้ปัญหาความขัดแย้ง และการตัดสินใจ

### 1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในเทศและนอกประเทศ โดยสรุปได้ดังนี้

ตติยาพร จารุมณีรัตน์ (2555) ศึกษาเรื่อง ASEAN การบูรณาการการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมผ่านหลักสูตรการท่องเที่ยวในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจภูมิภาคศึกษาประเทศสิงคโปร์ พบว่าภาครัฐและภาคการศึกษาในประเทศสิงคโปร์ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งยกระดับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งเร่งเตรียมความพร้อมของประชาชนสู่การเป็นประชากรโลก (Global Citizen) งานวิจัยพบว่าหลักสูตรฯ ได้รับความนิยมน้อยแพร่หลายในประเทศสิงคโปร์โดยจุดเด่นของหลักสูตรฯ เน้นผสมผสานการเรียนรู้ในห้องเรียนกับประสบการณ์จริง อย่างไรก็ตามการบูรณาการความรู้การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมจัดเป็นจุดอ่อนสำคัญของหลักสูตรฯ และควรเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมอาเซียนในหลักสูตรฯ เช่น ภาษาที่ใช้ในกลุ่มประเทศ แถบอาเซียนเร่งสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในทุกภาคี เช่น โครงการฝึกปฏิบัติงานที่มีผลตอบแทนที่น่าดึงดูดใจ

ณัฐรัฐ ธนชิตกร (2555) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม สดุดยอภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ พบว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไทยมีอาชีพ ประกอบด้วย 4 ประเด็นคือ 1) สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 2) องค์ประกอบสำคัญภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 3) มิติของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม และ 4) ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม เน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเตรียมความพร้อมผู้เรียนให้สามารถทำงานและดำรงชีพในสากลได้ โดยต้องสามารถบริหารและจัดการศึกษาบนความแตกต่างและหลากหลายของคณะครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้เรียนที่มีที่มาวัฒนธรรม เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา และพื้นฐานการศึกษาเดิมด้วยการสร้าง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Culture Leadership) ที่ประกอบด้วย ความไว้วางใจหรือความเชื่อใจ (Trust) การเอาใจใส่ (Empathy) การเปลี่ยนแปลง (Transformation) อำนาจ (Power) และการสื่อสาร (Communication) คือสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีเพื่อการเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งความแตกต่างของวัฒนธรรม

ศักดิ์ดา ศิริภัทร โสภณ (2554) ศึกษาเรื่อง การบริหารวัฒนธรรมข้ามชาติขององค์กรธุรกิจระหว่างประเทศที่ดำเนินการในประเทศไทยและประเทศเวียดนาม พบว่าพนักงานในประเทศเวียดนามมีระดับความผูกใจชิดมั่น (Employee Engagement) สูงกว่าพนักงานในประเทศไทยในขณะที่ระดับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Organizational Commitment) ในหน่วยงานทั้งสองประเทศไม่แตกต่างกันผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพบว่าคุณยังพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกใจชิดมั่นของพนักงาน ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงานความมั่นคงในการทำงานการมีวัฒนธรรมองค์กรแบบการให้มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจในระดับต่ำและการมีวัฒนธรรมการร่วมมือเป็นกลุ่ม

Brent R MacNab and Reginald Worthley (2013) ศึกษาเรื่องการพัฒนาความรู้ทัศนคติและการจัดการข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพวิธีการประสบการณ์ พบว่าการจัดการวัฒนธรรมที่ต่ำความเลื่อมล้ำทำจากผล และไม่อาจรับรู้แพลตฟอร์ม ยังมีความต้องการศึกษาเพิ่มเติมและวิธีการฝึกอบรมในพื้นที่ของการรับรู้ภาพพจน์ วิธีผ่านให้สังคมเรียนรู้ที่ได้รับการเสนอเป็นประสิทธิภาพและตรรกะ (Dialectic) มีอเนกนิเวศเฉพาะสำหรับเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ คือพัฒนาวิธีการผ่านการรับรู้แบบตายตัวกับกลุ่มวัฒนธรรมนานาชาติของผู้เข้าร่วมกว่า 370 บริษัท มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ผู้เข้าร่วมในการเหมารวมความรู้พัฒนาตัวเอง และถูกยิ่งกว่าแต่ละลักษณะ พบประสิทธิภาพตนเองผู้เข้าร่วมแสดงให้เห็นถึงอิทธิพล moderating บวกเล็กน้อย ความรู้แบบตายตัวก่อตั้งเป็นคิดสำคัญสำหรับผู้จัดการวัฒนธรรม วิธีผ่านอธิบายควรเป็นอเนกนิเวศเป็นไปได้ในการพัฒนาประสิทธิภาพสูงสำหรับผู้จัดการที่จัดการกับกลุ่มที่หลากหลายและวัฒนธรรม องค์กรที่สามารถรู้ และฝึกอบรมประชาชนในการพัฒนาความรู้แบบตายตัวที่บุคคล ยืนสุด ล่วงหน้าประสิทธิภาพในวัฒนธรรม และการจัดการความหลากหลาย



Thongprasert (2552) ศึกษาเรื่องทัศนคติของวัฒนธรรมของการแบ่งปันความรู้ที่แตกต่างกันสภาพแวดล้อมห้องเรียนเสมือน กรณีศึกษาของนักศึกษาชาวไทยในมหาวิทยาลัยของไทยและออสเตรเลีย พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบของความร่วมมือระหว่างผู้เรียนด้วยกันและกับผู้สอนในห้องเรียนเสมือนได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการเรียนที่มีประสิทธิภาพที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในห้องเรียนเสมือนจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ปัจจัยหนึ่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนรูปแบบนี้ ได้แก่ปัจจัยทางวัฒนธรรม ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และความเป็นปัจเจกนิยม/กลุ่มนิยม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของสังคมไทยและสังคมออสเตรเลียจึงเป็นประเด็นในการศึกษา โดยอ้างอิงถึงผลการศึกษาของ Hofstede ที่ว่าระดับของความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และความเป็นกลุ่มนิยมของสังคมไทยมีมากกว่าสังคมออสเตรเลีย การวิจัยเชิงปริมาณโดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ เพื่อทดสอบ สมมติฐานการวิจัยที่ว่า ปัจจัยทางวัฒนธรรมเหล่านี้มีอิทธิพลและเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของนักเรียนไทยที่ศึกษาในมหาวิทยาลัยไทยมากกว่านักเรียนไทยที่ศึกษาในมหาวิทยาลัยออสเตรเลีย โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างประเทศละ 100 คน ผลการวิจัยพบว่า ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในห้องเรียนเสมือนของนักเรียนไทยทั้งสองกลุ่ม ขณะที่ความเป็นกลุ่มนิยมเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของนักเรียนไทยทั้งในมหาวิทยาลัยไทย และออสเตรเลีย ซึ่งผลของการศึกษาดังกล่าวสามารถนำมาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนแบบห้องเรียนเสมือนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในแต่ละประเทศให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Kim Cheng, P.L. (2007) ศึกษาเรื่อง คุณค่าทางวัฒนธรรมของความยืดหยุ่น กรณีศึกษาสิงคโปร์ [เวอร์ชันอิเล็กทรอนิกส์] พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์ คือพลเมืองชาวสิงคโปร์นั่นเอง นอกจากจะมีผู้นำทางการเมืองที่มีความปรารถนาอยากเห็นการเปลี่ยนแปลงในสังคมระดับประเทศแล้ว ภาคพลเมืองเปรียบเสมือนคั้งฟันเฟืองในการขับเคลื่อนประเทศให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน

Braziel, Carlos, Ed.D.(2001) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความสามารถในการเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับประเทศสหรัฐอเมริกาผู้นำทหาร การศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาให้ความช่วยเหลือการรักษาความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ทหารในโคลโร, อียิปต์ พบว่าการศึกษารุ่นนี้มีการตรวจสอบความสามารถการเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่สำคัญผู้นำทหารต้องการ เพื่อที่จะประสบความสำเร็จในบทบาทของพวกเขาเป็นความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย (อบต.) เพียงพอหรือไม่เพียงพอของความสามารถเป็นผู้นำจาก SAO ข้ามวัฒนธรรมได้รับการตรวจสอบเพื่อตรวจสอบว่ามีหรือ ไม่มีความสามารถเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ประเทศเจ้าภาพที่

สถานทูตสหรัฐอเมริกาในไคโร, อียิปต์ การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการผสมวิธีการในการที่จะได้รับความเข้าใจที่ดีขึ้นของความสามารถเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้นำทหาร สำหรับส่วนเชิงปริมาณของการศึกษาครั้งนี้สินค้าคงคลังทั่วโลกสมรรถนะ (GCI) เป็นยาเพื่อให้สามารถเข้าถึงการรับรู้จาก SAO 'ของความสามารถเป็นผู้นำของตัวเองข้ามวัฒนธรรม ในเชิงลึกปลายเปิดการสนทนาแบบสัมภาษณ์แนะนำเป็นยาที่ในพระบรมราชูปถัมภ์บริการต่างประเทศ (FSN) ที่จะได้รับความรู้ความเข้าใจที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและน้อยข้ามวัฒนธรรมความสามารถเป็นผู้นำแสดง โดย SAO อื่นๆ ถูกเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณผ่านทาง GCI การสำรวจออนไลน์ สามสิบสองจาก SAO ตอบสำหรับอัตราการตอบสนอง 70% การสัมภาษณ์ได้ดำเนินการกับหก FSNS ที่ตอบสนองต่อส่วนของการศึกษาเชิงปริมาณ การทดสอบทางสถิติพาราถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและรูปแบบที่ถูกระบุไว้ในข้อมูลเชิงคุณภาพการศึกษาครั้งนี้พิจารณาจาก SAO มีระดับที่เพียงพอของความสามารถโดยรวมของความเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีเพียงไม่กี่ประการ จุดอ่อนรวมถึงความอดทนของความก้าวร้าว และความยืดหยุ่นทางสังคมตระหนักในตนเองและความสามารถทางอารมณ์ความไว จาก SAO คะแนนสูงล้ำในมิติการเสริมสร้างการจัดการตนเองและตัวตนของตัวเองและความสามารถความมั่นใจในตนเอง นอกจากนี้การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การเล่นพรรคเล่นพวกครอบครัวอารมณ์ขันและความเป็นธรรมชาติถูกรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรมจาก SAO ที่บวกและลบได้รับผลกระทบ FSNS ที่เพิ่งค้นพบ นักวิจัยได้รับการสนับสนุนที่จะทำซ้ำการศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ข้ามสถานทูตสหรัฐอเมริกาต่างๆ ในตะวันออกกลาง

Biculturalism และ Attributional (2003) ศึกษาเรื่อง ความซับซ้อน ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พบว่า แม้ว่า Biculturals เป็นตัวแทนของประชากรที่เพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับการพึ่งพาวัฒนธรรม Biculturals ยังไม่ได้ที่ความสามารถในการเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรมหรือประสิทธิภาพของพวกเขา รูปแบบและรูปแบบ Attributional ข้ามวัฒนธรรมมีความสำคัญและเรียกความซับซ้อนสูง Attributional (AC) และความรู้ Attributional เพื่อลดระยะทางวัฒนธรรม การศึกษานี้ให้การเชื่อมต่อระหว่างระบบทฤษฎี Biculturals และระดับที่สูงขึ้นของพวกเขาและความรู้ AC Attributional ซึ่งบัญชีสำหรับความสามารถข้ามวัฒนธรรมของพวกเขา การเชื่อมต่อนี้มีการเชื่อมโยงไปยังกระบวนการ Attributional, การวาดภาพจากวรรณกรรมที่ผ่านมาในรูปแบบของความเป็นผู้นำ Attributionalรูปแบบทางทฤษฎีที่เสนอว่า Posits Biculturals มีระดับที่สูงขึ้นของ AC และความรู้ Attributional ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาให้การอ้างเหตุผลที่ถูกต้องมากขึ้นซึ่งนอกจากนี้ยังมีน้อยลำเอียงวัฒนธรรม พฤติกรรมการบริหารที่เกิดจากการอ้างเหตุผลเหล่านี้นำไปสู่ประสิทธิภาพของผู้บริหารข้ามวัฒนธรรมเพราะพวกเขาอดทนกับความไม่แน่นอนในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชา นำเสนอรูปแบบการอยู่ท้องความรู้และความสามารถทางอารมณ์องค์ประกอบของความเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรม เรามีส่วนร่วมในการวรรณกรรมธุรกิจระหว่างประเทศ โดยการให้รูปแบบทาง



ทฤษฎีปัจจัยสำคัญในการตรวจสอบประสิทธิภาพของผู้บริหารข้ามวัฒนธรรมของผู้นำที่มีรายละเอียดทางวัฒนธรรมมากกว่าหนึ่ง เกี่ยวกับการจัดการสำหรับการเลือกและการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงระหว่างประเทศจะกล่าวถึงในบริบทของความสามารถในวัฒนธรรมที่เฉพาะเจาะจงและวัฒนธรรมทั่วไป มีส่วนร่วมในข้อจำกัด และเงื่อนไขขอบเขตที่กล่าวถึงยัง

I. Mockaitis (2005) ศึกษาเรื่องการศึกษข้ามวัฒนธรรมของความเป็นผู้นำทัศนคติในสามภาคทะเลบอลติกประเทศ พบว่าทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อด้านต่างๆ ของการเป็นผู้นำในทั้งสามประเทศที่คล้ายกันทางภูมิศาสตร์ และประวัติศาสตร์ในความเป็นจริงที่แตกต่างกัน ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญพบได้ทั่วประเทศในตัวแปรดังต่อไปนี้ การควบคุมกำกับดูแลให้คู่มือที่มีอำนาจความมุ่งมั่นในการตัดสินใจประเภทความคิดริเริ่มการวางแผนที่ต้องการเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำสไตล์ มันถูกเปิดเผยว่ามีความแตกต่างในทัศนคติที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับความแตกต่างในตำแหน่งของประเทศในมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede การศึกษานี้ให้ความหมายที่น่าสนใจสำหรับผู้บริหารที่ทำงานในภูมิภาค

Hannay (2009) ศึกษาเรื่อง ผู้นำข้ามวัฒนธรรม การใช้งานของผู้รับใช้ผู้นำ ทฤษฎีในบริบทระหว่างประเทศ พบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำมีพัฒนาจากเน้นลักษณะการทำงานไปทฤษฎีลูกเงิน

Gibson (2009) ศึกษาเรื่อง การทำแผนที่และการสร้างแบบจำลองความสามารถที่รองรับการเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ พบว่า บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์โมเดลต้นแบบของปัจจัยที่ทำให้ผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้สรุปขั้นตอนการใช้แบบจำลอง เพื่อช่วยให้ผู้จัดการชาวต่างชาติเพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำที่รองรับข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ แบบครอบคลุม ความซับซ้อนของปัญหาภาวะผู้นำ วัฒนธรรมและความสำคัญของการมีความรู้เชิงทฤษฎีในหัวข้อ และต้องมีความยืดหยุ่น และจริงจังในการใช้ความรู้

กรอบแนวคิดของปัจจัยที่ได้ตอบเพื่อผลิตผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพได้รับการพัฒนาจากวรรณคดีถึงโครงสร้าง การสัมภาษณ์เจาะลึก 32 ตะวันตกประเทศผู้จัดการ และ 19 ท้องถิ่นจีนผู้จัดการที่ทำงานในธุรกิจการค้าเงินของออสเตรเลียในเซี่ยงไฮ้และปักกิ่ง ภายในแต่ละบทสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างมีการถามในสิ่งที่พวกเขาเชื่อว่าเป็นคุณสมบัติผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงานข้ามวัฒนธรรมออสเตรเลียเงินให้สัมภาษณ์เปิดเผยเป็นหลักชุดของสมรรถนะภาวะผู้นำวัฒนธรรมที่เรียกทั้งสามของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ และความฉลาดทางวัฒนธรรม ข้อมูลและมุมมองที่นำเสนอที่นี้จะช่วยองค์กรในการเลือก และพัฒนาประเทศผู้นำบทความนี้จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรควรเน้นน้อยลงเมื่อทักษะและอื่นๆ บนพื้นฐานและองค์ความรู้เชิงคอร์ป ขณะนี้ผู้นำการศึกษาข้ามวัฒนธรรมมากที่สุดถึงวันที่ได้เน้นการตรวจสอบ และอธิบายถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม และอิทธิพลของพวกเขาเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ

สรุปจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสรุป ได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถให้คำนิยามได้หลายแบบแต่นิยามส่วนใหญ่จะใช้สมมุติฐานร่วมกันในแง่ที่ว่า เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการ อิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างไรก็ตามคำนิยามในแนวนี้ก็ยังมีความแตกต่างกันในประเด็นต่างๆ เช่น ใครเป็นผู้ใช้อิทธิพลวัตถุประสงค์ของการใช้อิทธิพลคือนิยามใดผิดหรือถูกเพียงชนิดเดียวแต่ขึ้นอยู่กับทางเลือกคำนิยามนั้นไปใช้อธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแต่ละกรณีได้มากยิ่งขึ้น

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

### 2.1 ความหมายและประเภทของวัฒนธรรม

คำว่า วัฒนธรรม (Culture) นับว่ามีความหมายที่ครอบคลุมได้ว่าเป็นสิ่งที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นมาโดยผ่านการวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต หรือรูปแบบของการดำรงชีวิตของมนุษย์หรือคนในกลุ่ม ในสังคม เพื่อให้การดำรงชีวิตถูกต้องตามทำนองคลองธรรม วัฒนธรรมยังมีความหมายรวมไปถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อันเป็นนามธรรม และรวมถึงสิ่งที่เป็นรูปธรรม วัตถุอันเป็นสิ่งต่างๆ ที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นมาอีกด้วย ในการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมมีนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรม (Culture) ไว้หลายความหมาย ดังนี้

Taylor วัฒนธรรมเป็นส่วนทั้งหมดที่ซับซ้อน ประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศิลปกรรม กฎหมาย ประเพณี และความสามารถอื่นๆ ที่มนุษย์ได้มาในฐานะเป็นสมาชิกของสังคม

ส่วนความหมายของวัฒนธรรมในภาษาไทยตามพระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ (2485) วัฒนธรรม หมายถึง ลักษณะที่แสดงความจริงของงาน ความเป็นระเบียบ ความกลมเกลียว ก้าวหน้าของชาติและศีลธรรมอันดีงามของประชาชน เป็นการชี้ชวน เชิญชวน วิงวอนให้ประชาชนร่วมกัน ทำให้เกิดความเจริญของงาน ให้มีความดีงามขึ้น ไม่ใช่เพียงแต่รับมรดกกันมา แต่จะต้องรักษาของเดิมที่ดี แก้ไขดัดแปลงของเดิมที่ควรแก้ หรือดัดแปลงวางมาตรฐานความดีความงามขึ้นใหม่ แล้วส่งเสริมให้เป็น ลักษณะที่ดีประจำชาติสืบต่อไปจนถึงอนุชนรุ่นหลัง

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2535) ความเจริญของงาน ซึ่งเป็นผลจากระบบความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ มนุษย์กับสังคม และมนุษย์กับธรรมชาติ จำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ จิตใจ สังคม และวัตถุ มีการสั่งสมและ สืบทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง จากสังคมหนึ่งไปสู่อีกสังคมหนึ่ง จนกลายเป็นแบบแผนที่สามารถ เรียนรู้และก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลิตผล ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม อันควรค่าแก่การวิจัย อนุรักษ์ ฟื้นฟู ถ่ายทอด เสริมสร้างเอตทัคคะ และแลกเปลี่ยน เพื่อสร้างคุณภาพแห่งความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ สังคม

และธรรมชาติ ซึ่งจะช่วยให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอย่างมีสุข สันติสุข และอิสรภาพ อันเป็นพื้นฐานแห่งอารยธรรมของมนุษยชาติ

"วัฒนธรรม" เป็นคำที่เกิดขึ้นในภาษาไทย ในสมัยที่รัฐบาลจอมพล ป. พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี ได้มองเห็นความสำคัญของเรื่องนี้ คำเดิมภาษาอังกฤษ คือ "Culture" ในตอนแรก "พระมหากษัตริย์" แห่งวัดมหาธาตุได้แปลคำนี้ว่า "ภูมิธรรม" แต่กรมหมื่นนราธิปพงศ์ประพันธ์ ทรงเล็งเห็นว่า คำว่า "ภูมิธรรม" มีความหมายค่อนข้างคงที่ พระองค์ท่านทรงมีความประสงค์ให้คำนี้มีความหมายในลักษณะเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงทรงแปลใหม่เป็น "วัฒนธรรม" และมีการนำมาใช้สืบต่อมาตลอดสมัยที่ประเทศไทยมีกระทรวงวัฒนธรรมและคงใช้อยู่ในปัจจุบัน (วิระ บำรุงรักษา, ระบบการจัดวัฒนธรรมและคุณภาพมาตรฐาน, มปป.)

สาโรช บัวศรี (2531) ความดี ความงาม และความเจริญในชีวิตมนุษย์ ซึ่งปรากฏในรูปธรรมต่างๆ และได้ตกทอดมาถึงเราในปัจจุบัน หรือว่าที่เราได้ปรับปรุงและสร้างสรรค์ขึ้นในสมัยของเราเอง ปรากฏในรูปแบบของศิลปกรรม มนุษยศาสตร์ การช่างฝีมือ การกีฬา และนันทนาการ และคหกรรมศาสตร์ รวม 5 ประการ แต่จะตีความหมายให้กว้างขวางออกไปกว่านี้อีก เช่น รวมเอาที่ปรากฏอยู่ในวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้ามาไว้ด้วย ก็คงจะทำได้เพราะทั้งสองอย่างนี้มีความสำคัญอย่างมากในชีวิตมนุษย์ในสมัยปัจจุบัน

Akcuff, Allen and Taylor (1973) สิ่งทั้งหมดที่มีลักษณะซับซ้อน ซึ่งได้รวมเอาความรู้ ความเชื่อ จริยธรรม กฎหมาย สมรรถภาพ และนิสัยที่บุคคลได้ไว้ฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของสังคม

Barnouw (1964) วิถีชีวิตของบุคคลกลุ่มหนึ่งเป็นลักษณะรวมของพฤติกรรม พฤติกรรมเหล่านั้นเกิดจาก การเรียนรู้ และมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง

O'Sullivan (1952) ชุดของข้อตกลงระหว่างกลุ่มคน การกำหนดวิธีที่จะทำ วิธีที่พวกเขาต้องการจะนำเสนอตัวเอง วิธีการสื่อสาร สิ่งที่พวกเขาารู้สึกว่ามีความสำคัญ วิธีการที่พวกเขาเห็นตัวเอง และวิธีที่พวกเขาเห็นโลกในระยะสั้นมันเป็นวิธีการ

Thomas (2002) วัฒนธรรมประกอบด้วยลวดลายวิถีคิด ความรู้สึก และปฏิกริยารับและส่งโดยสัญลักษณ์ ค่าความสำเร็จที่โดดเด่นของกลุ่มมนุษย์ รวมทั้งความสิ้นในสิ่งประดิษฐ์ ประกอบด้วยหลักสำคัญของวัฒนธรรมดั้งเดิม (อาทิ ประวัตินี้มา และเลือก) ความคิดและโดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคำ

ลักษณะที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมสามารถแบ่งได้ 5 ประเภท คือ

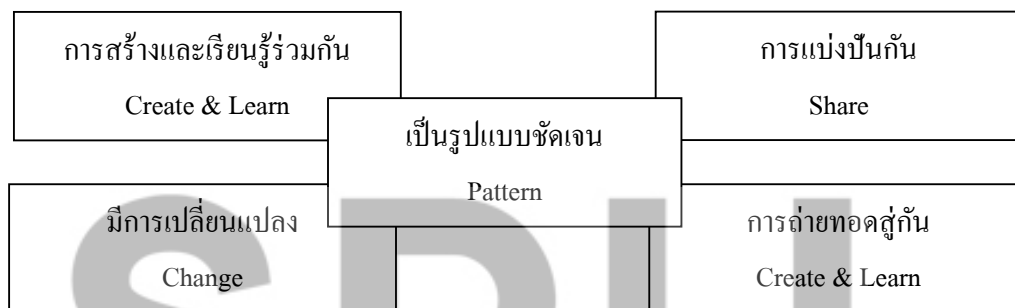
1. มีการสร้างขึ้นหรือเกิดขึ้นร่วมกัน แล้วมีการแบ่งปันกัน (Share) เพื่อให้ยึดถือสำหรับการปฏิบัติร่วมกัน

2. มีการเรียนรู้ (Learn) อันเป็นพฤติกรรมของมนุษย์ที่ได้สร้างสรรค์ และให้มีการเรียนรู้เพื่อการดำรงชีวิตอย่างถูกต้องเหมาะสม

3. มีการถ่ายทอด (Trans-generation) จากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่งอย่างไม่ขาดสาย เป็นมรดกตกทอดสืบกันไป จนเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ

4. มีลักษณะเป็นรูปแบบ (Pattern) ที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และปฏิบัติตามได้ค่อนข้างง่าย

5. มีการเปลี่ยนแปลง (Change) วัฒนธรรมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย สถานการณ์ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นเองจากคนในกลุ่มหรือสังคม หรือถูกรอบงำโดยวัฒนธรรมอื่นๆ ที่แข็งแกร่งกว่า



ภาพประกอบที่ 2.7 ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของวัฒนธรรม (เพ็ชรี ฐะปะนีย์, 2550)

แต่อย่างไรก็ตามในแต่ละกลุ่ม สังคม หรือประเทศนั้น ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมของกลุ่ม สังคมหรือชนชาติ (ชาติพันธุ์) ต่างๆ นั้นจะมีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง แต่ก็อาจมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกันบ้าง อันเป็นเรื่องสามัญหรือเรื่องปกติของความเป็นมนุษย์ (Common Human being) ดังนั้น การได้ศึกษาหาความรู้ เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมของแต่ละชาตินับว่ามีประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กร ในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง และความรู้เรื่องวัฒนธรรมการจัดการข้ามวัฒนธรรมนี้ นับเป็นความรู้พื้นฐานสำหรับการจัดการร่วมสมัย (Contemporary Management) ที่จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Deduction) ความไม่เข้าใจกันในระหว่างการทำงานร่วมกัน หรือเพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จในการเจรจาธุรกิจ หรือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคลไม่ว่าจะเป็นกรณีใดก็ตาม

โดยสรุป วัฒนธรรม หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิต (The way of life) ของคนในสังคม นับตั้งแต่วิถีกิน วิถีอยู่ วิถี แต่งกาย วิถีทำงาน วิถีพักผ่อน วิถีแสดงอารมณ์ วิถีสื่อความ วิถีจราจรและขนส่ง วิถีอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ วิถี แสดงความสุจริตใจ และหลักเกณฑ์การดำเนินชีวิต โดยแนวทางการแสดงออกถึงวิถีชีวิตนั้นอาจเริ่มมาจาก เอกชนหรือคณะบุคคลทำเป็นตัวแบบ แล้วต่อมากลุ่มส่วนใหญ่ก็ปฏิบัติสืบต่อกันมา วัฒนธรรมย่อมเปลี่ยนแปลง ไปตามเงื่อนไขและกาลเวลา เมื่อมีการประดิษฐ์หรือค้นพบสิ่งใหม่ วิถีใหม่ที่ใช้แก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคม

ได้ดีกว่า ซึ่งอาจทำให้สมาชิกของสังคมเกิดความนิยม และในที่สุดอาจเลิกใช้วัฒนธรรมเดิม ดังนั้น การรักษาหรือธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมเดิมจึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาวัฒนธรรมให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพตามยุคสมัย

อนึ่ง ประเด็นวัฒนธรรมกับการสื่อสารของมนุษย์นับว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด วัฒนธรรมกับการสื่อสารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ในขณะที่มนุษย์มีการสื่อสารกันกับบุคคลอื่นๆ เรามักรู้ตัวและไม่รู้ตัว และเรามักต้องการมีอิทธิพลเหนือความเชื่อ พฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้อื่น โดยการสื่อสารของมนุษย์เราจะขึ้นอยู่กับปุมหลังทางวัฒนธรรมที่สังคมได้หล่อหลอมเรามา ดังนั้น กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการแสดงปฏิกิริยาหรือแสดงพฤติกรรมของเรา โดยเฉพาะเมื่อมีการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งอิทธิพลของวัฒนธรรมนี้เอง ทำให้การสื่อสารกับบุคคลต่างวัฒนธรรมส่งผลให้เกิดความแปลกประหลาดใจหรือไม่พึงพอใจ หรือไม่เข้าใจกันได้ เช่น กรณีของชาวยุโรปหรืออเมริกาชอบรับประทานเนื้อวัว ในขณะที่ชาวอินดูถือว่าวัวเป็นสิ่งศักดิ์สิทธิ์จะไม่นำเนื้อวัวมารับประทานเป็นอาหาร หรือกรณีที่ชาวพุทธทั้งหลายในโลกนี้ให้ความเคารพรูปพระพุทธรูปเจ้าจะจัดตั้งไว้เพื่อการเคารพนที่สูงหรือหิ้งพระ แต่มีชาวคริสต์หรือบุคคลนอกศาสนาพุทธกลับนำพระพุทธรูปไปประดิษฐานตกแต่งร้านอาหารหรือทำเป็นเครื่องประดับตกแต่งสำนักงาน ก็สร้างความขัดเคืองในการประพุดติที่ไม่เหมาะสมและมีการเรียกร้องให้หยุดการกระทำ

ประเภทของวัฒนธรรม สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ วัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ และวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ ซึ่งวัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ (Material Culture) คือ วัฒนธรรมที่มนุษย์ได้สร้าง คิดประดิษฐ์ขึ้นมา ได้แก่ สิ่งของเครื่องใช้ บ้านเรือน อาคาร ยานพาหนะ เป็นต้น ส่วนวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ (Non-Material Culture) คือ วัฒนธรรมที่มนุษย์คิดค้น โดยปรากฏเป็นรูปของนามธรรม (Abstract) ได้แก่ ภาษา ค่านิยม ประเพณี ความเชื่อทางศาสนา ลัทธิทางการเมือง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการทำให้วัฒนธรรมของแต่ละชนชาติหรือประเทศมีความแตกต่างกัน ประกอบไปด้วยปัจจัยหลักๆ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อในศาสนา พุทธศาสนา คริสต์ศาสนา และศาสนาอิสลาม รวมทั้งลัทธิอื่นๆ (Religions and Faith) สังคมมนุษย์มีพฤติกรรมด้านความเชื่อการนับถือศาสนา ซึ่งแล้วแต่การกล่อมเกล่า (Socialization) ของแต่ละครอบครัว สังคม ชุมชน องค์กรทางสังคม ซึ่งแต่เดิมนั้นสังคมมนุษย์เราเริ่มจากการนับถือสิ่งเหนือธรรมชาติ (Super-nature) หรือนับถือผี (Animism) มาก่อน ศาสนานับเป็นพื้นฐานสำคัญต่อวัฒนธรรมของผู้คนในแต่ละเชื้อชาติ ด้วยศาสนาเป็นสิ่งที่ฝังรากลึกในจิตใจของบุคคลตั้งแต่วัยเยาว์ที่เกิดจากการกล่อมเกล่าในครอบครัว โรงเรียน ชุมชน แต่อย่างไรก็ตามในยุคสมัยแห่งวัตถุ หรือความเจริญก้าวหน้าทางวัตถุ บางครอบครัวอาจไม่ได้ทำหน้าที่ด้านการกล่อมเกล่าเรื่องศาสนาให้กับบุตรหลานของตนอย่างลึกซึ้งจนถึงระดับเข้าถึงจิตวิญญาณ แต่อาจเป็นเพียงการปฏิบัติที่ภาพพจน์ภายนอก จึงพบได้เป็นส่วนใหญ่ว่า รากฐานอันแท้จริงของคำสอนในแต่ละศาสนาไม่สามารถเข้าถึงเบื้องลึกของจิตใจบุคคลได้ ดังปรากฏการณ์ในสังคมที่เกิดความงมงายอย่าง

ไว้เหตุผล หรือตกเป็นเหยื่อของการพาณิชย์ เช่น การเช่าหรือบูชาพระเครื่อง เทพเจ้าต่างๆ โดยที่บุคคลนิยมหรือนับถือ แต่ความดีงาม อันส่งเสริมยกระดับจิตใจจิตวิญญาณไม่สามารถเข้าถึงได้ ทำให้เกิดปัญหาด้านสังคม วัฒนธรรม จิตใจอย่างมากมาย

สังคมมนุษย์ในโลกตะวันออก มีลัทธิความเชื่อที่มีผลต่อการดำรงชีวิตมาก รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกันของมนุษย์ในสังคม โดยมีลัทธิที่ใหญ่ๆ เช่น ลัทธิขงจื้อ (Confucian) ลัทธิเต๋า ลัทธิเซน ส่วนศาสนาหลักๆ ของประเทศในโลกตะวันออก ได้แก่ ศาสนาพราหมณ์ ศาสนาพุทธ ศาสนาฮินดู และศาสนาซิกข์ สาระคำสอนในพระพุทธศาสนา เชื่อในศักยภาพของมนุษย์ว่าทุกคนสามารถพัฒนาจิตใจไปสู่ความเป็นมนุษย์ได้ด้วยความเพียรของตน กล่าวคือ พระพุทธศาสนาสอนให้มนุษย์บันดาลชีวิตของตนเองด้วยผลแห่งการกระทำของตน มิได้มาจากการอ้อนวอนขอจากพระเป็นเจ้าและสิ่งศักดิ์สิทธิ์นอกร่าง คือให้พึ่งตนเอง เพื่อพาตัวเองออกจากความทุกข์ทั้งหลาย ศาสนามีจุดมุ่งหมายคือการสอนให้มนุษย์หลุดพ้นจากความทุกข์ทั้งปวงในโลก ด้วยวิธีการสร้างปัญญาในการอยู่กับความทุกข์อย่างรู้เท่าทันตามความเป็นจริง วัตถุประสงค์สูงสุดของศาสนา คือ การหลุดพ้นจากความทุกข์ทั้งปวง เช่นเดียวกับที่พระศาสดาทรงหลุดพ้นได้ด้วยกำลังสติปัญญาและความเพียรของพระองค์เอง ในฐานะที่พระองค์ทรงเป็นมนุษย์ มิใช่เทพเจ้าหรือทูตของพระเจ้าพระองค์ใด พระศาสดาของพระพุทธศาสนา คือ พระโคตมพุทธเจ้า หรือพระนามเดิมว่า เจ้าชายสิทธัตถะ ได้ทรงเริ่มออกเผยแผ่คำสอนในชมพูทวีป ตั้งแต่สมัยพุทธกาล แต่หลังการปรินิพพานของพระพุทธเจ้า พระธรรมวินัยที่พระองค์ทรงสั่งสอน ได้ถูกรวบรวมเป็นหมวดหมู่ด้วยการสังคายนาพระธรรมวินัยครั้งแรก จนมีการรวบรวมขึ้นเป็นพระไตรปิฎก

ส่วนสังคมมนุษย์ในซีกโลกตะวันตก มีการนับถือศาสนาอื่น ศาสนาคริสต์ (ซึ่งศาสนาคริสต์ยังแบ่งเป็น 3 นิกาย ได้แก่ นิกายโรมันคาทอลิก เป็นนิกายดั้งเดิมที่ยึดมั่นในหลักคำสอนของพระเยซู ชาวคริสต์นิกายนี้จะนับถือพระแม่มารีย์ และนักบุญต่างๆ มีศูนย์กลางอยู่ที่นครรัฐวาติกัน โดยมีพระสันตะปาปาเป็นประมุข ปัจจุบันมีพระสันตะปาปาเบเนดิกต์ที่ 16 จากเยอรมันเป็นประมุของค์ที่ 265 โดยมีบาทหลวงทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างพระเจ้าและมนุษย์ ส่วนนิกายออร์ทอด็อกซ์ จะมีประชาชนในแถบยุโรปตะวันออกนับถือกันมาก นิกายนี้ได้แยกตัวไปจากพระศาสนจักรด้วยไม่ประสงค์จะอยู่ใต้อำนาจของพระสันตะปาปา และนิกายโปรเตสแตนต์ ซึ่งได้มีการแยกตัวมาจากนิกายโรมันคาทอลิก ในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 16 นิกายนี้ถือว่าศรัทธาของแต่ละคนที่มีต่อพระเจ้าจะสำคัญกว่าพิธีกรรม ซึ่งยังแตกย่อยออกเป็นหลายร้อยนิกายเนื่องจากมีความเห็นแตกต่างเกี่ยวกับพระคัมภีร์ และการปฏิบัติในพิธีกรรม นิกายนี้ไม่มีนักบวช เชื่อว่าทุกคนสามารถเข้าถึงพระเจ้าได้โดยไม่ต้องอาศัยบาทหลวง เพราะถือว่าพระเยซูได้ทรงไถ่บาปให้แก่ศาสนิกชนทุกคนไปเมื่อถูกตรึงกางเขนแล้ว นิกายนี้มีเพียงไม้กางเขนเป็นเครื่องหมายแห่งศาสนาเท่านั้น

ส่วนศาสนาอิสลาม มีหลักการของอิสลามที่สามารถแบ่งแยกออกเป็นส่วนใหญ่ๆ ได้ 2 ส่วน คือ



1. หลักการอันเป็นข้อบังคับสำหรับบุคคล (ฟิรคฺอัยนีย์) ได้แก่ หลักการพื้นฐานอันจำเป็นสำหรับมุสลิมทุกคนจะต้องรู้ ต้องประพฤติ เริ่มตั้งแต่อายุ 3 ขวบ เป็นต้นไป แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1. หลักศรัทธา หรือ ความเชื่อในศาสนา เรียกว่า อีมาน 2. หลักปฏิบัติ หรือหน้าที่ในศาสนา เรียกว่า อิบาอะห์ 3. หลักคุณธรรม หรือ หลักความดี เรียกว่า อิห์ซาน หลักการทั้ง 3 ส่วนนี้ ผู้นับถืออิสลามทั้งที่สืบทอดจากบิดามารดาแต่เดิม หรือเพิ่งเข้ารับใหม่ก็ตามจะต้องศึกษาให้เข้าใจโดยถ่องแท้และสามารถประพฤติปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดไป

2. หลักการอันเป็นข้อบังคับสำหรับสังคม (ฟิรคฺอูฟีฟายะฮ์) ได้แก่ การหน้าที่ต่างๆ ทางสังคม ซึ่งนับตั้งแต่สังคมหน่วยเล็กที่สุด คือ ครอบครัว ไปจนถึงสังคมที่ใหญ่ที่สุดคือสังคมประเทศชาติ นั่นคือบุคคลจะต้องรับผิดชอบสังคมด้านต่างๆ มากมาย ซึ่งศาสนาอิสลามได้มีบัญญัติให้ทุกคนได้แสดงความรับผิดชอบนั้นอย่างสม่ำเสมอในทุกๆ ด้าน ทุกคนต้องเสียสละเพื่อครอบครัว เพื่อสังคม เพื่อประเทศชาติ และเพื่อศาสนา โดยหลักการนี้ ศาสนาอิสลามจึงมิได้วางบทบัญญัติแต่เฉพาะในด้านการปฏิบัติศาสนาอย่างเดียว แต่ได้วางบทบัญญัติ และข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวกับประเทศชาติเอาไว้ด้วย ในศาสนาอิสลามจึงมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการเก็บภาษี การจัดกองทัพ การบริหารประเทศ การทูต เป็นอีกส่วนหนึ่งแห่งคำสอน

ซึ่งในแต่ละศาสนาถึงแม้จะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ทำให้มนุษย์เป็นคนดี แต่ก็มีหลักสอนหรือการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้มีความเชื่อในแต่ละศาสนาก็จะมีความเชื่อ ความศรัทธา และรูปแบบการปฏิบัติ หรือวิถีชีวิตที่แตกต่างกันออกไป มนุษย์นั้นมีพฤติกรรมในเรื่องการยอมรับศาสนาอื่นๆ และต่อต้านศาสนาอื่นๆ ที่ตนไม่ได้นับถือ มาเป็นเวลานานตั้งแต่ในยุคอดีต บางครั้งถึงกับมีการทำสงครามเป็นเวลานาน เช่น สงครามครูเสด เป็นต้น และแม้แต่ในทุกวันนี้ บางสังคม บางกลุ่มก็ยังมีการต่อต้านศาสนาอื่นๆ ด้วยการใช้วิธีความรุนแรงในตนเองด้วยกัน โลกของเราในปัจจุบันก็เกิดลัทธิใหม่ๆ ที่สามารถชักจูงผู้คนให้มานับถือได้อย่างมากมาย โดยเริ่มจากการทำกิจกรรมที่น่าสนใจ หรือตรงกับความต้องการเพื่อดึงดูดความศรัทธาจากประชาชน เช่น การรักษาโรคภัยไข้เจ็บ การช่วยเหลือผู้ยากไร้ หรือเป็นรูปของมุลินีธินามาก่อน เช่น ลัทธิโยเรของญี่ปุ่น ลัทธิฟาหลุนกงในประเทศจีน ลัทธิบาไฮในอินเดีย ลัทธิมอร์มอน ในกลุ่มประเทศตะวันตก กลุ่มเทิดคุณธรรมความกตัญญูของชาวไต้หวัน ฯลฯ แต่ในขณะที่เดียวกัน สังคมบางสังคมได้เกิดกระแสแห่งการอนุรักษ์ และดำรงความเชื่อของศาสนาตนเองอย่างเหนียวแน่นและต่อต้านศาสนาอื่นๆ ในรูปแบบที่แตกต่างกัน บางสังคมที่แสดงออกรุนแรง โดยแต่ละฝ่ายก็กล่าวอ้างว่าร้ายกันตามความเชื่อของตนเอง พร้อมการยุยงส่งเสริมให้คนรุ่นหลังได้มีการตีความที่ผิดเพี้ยนไปจากความเป็นจริง ทั้งนี้ต่างต้องการให้ศาสนาที่ตนนับถือดำรงความยิ่งใหญ่ที่สุดในโลก ซึ่งการกระทำเช่นนี้ยิ่งสร้างความขัดแย้ง การทำลายกันมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น นับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกชาติ ทุกความเชื่อทางลัทธิหรือศาสนาจะมาร่วมกันพิจารณาหลักการอันสะท้อนความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ คือ ความเมตตา กรุณา แบ่งปันและ

เกี่ยวกับการอยู่อาศัยบนโลกมนุษย์ใบนี้ร่วมกันมากกว่าที่จะใช้การนับถือศาสนาที่แตกต่างกันมาทำลายล้างซึ่งกันและกัน

2. ภูมิประเทศและภูมิอากาศ (Geography and Climate) สภาพของภูมิประเทศที่เป็นที่ตั้งของประเทศต่างๆ ล้วนมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ที่อาศัยอยู่ ดังเช่น ประเทศญี่ปุ่น มีสภาพเป็นเกาะที่ตั้งอยู่เหนือเส้นศูนย์สูตร ทำให้มีทั้งข้อได้เปรียบคือ มีภูมิอากาศแบบ 4 ฤดูกาล ได้แก่ ฤดูใบไม้ผลิ (Spring) ฤดูร้อน (Summer) ฤดูใบไม้ร่วง (Autumn) และฤดูหนาว (Winter) และมีความสวยงามของสภาพพื้นที่ที่เป็นเขตของภูเขาไฟ ทะเล ทะเลสาบ ทำให้ชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่เป็นคนที่รักธรรมชาติ มีศิลปะด้านความสวยงาม รักความสะอาด ในขณะที่เดียวกันภูมิประเทศของประเทศญี่ปุ่นก็มีความเสี่ยงต่อกภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น การเกิดพายุรุนแรง การเกิดแผ่นดินไหว ทำให้ชาวญี่ปุ่น ต้องมีนิสัยที่เป็นคนมีความรอบคอบ ความขยัน ความอดทน และให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพและความปลอดภัยมาก เป็นต้น ส่วนประเทศที่มีภูมิประเทศที่เป็นที่ราบอุดมสมบูรณ์ ไม่ค่อยมีภัยพิบัติทางธรรมชาติที่รุนแรง ภูมิอากาศแบบเขตร้อนชื้นลมมรสุม มีความอุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การทำเกษตร เช่น ประเทศไทยก็อาจจะส่งผลต่อนิสัยใจคอของผู้คนที่ชอบทำตัวสบายๆ ไม่กระตือรือร้น ไม่ขยัน แต่กลับจะมีแนวโน้มที่รักสนุก รักความสบายเสียมากกว่า ด้วยเพราะไม่ต้องเผชิญกับภัยอันตรายใดๆ ที่รุนแรง

เรื่องของภูมิอากาศก็เป็นผลเชื่อมโยงมาจากภูมิประเทศ และเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการส่งเสริมให้ประชาชนในแต่ละประเทศที่มีภูมิอากาศแตกต่างกัน มีวัฒนธรรม วิถีชีวิต นิสัย แตกต่างกันไปด้วย เช่น ประเทศที่มีภูมิอากาศหนาวเย็นเป็นส่วนใหญ่ ก็มักมีวิถีชีวิตที่รีบเร่ง อิริยาบถต่างๆ ของผู้คนก็จะคล่องตัว กระฉับกระเฉง ทำอะไรรวดเร็ว ทั้งนี้ก็เพื่อให้ร่างกายได้อบอุ่นต่อสู้กับอากาศที่หนาวเย็น

ส่วนสภาพการก่อสร้างบ้านเรือน อาคารของประชาชนในภูมิอากาศที่หนาวเย็น เช่น ประเทศแถบยุโรปนี้ มักทำด้วยอิฐ หิน ซิเมนต์ที่ทำการก่อเป็นอาคารที่มีความทนทานต่อความหนาวเย็นได้ ซึ่งการก่อสร้างนั้นบางแห่งมีความทนทานหลายพันปี ดังเช่น ยังปรากฏโครงสร้างของท่อลำเลียงน้ำของโรมัน สะพาน ปราสาท อาคารที่สร้างตั้งแต่สมัยโบราณ เช่น สมัยโรมัน ยังปรากฏให้เห็นและได้ใช้ประโยชน์อยู่จนทุกวันนี้ ดังปรากฏในประเทศเยอรมนี ประเทศฝรั่งเศส นอกจากนี้ลักษณะของภูมิอากาศยังส่งผลต่อนิสัยใจคอ พฤติกรรมในการทำอะไรก็มักมีการวางแผน การหาข้อมูล การวิเคราะห์ผลดี ผลเสีย หรือการป้องกันก่อนเสมอ

ส่วนภูมิอากาศที่ร้อนชื้น มีความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ น้ำ ดิน ป่าไม้ ก็ส่งผลทำให้ประชาชนในแถบนั้นๆ มีนิสัยและพฤติกรรมที่เป็นแบบสบายๆ ไม่รีบเร่ง ในด้านวัฒนธรรมการดำรงชีวิตและการทำงานที่เป็นแบบสบาย ไม่เคร่งเครียด ไม่ยึดติดในข้อบังคับกฎระเบียบมาก ด้วยมีความผูกติดกันกับกิจกรรมของชุมชน และระบบความสัมพันธ์ ทั้งนี้ก็อาจเป็น



เพราะไม่ต้องคืนรนมมาก หรือด้วยเพราะไม่ต้องดำรงชีวิตที่ต้องเผชิญกับความหนาวเย็น หรือมีภัยพิบัติทางธรรมชาติที่ไม่รุนแรงมาก

3. บทบาทของครอบครัว (Role of Family) บทบาทของครอบครัวในการอบรมเลี้ยงดูบุตรหลานในครอบครัว (Socialization) นับเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งในการกล่อมเกลาด้านค่านิยม ความเชื่อ รูปแบบการปฏิบัติ การดำรงชีวิต และก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรม ดังที่ลักษณะของชนบทรอบเนินม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของสังคมในประเทศแถบโลกตะวันออกและประเทศแถบลาตินอเมริกา จะมีลักษณะเด่นที่แตกต่างไปจากสังคมประเทศแถบโลกตะวันตก อันส่งผลต่อลักษณะการจัดการ การทำงาน ทั้งหน่วยงานธุรกิจเอกชน และหน่วยงานราชการ

ในเรื่องชนบทรอบเนินมประเพณีของครอบครัวสังคมทางโลกตะวันออกและแถบลาตินอเมริกานี้ จะมีลักษณะที่ยึดหรือแนบแน่นกับครอบครัว ที่ (Hauser, Phillip, 1959) เรียกว่า Familistic Orientation คือ การประพฤติปฏิบัติอันเป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างญาติพี่น้อง นับเป็นลักษณะของความสัมพันธ์อันหนึ่งที่ฝังลึกในสังคมดั้งเดิมของชาวตะวันออกและลาตินอเมริกา ทั้งนี้เนื่องมาจากการเลี้ยงดูบุตรหลานอย่างดูแลใกล้ชิด ภายใต้วัยสัมพันธ์ที่มีความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างญาติพี่น้อง ซึ่งความสัมพันธ์นี้ได้ส่งผลถึงวิถีชีวิตในสังคม ได้แก่ การทำงาน วัฒนธรรมการจัดการ การคัดเลือกบุคลากร เข้าทำงาน การเลื่อนตำแหน่งที่มักนิยมให้ญาติพี่น้อง คนรู้จักเข้ามาทำงานในองค์กรด้วย รวมถึงมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (Interpersonal Relationship) ที่เรียกว่า ระบบเกื้อกูลญาติมิตร (Nepotism) และระบบพวกพ้อง (In-group Working) หรือความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Personal Relationship) ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้ก็ส่งผลทั้งแง่ดีและไม่ดีต่อบุคคลและองค์กร

ในขณะที่สังคมแถบตะวันตกการเลี้ยงดูบุตรหลานในครอบครัวแบบให้พึ่งพาช่วยเหลือตนเอง (Self Reliance) และมีอิสระในความคิด มีเป้าหมายในชีวิต มองตนในศักยภาพเฉพาะตน ซึ่งการกล่อมเกลานี้จะส่งผลถึงวิถีชีวิตของบุคคลและกลุ่มในสังคม และยังเชื่อมโยงไปถึงพฤติกรรมในเรื่องลักษณะการทำงานที่ยึดความถูกต้อง หรือวัฒนธรรมการจัดการที่ยึดความสามารถหรือระบบคุณธรรม (Merit System) หรือจะมีแนวโน้มที่เปิดโอกาสแก่บุคลากรที่มีความสามารถ หรือความมุ่งมั่นในการเข้าทำงาน คือการยึดหลักของความสามารถนั่นเอง ในขณะที่เดียวกัน หากบุคคลทำงานแต่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็มีแนวโน้มที่จะต้องถูกออกจากงานไปในที่สุดตามกติกา

4. ระบบการศึกษา (Education System) ระบบการศึกษาของแต่ละประเทศ ย่อมส่งผลต่อวัฒนธรรม วิถีชีวิตของคนในชาติ หากระบบการศึกษาของชาติมีความเข้มแข็งและมีคุณภาพ ย่อมทำให้ประชากรในชาตินั้นๆ มีระดับการศึกษาสูง และคุณภาพสูงไปด้วย ย่อมส่งผลทำให้ประเทศเจริญก้าวหน้า พร้อมทั้งประชากรมีระเบียบวินัย เคารพกฎระเบียบ ดังที่ วิกิกรม กรมดิษฐ์ (2550) นักธุรกิจนักวิชาการของไทยได้กล่าวถึงระบบการศึกษาของประเทศกลุ่มผู้นำในเอเชีย เช่น ประเทศ

ได้หวั่นและประเทศญี่ปุ่นนั้นว่า ผู้เป็นพ่อแม่จะส่งเสริมลูกหลานทางการศึกษาอย่างจริงจัง ดังคำพูดถ่ายทอดที่ว่า “การศึกษาเป็นเหมือนอาวุธและเครื่องประดับของลูก และจะเป็นอาวุธที่มีค่ามากขึ้นหากลูกๆ ได้เข้าเรียนในสถาบันชั้นนำ ผู้เป็นพ่อแม่ก็จะมีความภาคภูมิใจและยินดีไปด้วย สิ่งนี้เองที่เป็นต้นแบบให้ประเทศชั้นนำของเอเชีย เช่น ญี่ปุ่นที่วิ่งตามพวกตะวันตกทัน จนทำให้มีสถานะทางเศรษฐกิจอยู่ในชั้นแนวหน้าของโลกไปแล้วในปัจจุบัน”

ส่วนในทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital) ก็มีปรัชญา แนวคิดที่ว่าการลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติด้วยการศึกษา นั้น จะทำให้ได้กำลังแรงงานที่มีทักษะในการทำงานหรือมีศักยภาพสูงขึ้น และมีความสามารถในการนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตแรงงาน (Labor Productivity) ได้ ดังนั้นทุกประเทศต่างได้พัฒนาปรับปรุงระบบการศึกษา และมีการลงทุนด้านการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพของเปลี่ยนแปลงและแข่งขันที่สูง ซึ่งสัดส่วนในการลงทุนด้านศึกษานั้นก็ขึ้นอยู่กับนโยบายด้านการศึกษาของผู้นำประเทศนั่นเอง

แต่อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยของพคิน แดงจวง และเพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2550) ได้พบว่า การจะพัฒนาทักษะของแรงงาน ไม่ใช่หน้าที่ของสถานประกอบการเพียงลำพัง แต่ฝ่ายจัดการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันอย่างแข็งขัน ด้านการจัดการศึกษา ไม่ใช่แค่เรื่องการพัฒนาการศึกษาด้วยการขยายโอกาสทางการศึกษาให้มากขึ้น หรือยกระดับการศึกษาของแรงงานให้สูงขึ้นเท่านั้น ที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรหรือเพิ่มผลิตภาพแรงงานได้ แต่ในการวิจัยได้เสนอว่ายังต้องมีปัจจัยเรื่องของคุณภาพของการศึกษาหรือคุณภาพของระบบการศึกษา และกระบวนการพัฒนาบุคลากร ในสถานประกอบการที่จะต้องเป็นปัจจัยร่วมที่สำคัญที่ต้องดำเนินไปพร้อมๆ กัน

ระบบการศึกษาของชาติยังส่งผลสะท้อนต่อวัฒนธรรมการทำงาน พฤติกรรมการทำงาน ของประชากรในชาติได้ด้วย กล่าวคือ ถ้าหากชาติใดมีการจัดการศึกษาเพื่อให้ได้มาอย่างง่าย ๆ เช่น ไม่ว่าจะเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ระดับดีหรือไม่ดีหรือต่ำกว่ามาตรฐาน แต่ผู้เรียนก็สามารถจบได้ในแต่ละช่วงชั้น หรือเน้นการท่องจำหรือเรียนให้ง่าย ๆ มากกว่าการทำให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ หรือหาเหตุผล การปฏิบัติที่เป็นเหตุผลเช่นนี้ ย่อมมีเหตุผลที่จะนำไปสู่การเข้าใจและตระหนักว่าสิ่งใดดี สิ่งใดไม่ดี ควรทำหรือไม่ควรทำ หรือมอบหมายให้ผู้เรียนได้ทำรายงาน โดยไม่ได้สอนให้ผู้เรียนมีการคิดวิเคราะห์หรือการค้นคว้าอย่างเป็นระบบ หรือไม่ได้ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม สอดแทรกไปในกระบวนการถ่ายทอดศิลปะวิทยาการด้านวิชาการและวิชาชีพ ฯลฯ เข้าไปด้วย ผลลัพธ์ที่ได้ในกระบวนการเรียนรู้มักมีแนวโน้มที่ว่าผู้เรียนก็ย่อมจะมีพฤติกรรมหรือนิสัยที่มักทำอะไรง่าย ๆ สบาย ๆ ด้วยการขาดการคิด การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ไม่มีความขยันพากเพียรเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ หรือไม่ซื่อสัตย์ ไม่รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ลอกงานของเพื่อนนักเรียน นักศึกษาด้วยกัน หรือค้นในทางระบบอินเทอร์เน็ตแล้วตัดปะข้อมูลในทันที โดยปราศจากการอ่าน การวิเคราะห์และปรับปรุง และไม่อ้างอิงให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ ซึ่ง

การศึกษาที่ขาดคุณภาพหรือมีแต่ปริมาณ ย่อมไม่ได้พัฒนานิสัย พฤติกรรมในการเรียน การทำงานที่ ต้องมีความอดทน รักการค้นคว้า มีความใฝ่รู้ ยืนหยัดต่อสู้แก้ปัญหาอุปสรรคอย่างมีสติ ฯลฯ แต่อาจ ไปเน้นที่การได้มาซึ่งวุฒิการศึกษาหรือใบปริญญาอย่างเดียว

5. ภาษา (Language) มนุษย์เราใช้ภาษาเป็นสื่อ (Media) ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือ กลุ่ม ซึ่งภาษามีบทบาทและอิทธิพลในการก่อตัวของพฤติกรรม ความเชื่อ และรูปแบบของการมี ความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์ ภาษาของชนชาติจะสะท้อนความมีวัฒนธรรมของแต่ละชนชาติได้ โดยเฉพาะชาติใดหากมีภาษาพูดและภาษาเขียนประจำชาติของตน ย่อมสะท้อนถึงความมี วัฒนธรรมอันยาวนานและความมีอารยธรรมระดับสูง ความสัมพันธ์ของภาษาและวัฒนธรรมว่า ภาษาและวัฒนธรรมย่อมมีการสืบทอดโดยคนในสังคม หรือกลุ่มสังคม ภาษาเป็นสิ่งที่มนุษย์ได้ ประดิษฐ์ขึ้นมาเพื่อใช้ในสังคมหนึ่งหรือวัฒนธรรมหนึ่ง สามารถสืบทอด หรือแพร่กระจายไปยังอีก สังคมหนึ่งได้ ตามหลักของภาษาศาสตร์ ภาษาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ภาษาพูดหรือภาษาเขียน และภาษาที่ไม่ใช่ภาษาพูดหรือภาษาเขียน

1. ภาษาพูดหรือภาษาเขียน (Verbal Language) ในการสื่อสารด้วยภาษาพูด (Speaking) หรือภาษาเขียน (Writing) นอกจากทำให้มนุษย์ได้เข้าใจกันแล้ว ด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ อันประกอบไปด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) สารที่ส่งไป (Message) และผู้รับสาร (Receiver) ใน บางครั้งอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือการตีความที่ผิดๆ ได้ หากผู้ส่งสารด้วยการพูดหรือการ เขียนไม่เข้าใจผู้รับ หรือในทางกลับกัน ผู้รับไม่เข้าใจผู้ส่ง หรือช่องทางการส่งสารไม่ดีพอ หรือตัว สารไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

ในประเด็นของวัฒนธรรมการจัดการที่แตกต่างนี้ มีกรณีตัวอย่างของความไม่ เข้าใจกันในการส่งสารด้วยข้อความหรือภาษาเขียน ที่ผู้เขียนได้มีประสบการณ์รับฟังจากนักธุรกิจ ชาวไทยที่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ของยุโรปี่ห้อหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ ในช่วงก่อนโศกฏการ เกิดสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ (Economic Crisis) ในปี พ.ศ.2540 ว่าบริษัทของตนได้รับจดหมายของ บริษัทรถยนต์ขนาดใหญ่จากตะวันตกที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยในช่วงนั้น โดยมีข้อความ ขอเชิญตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ยุโรปนี้ไปร่วมการประชุมที่กรุงเทพฯ หากไม่ไปในวันเวลาดังกล่าว จะไม่ได้รับการพิจารณาให้ทำธุรกิจร่วมกันอีกต่อไป ซึ่งนักธุรกิจไทยเชื้อสายจีนท่านนี้ ได้แสดง ความรู้สึกว่าเขาค่อนข้างรู้สึกไม่พอใจชาวตะวันตกผู้มาดำรงตำแหน่งนั้น เป็นอย่างมากที่เลือกใช้ ภาษาเขียนที่รู้สึกไม่เหมาะสม เมื่อได้อ่านแล้วเหมือนว่าผู้เขียนจะไม่ให้เกียรติคนค้าขาย ซึ่งตาม หลักในการค้าแล้ว ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เช่นเขาจะต้องได้รับการยกย่อง เพราะได้สร้างยอดขาย ให้กับบริษัทนั่นเอง

ซึ่งกรณีการตีความของภาษานี้ มีตัวอย่างของผู้เขียนที่มีประสบการณ์ตรงที่เกิด ขึ้นกับตนเองในครั้งที่เปลี่ยนมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลียหลังจากเรียนไปได้ 1 เทอม เพื่อ ไปเรียนอีกมหาวิทยาลัยหนึ่ง เมื่อได้ทำเรื่องลาออกแล้ว ผู้เขียนได้ไปสมัครเรียนยังมหาวิทยาลัยแห่ง

ใหม่ โดยมีหนังสือตอบรับเข้าเรียนแล้ว แต่ผู้เขียนยังไม่ได้ไปชำระค่าเทอมกับมหาวิทยาลัยแห่งใหม่ เพราะเจ้าหน้าที่ฝ่ายนักศึกษานานาชาติแจ้งว่า สามารถชำระได้ในตอนที่มหาวิทยาลัยเปิดเทอมใหม่ก็ได้ หลังจากนั้น จึงไปทำเรื่องแจ้งกองตรวจคนเข้าเมืองของเมืองบริสเบนต่อไป แต่ในเวลาต่อมาไม่ถึงสัปดาห์ ผู้เขียนได้รับหนังสือทางราชการ จากกองตรวจคนเข้าเมืองว่าให้ผู้เขียนรีบไปติดต่อกับกองตรวจคนเข้าเมืองด่วนนับตั้งแต่ได้รับหนังสือฉบับนี้ ด้วยได้มีการลาออกจากมหาวิทยาลัยแห่งนั้นไปแล้ว มิฉะนั้นจะต้องออกนอกประเทศทันทีภายใน 14 วัน ซึ่งตอนแรกที่ได้รับหนังสือ ผู้เขียนอ่านแล้วมีความตกใจมาก และได้ปรึกษากับเพื่อนนักศึกษาชาวออสเตรเลีย ก็ได้รับคำแนะนำว่าเนื้อความในหนังสือไม่เป็นเรื่องน่าวิตกอะไร ก็ให้ผู้เขียนโทรศัพท์ไปแจ้งกับกองตรวจคนเข้าเมืองและส่งเป็นโทรสาร ถึงการสมัครเรียนกับมหาวิทยาลัยแห่งใหม่ก็ได้ แต่ผู้เขียนมีความรู้สึกไม่สบายใจ อ่านหนังสือฉบับนั้นทบทวนอยู่หลายรอบและรีบไปติดต่อกับกองตรวจคนเข้าเมืองด้วยตนเองในวันทำการ เมื่อผู้เขียนได้ไปถึงที่ทำการตรวจคนเข้าเมืองของเมืองบริสเบน เข้าชี้แจงและปรึกษาเจ้าหน้าที่ เมื่อได้รับข้อมูลแล้วทางเจ้าหน้าที่ก็ได้พูดจาอย่างดีกลับมาว่า เรื่องนี้ไม่มีปัญหาอะไร ทางกองตรวจคนเข้าเมืองได้รับแจ้งจากมหาวิทยาลัยเดิมว่าผู้เขียนได้ทำเรื่องลาออก แต่หากได้ไปสมัครเรียนต่อยังมหาวิทยาลัยแห่งใหม่และมีเอกสารแจ้งจากมหาวิทยาลัยใหม่ว่าได้มีการตอบรับการเป็นนักศึกษาแล้วก็นับว่าเพียงพอแล้ว ส่วนวิชานักเรียนก็ให้ใช้วิชาที่ได้ขอมมาแล้ว ไม่ต้องทำใหม่ แต่อาจจะต้องมาทำวิชาใหม่ (Renew) หากยังเรียนไม่จบภายในกำหนดเวลาที่ทางการได้ออกวิชาในครั้งนั้นไป ซึ่งเรื่องนี้ผู้เขียนได้มาทำความเข้าใจในภายหลัง หลังจากที่ได้เรียนเรื่องวัฒนธรรมการจัดการที่แตกต่างไปแล้ว และทำวิจัยในด้านนี้สรุปประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้พบว่าภาษาพูดหรือภาษาเขียนของชาวตะวันตกนั้น มักเป็นแบบตรงๆ (Go to the Point) และเป็นข้อกฎหมาย ไม่ได้เขียนเชิงอ้อมๆ หรือพูดจาอ้อมๆ แบบไทยเรา

2. ภาษาที่ไม่ใช่ภาษาพูดหรือภาษาเขียน (Non-verbal Language) ภาษาที่ไม่ใช่ภาษาพูดหรือภาษาเขียนนี้อาจก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนได้แม้ในชนชาติเดียวกันก็ตาม หากอยู่ต่างถิ่นฐานกันหรือมีการตีความที่แตกต่างกัน โดยภาษาประเภทนี้ประกอบไปด้วย ภาษากาย (Body Language) ได้แก่ การส่งสายตา การออกท่าทางอริยาบถ เช่น การใช้มือ การใช้เท้า หรืออวัยวะร่างกายทำการชี้หรือสะกิด การทำหน้าตา และสีหน้าที่แสดงออกมาโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งภาษาภายในแต่ละประเทศก็จะมีการตีความที่แตกต่างกันออกไป และการสื่อสารด้วยภาษาที่ไม่ใช่ภาษาพูดหรือภาษาเขียนนี้จะไม่สัมฤทธิ์ผล หากผู้ส่งและผู้รับไม่เข้าใจในสารที่ส่งไปนั้น เช่น หากใช้นิ้วกลางชี้ไปยังบุคคล ผู้คนในโลกตะวันตกจะให้ความหมายไปในทางเสียหาย หรือหยาบคาย ส่วนสังคมใน โลกตะวันออกหรือแถบเอเชียกลับไม่ได้ให้ความหมายเช่นนั้น หรือกรณีสังคมโลกตะวันออก จะให้ความเคารพกับศีรษะของบุคคลค่อนข้างมาก ดังนั้น จะไม่ชอบหากบุคคลใดมาจับหรือสัมผัสศีรษะ โดยเฉพาะผู้อ่อนอาวุโสกว่าจะไม่สามารถสัมผัสศีรษะของผู้อาวุโสกว่าได้เลย

กรณีเรื่องการใช้เท้า ด้วยสังคมในโลกตะวันออก จะให้ความหมายกับเท้าว่าเป็นอวัยวะร่างกายของมนุษย์ที่เป็นส่วนที่อยู่ต่ำ ในทำนองของต่ำหรือสกปรก เพราะฉะนั้นจะไม่ใช้เท้าชี้ หรือเอาเท้าไปทำอะไรที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น ใช้เท้าชี้ ใช้เท้าสะกิดผู้อื่น เป็นต้น ส่วนสังคมในโลกตะวันตกนั้นไม่ได้แบ่งแยกว่าเท้าเป็นอวัยวะที่ต่ำแต่อย่างใด แต่ถือว่าเป็นอวัยวะร่างกายส่วนหนึ่ง ดังนั้น สามารถใช้เท้าชี้แทนมือก็ได้ เช่น ใช้เท้าชี้ ใช้เท้าแตะประตู เป็นต้น ส่วนกรณีการกอดอกในขณะที่มีการสนทนากัน ในสังคมโลกตะวันตกอาจไม่มีความหมายเป็นพิเศษอะไร อาจเป็นความเคยชิน มีอาการหนาว ฯลฯ แต่สังคมในโลกตะวันออก อาจมีการให้ความหมายได้สองแนวทางด้วยกันขึ้นอยู่กับบุคคลที่เราปฏิบัติสัมพันธ์ด้วย เช่น ในระหว่างสนทนาสั่งการ หัวหน้างานอาจยื่นกอดอก เพื่อแสดงอำนาจหรือเป็นผู้มีอำนาจเหนือกว่า แต่หากเป็นผู้อ่อนอาวุโสหรือตำแหน่งต่ำกว่าทำการกอดอกระหว่างฟัง ก็อาจตีความไปในทางเสียหายได้ว่า บุคคลผู้นั้นกำลังรู้สึกต่อต้านหรือทำการปกป้องตนเองซึ่งไม่สมควรที่ผู้อาวุโสน้อยกว่าจะกระทำกับผู้ที่อาวุโสกว่า

นอกจากนี้ในส่วนที่เป็นภาษากายยังมีเรื่องของระยะห่างของบุคคล (Space of Contract) เรื่องระยะห่างของบุคคลในการมีปฏิสัมพันธ์กันนั้น ก็มีความหมายที่ค่อนข้างแตกต่างกันระหว่างโลกตะวันออกและโลกตะวันตก และยังมีเชื่อมโยงกับการสัมผัสร่างกายของบุคคล โดยในสังคมแบบเอเชียหรือแบบตะวันออกนั้น ระยะห่างของบุคคลในการยื่น การสนทนากันจะมีแนวโน้มว่ามีระยะที่ค่อนข้างห่างกัน โดยเฉพาะระยะห่างระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย ผู้อาวุโสหรือผู้ใหญ่กับผู้อ่อนอาวุโสหรือผู้น้อย การสัมผัสร่างกายของกันและกัน จึงไม่นิยมกระทำกันหรือไม่สามารถทำได้อย่างเปิดเผยในที่สาธารณะ แต่ในขณะเดียวกัน สังคมของโลกตะวันตก ระยะห่างระหว่างบุคคลจะน้อย หรือไม่ได้เคร่งครัดมากนัก รวมทั้งการสัมผัสร่างกายของผู้มีปฏิสัมพันธ์ด้วยเป็นเรื่องปกติ และหากมีความสนิทสนมมากก็ยิ่งต้องสัมผัสมากขึ้น เช่น สังคมประเทศฝรั่งเศสที่การทักทายกัน (Greeting) ด้วยการสัมผัสด้วยแก้มแนบแก้มทั้งแก้มซ้ายและขวา ไม่ว่าผู้หญิงหรือผู้ชายและในบางพื้นที่มีการปฏิบัติจนเป็นที่รู้จักกันไปทั่ว เช่น เมือง Montpellier ทางใต้ของประเทศฝรั่งเศส หรือแคว้น Bretagne ทางตะวันตกของประเทศฝรั่งเศส โดยเฉพาะในหมู่ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูงจะมีการสัมผัสแบบแก้มแนบแก้มกันถึง 3 ครั้งหรือทุกครั้งที่พบกัน ส่วนสังคมแบบสหรัฐอเมริกาที่มีการทักทายด้วยการสัมผัสมือกัน (Shake Hands) ซึ่งการสัมผัสมือนี้ได้กลายเป็นวัฒนธรรมการทักทายของสากล (International Greeting) ไปแล้ว ส่วนสังคมประเทศออสเตรเลียจะมีการทักทายกันด้วยการกอดกัน (Hug) หรือชนเผ่าเมารี อันเป็นชาวพื้นเมืองในประเทศนิวซีแลนด์ ทักทายกันด้วยการแลบลิ้นใส่กันซึ่งถือเป็นการต้อนรับด้วยความยินดียิ่ง ส่วนสังคมชาวไทยมีการทักทายกันด้วยการไหว้ ซึ่งการไหว้ในสังคมไทยนั้นมี 3 ระดับด้วยกัน อันแสดงความนอบน้อมและกระทำให้อีกกับบุคคลด้วย

นอกจากนี้ ภาษาที่ไม่ใช่ภาษาพูด ยังเป็นเรื่องของสัญลักษณ์ (Symbol) เครื่องหมายสัญลักษณ์ สี ซึ่งแต่ละวัฒนธรรมการให้ความหมายในเรื่องเหล่านี้ก็มีความแตกต่างกันไป ซึ่ง

เครื่องหมายสัญลักษณ์ ก็อาจมีการใช้หรือการให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละประเทศ ดังนั้น อาจต้องมีการศึกษา และระมัดระวังการใช้ให้เหมาะสม ยกเว้นเครื่องหมาย สัญลักษณ์ สี ที่ได้ยอมรับกันในระดับสากลแล้ว เช่น เครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ ไฟจราจร สีเขียว สีแดง สีส้ม หรือทางข้ามม้าลาย การเข้าคิว ลูกศรชี้ทิศทาง เป็นต้น

ตัวอย่างการให้ความหมายเรื่องของสีที่แตกต่างกัน เช่น สีแดงในวัฒนธรรมของชาวจีนหมายถึงการค้า ความรุ่งเรือง แต่ชาวไทยส่วนใหญ่ในอดีตที่เป็นไทยแท้ๆ แล้วจะนำไปเปรียบเทียบกับเลือด ความรุนแรง ความตาย หรือกรณีการแต่งกายด้วยสีดำ ในวัฒนธรรมไทย แสดงถึงความโศกเศร้า ความตาย หรือไปงานศพ ดังนั้นหากเราแต่งกายด้วยสีดำ โดยไม่ได้ไปร่วมงานศพ อาจถูกผู้อาวุโสตำหนิหรือขอให้เปลี่ยนได้ แต่ในสังคมตะวันตกแล้วการแต่งกายด้วยสีดำนั้นถือเป็นเรื่องปกติ เช่น หากแต่งกายด้วยเสื้อสูท กระโปรง กางเกง สีดำทั้งชุด อาจมองดูมีรสนิยมและมีความสุภาพ

ประเด็นเรื่องภาษา สี สัญลักษณ์ ภาษากาย ระยะห่าง นับว่ามีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง (Business Negotiation) ด้วย อีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการจัดการ ดังเช่น การไปเจรจาต่อรองทางธุรกิจของประเทศในโลกละวันออก เช่น ไทย จีน ญี่ปุ่น ผู้อาวุโสน้อยกว่าหรือตำแหน่งหน้าที่ต่ำกว่า หากมีการประชุม ระยะห่างหรือตำแหน่งที่จะนั่งได้คือตำแหน่งที่ใกล้ประตูมากที่สุด และจะนั่งได้ก็ต่อเมื่อผู้ใหญ่หรือผู้อาวุโสกว่าหรือตำแหน่งที่สูงกว่าเชิญให้นั่ง หรือกล่าวขออนุญาตก่อน

อย่างไรก็ตาม ในประเด็นเรื่องภาษาประจำชาติ (National Language) นับว่าปัจจุบันที่เป็นสังคมโลกาภิวัตน์ การเคลื่อนไหวไปมาหาสู่กัน สามารถกระทำได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และง่ายดายขึ้น และรวมทั้งมีการใช้ภาษาในการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือภาษาที่ผสมผสานกับภาษาอื่นๆ จะด้วยประสงค์ในการใช้เพื่อความรวดเร็วในการสื่อสาร หรือความโก้เก๋ หรือจะด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ก็ตาม ล้วนได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือความผิดเพี้ยนของภาษา

6. องค์กรทางสังคม (Social Organization) นับเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมของแต่ละชาติ เพราะแต่ละชาติจะมีองค์กรทางสังคมที่ทำหน้าที่เป็นตัวยึดเหนี่ยวบุคคลให้มีศูนย์รวมร่วมกัน องค์กรทางสังคมได้แก่ สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา องค์กรทางศาสนา องค์กรทางสันตนาการ การกีฬา องค์กรชมรม สมาคม ชุมชนที่บุคคล

องค์กรทางสังคมในประเทศแถบเอเชีย พบว่า สถาบันครอบครัว ความเป็นเครือญาติ ความเป็นชุมชน จะมีอิทธิพลสูงต่อวิถีชีวิตของบุคคลด้วย เป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจทั้งในยามสุขยามทุกข์ จนส่งผลทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบระบบครอบครัว ระบบอุปถัมภ์ ระบบเคารพอาวุโส และระบบเครือญาติ ซึ่งก็มีผลกระทบทั้งสองด้าน ทั้งด้านที่ดีและไม่ดี ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสัดส่วนของการปฏิบัตินั้นๆ (Roopwichee, 2001)



แต่อย่างไรก็ตามในส่วนของความเป็นชุมชนแบบชนบทของไทยได้เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมากในบางพื้นที่ โดยมีการอพยพโยกย้ายเพื่อแรงงานไปสู่สังคมเมือง และการขยายตัวทางเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ทำให้ความเป็นสังคมแบบชุมชนชนบทได้ลดบทบาทในการเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจหรือมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างแนบแน่นอีกต่อไป จากประสบการณ์ส่วนหนึ่งของผู้เขียนที่ได้ทำวิจัย ซึ่งได้ออกสำรวจภาคสนามในภาคเหนือ พบว่า มีพื้นที่หลายแห่งในชนบท ด้วยความเป็นองค์กรทางสังคมที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันนั้น ได้ลดน้อยลงไป เพราะมีการแข่งขันกันด้านประกอบอาชีพในชุมชน ซึ่งบางแห่งมีการว่าร้ายกัน หรือมีการลอกเลียนแบบกันอย่างเปิดเผย เช่น กรณีของกิจการทำแคปหมูไว้มนวพรรณา อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ที่เพื่อนบ้านในชุมชนมีการตั้งกิจการแข่งขันและใช้ชื่อกล้ายๆกัน จนก่อให้เกิดความสับสนให้กับลูกค้า และบางครั้งผู้ประกอบการต้องถูกผู้มาตรวจด้านอนามัยจากหน่วยงานสาธารณสุข เพราะสาธารณสุขได้รับเรื่องร้องเรียนว่า กิจการแห่งนี้ดำเนินกิจการไม่ถูกสุขลักษณะอนามัย

7. ระบบการปกครอง ระบบการเมือง นับว่าเป็นปัจจัยอันสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่แตกต่างของคนในชาติได้ ซึ่งในประเทศต่างๆในโลกนี้มีระบบการปกครองที่แตกต่างกัน ซึ่งระบบการปกครอง การเมืองในสังคมมนุษย์เรามีอยู่หลายแบบ ได้แก่ แบบประชาธิปไตย สังคมนิยม (ในอดีตมีระบบคอมมิวนิสต์) ซึ่งระดับความเข้มข้นของการปกครองยังเกี่ยวพันกับกฎหมาย ข้อบังคับ และการปฏิบัติ เช่น ประเทศที่มีการปกครองแบบสังคมนิยม ประชาชนก็จะปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด เพราะบทลงโทษตามกฎหมายนั้นค่อนข้างมีความรุนแรง เช่น กรณีของประเทศเวียดนามที่ผู้เขียนได้ไปเก็บข้อมูลวิจัย และได้สัมภาษณ์อาจารย์เจ้าหน้าที่ และประชาชนทั้งที่เมืองโฮจิมินต์ (Ho Chi Min) และเมืองฮานอย (Hanoi) ถึงกรณีของการทำความผิด เช่น การดื่มสุราแล้วขับขี่ยานพาหนะ หรือการทำร้ายร่างกายกัน พบว่า ประเทศเวียดนามนั้นมีปัญหาด้านการดื่มสุรามึนเมาและอาชญากรรมในระดับที่น้อยมาก เพราะมีกฎหมายที่รุนแรงกับผู้กระทำผิดนั้นๆ

ส่วนประเทศที่มีระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย แต่ในระดับนโยบาย หรือระดับชาติให้ความสำคัญในเรื่องของความสงบสุขและความปลอดภัยของประชาชน มีตัวบทกฎหมายที่เคร่งครัด ประชาชนก็จะมิระเบียบวินัย ให้ความเคารพกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ทำให้ปัญหาในสังคมก็จะลดน้อยลงไป ดังเช่นประเทศต่างๆ ในแถบยุโรป ในทำนองเดียวกันหากประเทศใดมีการปกครองแบบระบบประชาธิปไตย แต่ไม่มีบทลงโทษตามกฎหมายที่เคร่งครัด หรือไม่มีการเอาจริงเอาจังในการบริหารจัดการบ้านเมือง หรือการปลูกฝังในสังคมที่เป็นระบบ หรือมีสภาพของสังคมแบบไม่ตรีสัมพันธัมมากเกินไป ประชาชนก็มักไม่มีระเบียบวินัย และนิยมใช้ระบบความสัมพันธ์อย่างใดอย่างหนึ่งเข้าช่วยเหลือเมื่อกระทำผิดคิด หรือเพื่อเลี่ยงการได้รับโทษตามกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้ได้ส่งผลกระทบต่อทำให้บ้านเมืองมักมีปัญหาด้านความสงบเรียบร้อยและความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสังคมเป็นอย่างมาก



8. ระบบเศรษฐกิจ ถือว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้วัฒนธรรมของคนในชาติมีความแตกต่างจากชาติอื่นๆ ด้วยประการหนึ่ง ซึ่งระบบเศรษฐกิจนี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับระบบการเมืองการปกครอง เช่น หากประเทศใดมีระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ระบบเศรษฐกิจก็มักเป็นแบบทุนนิยมเสรีหรือการค้าเสรี วัฒนธรรมการทำงาน การจัดการก็ค่อนข้างให้อิสระเสรีกับประชาชน แต่หากประเทศใดมีการปกครองแบบสังคมนิยมระบบเศรษฐกิจส่วนใหญ่จะตกอยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาล ส่วนเอกชนไม่มีสิทธิในการค้าขายอย่างเต็มที่ และชาวต่างชาติที่ไปลงทุนอาจต้องมีเงื่อนไขบางตัวที่รัฐบาลเจ้าของประเทศมีการควบคุมอย่างเข้มงวด ในยุคสังคมนิยมโลกาภิวัตน์ ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเสรีที่เน้นการแข่งขันค่อนข้างสูง และมีกลไกเรื่องกฎการค้าระหว่างประเทศ ภายใต้การจัดการขององค์กรระดับโลก เช่น องค์กรการค้าโลก (World Trade Organization) ธนาคารโลก (World Bank) กองทุนความช่วยเหลือระดับโลก (International Money Fund : IMF) ได้แผ่ขยายอิทธิพลไปสู่ประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทำให้ประเทศต่างๆ ต่างต้องปรับเปลี่ยนสภาพเศรษฐกิจของตนให้สอดคล้องเพื่อความอยู่รอดและการแข่งขันตามศักยภาพ

## 2.2 การจัดการข้ามวัฒนธรรม

### การจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-Culture Management)

จากศาสตร์ของการจัดการระหว่างประเทศ (International Business) ได้ก่อให้เกิดแนวคิดความรู้ เกี่ยวกับหลักการหรือแนวคิดเรื่องการจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-Culture Management) นอกจากนี้เรื่องตัวแปรของความแตกต่างของวัฒนธรรมในการจัดการที่ทำให้ศาสตร์เรื่องการจัดการข้ามวัฒนธรรมได้รับการยกขึ้นมาวิเคราะห์และให้ความสำคัญแล้ว ยังเป็นความต้องการให้ธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประสบกับความประสบความสำเร็จสูงสุดในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ประเทศสหรัฐอเมริกากลายเป็นประเทศที่มั่งคั่ง มีทรัพยากรในการผลิตสูงมาก มีขนาดของตลาดในประเทศที่ใหญ่มาก โดยเฉพาะตลาดภายในประเทศมีขนาดใหญ่ และสร้างรายได้มหาศาล จึงทำให้ประเทศสหรัฐฯ ไม่สนใจที่จะไปลงทุนธุรกิจยังต่างประเทศ รวมทั้งไม่ได้มีการเรียนรู้ปรับตัวกับวัฒนธรรมการจัดการกับประเทศต่างๆ แต่เมื่อสถานการณ์การลงทุนและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกได้เปลี่ยนแปลงไป โดยมีประเทศญี่ปุ่น ประเทศเนเธอร์แลนด์ และประเทศเยอรมัน เช่น บริษัทโตโยต้า (Toyota) บริษัทเนสเต้ (Nestle) และบริษัทรอยัลดัตช์เชลล์ (Royal Dutch Shell) ที่ได้ไปลงทุนทำธุรกิจยังประเทศสหรัฐอเมริกา และในขณะนั้นประเทศสหรัฐฯ ได้ประสบกับปัญหาขาดดุลการค้ากับบางประเทศ ทำให้นโยบายของประเทศสหรัฐฯ เปลี่ยนไป ด้วยการส่งเสริมให้มีการลงทุนหรือทำธุรกิจระหว่างประเทศต่างๆ ให้มากขึ้น โดยนักธุรกิจชาวอเมริกันในช่วงแรกๆ จะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะการทำธุรกิจภายในประเทศของตนเท่านั้น จึงทำให้ขาดประสบการณ์ในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ และไม่เข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกับประเทศที่ไปลงทุนหรือทำธุรกิจด้วยกัน หรือกล่าวได้ว่า

ประเทศสหรัฐอเมริกาในขณะนั้นขาดทักษะด้านศาสตร์ของการจัดการข้ามวัฒนธรรมนั่นเอง ส่งผลทำให้บริษัทที่ลงทุนในต่างประเทศส่วนใหญ่ประสบปัญหาขาดทุน หรือไม่สามารถเจรจาทำการค้าหรือธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือถูกซื้อกิจการไปในที่สุด ส่วนด้านบุคลากรที่ถูกส่งตัวไปทำงานยังต่างประเทศนั้น พบว่าส่วนใหญ่ไม่ได้มีการเรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่างหรือศึกษาวัฒนธรรมล่วงหน้าก่อนไปทำงานยังต่างประเทศส่งผลให้บุคลากรเหล่านั้นไม่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมักพากันลาออกหรือขอลากลับประเทศ สิ่งที่เกิดขึ้นนี้ จึงได้เกิดการศึกษาด้านสาเหตุของปัญหาดังกล่าวและได้พบว่า ปัญหาหลักคือ การที่บุคลากรชาวอเมริกันไม่สามารถเผชิญกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างจากบ้านเมืองของตนได้ การไม่สามารถสื่อสารกับบุคคลในท้องถิ่นได้อย่างถูกต้อง หรือมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ความไม่สอดคล้องกันในเรื่อง ค่านิยม ความเชื่อ การประเพณี การปฏิบัติ

ดังนั้น นักวิชาการ และนักปฏิบัติจึงได้ร่วมกันศึกษาเรื่องนี้กันอย่างกว้างขวาง ได้มีการนำศาสตร์ของพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) มาผสมผสานกับศาสตร์ของการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ แล้วนำมาบูรณาการเข้าด้วยกัน โดยเรียกงานวิจัยนี้ว่า การจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-Culture Management Research)

ในปัจจุบันนี้ นักธุรกิจชาวตะวันตก เช่น ชาวอเมริกันเป็นส่วนใหญ่ได้หันมาศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับประเทศคู่ค้าของตนอย่างทุ่มเทเพื่อให้การทำธุรกรรมประสบความสำเร็จให้มากที่สุด ดังที่ ไอเมะ อิโรชิ (2549) ได้กล่าวในหนังสือ เรื่องการบริหารจัดการของบริษัทโตโยต้าในประเทศไทยว่า “ไม่ว่าเหตุผลของการไปลงทุนในประเทศญี่ปุ่นจะเป็นอะไรก็ตาม ความกระตือรือร้นในการศึกษาเกี่ยวกับญี่ปุ่นของชาวตะวันตกนั้น มากเกินกว่าที่คนทั่วไปจะนึกถึง ความรอบรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับญี่ปุ่น ความสามารถทางภาษาญี่ปุ่นของชาวตะวันตก เช่น นักข่าวผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจและการเงินดีเยี่ยมจนน่าประหลาดใจ”

แนวคิดเรื่องการจัดการข้ามวัฒนธรรม

แนวคิดเรื่องการจัดการข้ามวัฒนธรรมนี้ได้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบนั้น ก็เพื่อจะนำไปสู่การออกแบบการจัดฝึกอบรม และการสร้างความเข้าใจที่ดีกับการทำธุรกิจในสังคมโลกเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย การประเพณีปฏิบัติของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการที่อยู่รอบโลกใบนี้ ซึ่งมีลักษณะของวัฒนธรรม วิถีชีวิตที่แตกต่างกันออกไป ผลที่ได้รับคือความสำเร็จในการทำการค้าร่วมกันและสันติสุขของโลก

ดังนั้น แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมนี้ จะช่วยให้เราเข้าใจมาตรฐานของการแสดงออกของแต่ละชนชาติ เพื่อทำให้การมีความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันได้ดำเนินไปอย่างราบรื่น เพราะปัญหาด้านความไม่เข้าใจกันส่วนใหญ่มักอยู่บนพื้นฐานของการตีความตามความคิด ความเชื่อหรือปทัสสถานของสังคมตนเองดังที่ Gloria Vidhechroen (2001) ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องปัญหาดังกล่าวนี้น่า ปัญหาเกิดขึ้นระหว่างคนต่างวัฒนธรรมหลัก เพราะคนมักจะคิดว่า บรรทัดฐาน

ทางวัฒนธรรมของตนเองเป็นวิธีที่จะทำสิ่งต่างๆ ผิดเชื่อว่ารูปแบบเฉพาะของพฤติกรรมที่ต้องการในวัฒนธรรมของตนเองเป็นแบบบริษัท

ซึ่งแนวคิดข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Tabije, Ismael (2007) ที่ได้ชี้ว่า การจัดการข้ามวัฒนธรรมเป็นระบบออกแบบ การฝึกให้รู้จักคนในธุรกิจทั่วโลกเกี่ยวกับความแตกต่างของวัฒนธรรม แนวทางปฏิบัติ และกำหนดลักษณะของผู้บริโภครอบโลกการจัดการข้ามวัฒนธรรม ซึ่งทำให้เกิดเป็นความท้าทายสำหรับบริษัทจากทั่วโลกที่เข้าร่วมในตลาดโลก เป็นเวลาผ่านไป โดยความหลากหลายในวัฒนธรรมปฏิบัติและลักษณะที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญเพิ่ม และดังนั้นไม่จำเป็นสำหรับการจัดการข้ามวัฒนธรรม สามารถเชื่อมช่องทางการสื่อสารในทุกวัฒนธรรม

ฉะนั้น สามารถสรุปแยกประเด็นวัตถุประสงค์ในการศึกษาแนวคิดเรื่องการจัดการข้ามวัฒนธรรม ได้ดังนี้ คือ

1. เพื่อสร้างความตระหนัก (Awareness) และมองเห็นความสำคัญ (The Importance) ของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ที่มีอิทธิพลในการครอบงำมากกว่า หรือวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลในการครอบงำน้อยกว่าก็ตาม

2. เพื่อการสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมของชาติตนเองก่อน เช่น การทำใจเป็นกลาง (Better Understanding on her/his own Culture) มีการยอมรับ (หากเป็นวัฒนธรรมที่พิจารณาอย่างเป็นกลางแล้วว่าจะเป็นอุปสรรคในการทำงานข้ามวัฒนธรรม ก็พึงปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อย หรือทำอย่างรวดเร็ว เช่น วัฒนธรรมการพึ่งพาคำสั่ง หรือการใช้ความสัมพันธ์เพื่อเข้าทำงานหรือการเจรจาทางธุรกิจ ทั้งนี้ก็เพื่อให้มีสัดส่วนของวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคน้อยที่สุด) แล้วนำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจในวัฒนธรรมของชาติอื่นๆ ที่มีความแตกต่างของวัฒนธรรมกับชาติของตนต่อไป ดังคำกล่าวของนักปราชญ์ชาวจีนผู้โด่งดัง คือ ท่านซุนหวู่ ที่ได้กล่าวว่า “รู้เรา รู้เขา รู้สิ่งแวดล้อม รอบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” ซึ่งการรบเมื่อเปรียบเทียบกับสังคมปัจจุบันก็คือการทำธุรกิจหรือการทำงานนั่นเอง

3. เพื่อการสร้างทักษะหรือความสามารถในการทำงานในวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำความร่วมมือ สร้างความสมานฉันท์ได้อย่างดี

Michael Byram ได้กล่าวถึงความสำคัญในการเรียนรู้วัฒนธรรมของต่างชาติต่อการทำธุรกิจว่า “การเรียนรู้วัฒนธรรมต่างชาติเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อสร้างคุณค่าในการสื่อสาร และการต่อรองทางธุรกิจ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมต่างชาติมากๆ พอกับวัฒนธรรมของตนเอง การเข้าใจในวัฒนธรรมจะช่วยให้เราเข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่นดีขึ้นด้วย” ซึ่งนั่นหมายความว่า ด้วยความเป็นสังคมแบบโลกาภิวัตน์ ที่มีลักษณะของการเคลื่อนไหวของวัฒนธรรมที่หลากหลายสามารถเกิดขึ้นได้ค่อนข้างง่ายดาย การเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน นับเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก รวมทั้งเป็นสิ่งที่น่าคิดต่อไปว่า จะทำ

อย่างไรที่ประชาชนในแต่ละประเทศบนโลกใบนี้ จะสร้างวัฒนธรรมการจัดการอันเป็นสากลที่ทุกคนสามารถยอมรับร่วมกันได้ และสามารถประพฤติปฏิบัติร่วมกันได้ อันจะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขต่อไป ทั้งนี้ด้วยปรากฏการณ์ในสังคมปัจจุบัน พบว่าได้มีแนวโน้ม ไปสู่การโน้มเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง หรือการมีอคติทางวัฒนธรรม ซึ่งบางพื้นที่ได้มีการต่อต้านที่รุนแรงในเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรม และได้นำไปสู่ความเสียหาย ความขัดแย้งในภาพรวม

นอกจากนี้ เรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างนี้ ยังนำไปสู่การวิเคราะห์ลักษณะของพฤติกรรมของกลุ่มคนในสังคม หรือประเทศนั้นๆ ได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในศาสตร์ของการก่อสร้าง สิ่งก่อสร้าง หรือสถาปนิก เช่น กรณีของเรื่องห้องน้ำในสนามบิณสูวรรณภูมิของไทยที่เพิ่งมีการเปิดใช้ แต่ได้รับการร้องเรียนมากมายถึงปัญหาในการใช้ดังกล่าว นำเสนอเรื่อง “ห้องน้ำที่สูวรรณภูมิ” ปริญา ตรีน้อยใส (2550) ที่ได้นำเสนอเชิงวิเคราะห์ด้านวัฒนธรรมว่า ในปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับเรื่องของจำนวนห้องน้ำที่สนามบิณสูวรรณภูมิไม่เพียงพอ หรือการออกแบบของสถาปนิกเกี่ยวกับอ่างล้างมือที่ไม่เหมาะสม เช่น ทำให้น้ำไหลลงพื้นห้องน้ำ ไม่สะดวกในการใช้ เป็นต้น ด้วยว่าสาเหตุของเรื่องนี้ อาจเป็นเพราะการขาดการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งในเรื่องวัฒนธรรมของชาวไทยที่อาศัยอยู่ในบ้านเมืองที่มีภูมิอากาศที่ร้อนและชื้น ทำให้ชาวไทยจำเป็นต้องระบายความร้อนออกจากร่างกายโดยการดื่มน้ำหรือของเหลวอยู่บ่อยๆ ครั้ง หรือมากกว่าคนเมืองหนาว และปัญหาด้านการจราจรของกรุงเทพฯ ที่มีสภาพติดขัดมานานปี ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาระบบขนส่งมวลชน ทำให้ชาวไทยต้องใช้ห้องน้ำก่อนออกจากสนามบิณสูวรรณภูมิหรือเมื่อมาถึงสนามบิณสูวรรณภูมิ และที่สำคัญเรื่องค่านิยมในสังคมไทยที่นิยมหรือชื่นชอบไปปรับส่งกันที่สนามบิณสูวรรณภูมิ ดังกล่าวที่ว่า “ที่สำคัญสถาปนิก คงไม่รู้ว่าค่านิยมในสังคมไทย คนไทยชื่นชอบและชื่นชมการไปปรับส่งกันที่สนามบิณสูวรรณภูมิ ทั้งฝ่ายผู้เดินทางและผู้ไม่ได้เดินทาง ดังนั้นห้องโถงรับส่งผู้โดยสาร จึงต้องมีพื้นที่รองรับผู้คนที่กว้างกว่ามาตรฐานต่างประเทศ รวมทั้งจำนวนห้องน้ำก็ต้องเพิ่มมากขึ้น”

#### ความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity)

ประเด็นเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity) ของมนุษย์บนโลกนี้ ที่จริงแล้วเป็นเรื่องปกติทั่วไปและเกิดขึ้นมานาน มนุษย์เราได้อาศัยอยู่บนโลกใบนี้ในรูปแบบของกลุ่มชนเผ่าต่างๆ ที่ล้วนมีความแตกต่างกัน หรือเรียกว่ามีความหลากหลายในเผ่าพันธุ์มนุษย์ โดยมีเกณฑ์การแบ่งความแตกต่างระหว่างมนุษย์ คือ ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร (ภาษาพูด ภาษาเขียน) เชื้อชาติ ภูมิหลัง หรือประวัติความเป็นมาด้านชนเผ่า ถิ่นฐานที่อยู่อาศัย การแต่งกาย การให้คุณค่า ค่านิยม ประเพณี ความคิด ความเชื่อ และศาสนาที่ยึดถือ ตลอดจนองค์กรทางสังคมที่สังกัดในการดำรงเผ่าพันธุ์ของมนุษย์นี้ มนุษย์ในแต่ละกลุ่มแต่ละเผ่าก็มีพัฒนาการในการรวบรวมให้เป็นประเทศ โดยมีอาณาเขตที่ชัดเจน พร้อมมีการหล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรมประจำเผ่าหรือกลุ่มหรือประเทศของตนขึ้นมาเองจนเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน ในขณะที่เดียวกันก็มีมนุษย์บางกลุ่มบางเผ่าที่อาจมีการรวบรวม เรียนรู้ ซึมซับ และรับเอาวัฒนธรรมของเผ่าอื่นๆ ที่อาศัยอยู่ใกล้เคียง หรือ

เพราะได้มีการไปมาหาสู่หรือมีปฏิสัมพันธ์ด้วยการได้เห็นคุณค่า เกิดความชื่นชม จึงมีการรับเข้ามาใช้ หรือปรับผสมผสานกับวัฒนธรรมของตน หรือประยุกต์และพัฒนาจนนำไปสู่การสร้างเป็นวัฒนธรรมประจำชาติของคนขึ้นมาในที่สุด ดังประวัติศาสตร์ความเป็นมาของชาติไทยในสมัยโบราณที่ได้มีการเรียนรู้ ซึมซับเอาวัฒนธรรมของชนเผ่าที่มีอารยธรรมในดินแดนสุวรรณภูมิที่อาศัยอยู่ก่อนแล้ว เช่น วัฒนธรรมของขอมโบราณ อาณาจักรกัมพูชา วัฒนธรรมของอินเดีย และวัฒนธรรมของจีน ได้นำมาผสมผสานพร้อมสร้างเป็นวัฒนธรรมไทยขึ้นมา จนเป็นเอกลักษณ์ แต่อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมหลายๆ ประการในดินแดนที่มนุษย์อาศัยอยู่ใกล้เคียงกันก็ยังคงมีความคล้ายคลึงกัน ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมการแต่งกายของไทยยังมีความคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมการแต่งกายของกัมพูชา

เรื่องการแบ่งเผ่าพันธุ์มนุษย์บนโลกนี้ ในศาสตร์ด้านมานุษยวิทยา (Anthropology) ได้แบ่งเชื้อชาติของมนุษย์ที่อาศัยอยู่ในโลกนี้ออกเป็น 3 เผ่าพันธุ์ใหญ่ๆ คือ

1. พวกมองโกลอยด์ (Mongoloid) คือ ชนชาติไทย จีน มองโกล เวียดนาม เอสกิโม เป็นต้น ลักษณะของพวกมองโกลอยด์นี้จะมีขนาดรูปร่างสันทัด ปานกลาง ผิวสีเนื้อขาวเหลือง จนถึงดำคล้ำ นัยน์ตาดำ ผมดำ เส้นผมเหยียดตรง ใบหน้าอ้อม แต่ดั้งหักหรือไม่โค้งมาก และรูปดวงตายาวรี ศีรษะกลม ส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในทวีปเอเชีย จากการบันทึกทางประวัติศาสตร์ พบว่าพวกมองโกลอยด์มีความเจริญทางด้านวัฒนธรรมมานับพันๆ ปี โดยเฉพาะวัฒนธรรมทางด้านจิตใจ และปรัชญาต่างๆ ในการดำรงชีวิต เช่น วัฒนธรรมในการนับถือศาสนาพุทธ ที่ยึดมั่นในการทำ ความดี การช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ การเคารพธรรมชาติ การมีคุณธรรมและจริยธรรมประจำใจ ดังปรากฏในคำสอนของลัทธิขงจื้อของจีน หรือลัทธิเซน ลัทธิชินโตของญี่ปุ่น เป็นต้น

2. พวกคอเคซอยด์ (Caucasoid) คือ มนุษย์ที่มีผิวสีขาว โดยมีสายตระกูลอาศัยอยู่ในทวีปยุโรปทั้งหมด และยังถูกแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อยๆ ด้วยกัน คือ

- 2.1 พวกนอร์ดิก ซึ่งมนุษย์กลุ่มนี้จะตั้งรกรากอยู่ทางตอนเหนือของทวีปยุโรป โดยลักษณะทางกายภาพของพวกนอร์ดิกจะมีผมสีทอง ตาสีฟ้า ผิวขาว รูปร่างสูงใหญ่

- 2.2 พวกแอลไพน์ พวกแอลไพน์จะอาศัยอยู่ทางตอนกลางของทวีปยุโรป โดยมีลักษณะสีผมและตาเป็นสีน้ำตาล ผิวคล้ำ รูปร่างอ้วนเตี้ย และมีขนดก

- 2.3 พวกเมดิเตอร์เรเนียน พวกนี้จะอาศัยอยู่ทางตอนใต้ของทวีปยุโรป โดยมีลักษณะของจมูกที่โค้งแหลม ผิวคล้ำ ผมสีน้ำตาล แต่พวกเมดิเตอร์เรเนียนนี้จะมึบเทาทางวัฒนธรรมในยุคแรกๆ ของโลก มนุษย์กลุ่มนี้จะอาศัยอยู่แถบกลุ่มแม่น้ำไนล์ ในดินแดนอียิปต์ กลุ่มแม่น้ำไทกริส-ยูเฟรติส และรอบๆ ทะเลเมดิเตอร์เรเนียน

3. พวกนิกรอยด์ (Negroid) เป็นมนุษย์ที่อาศัยอยู่ในทวีปแอฟริกา และอยู่บนเกาะในมหาสมุทรแปซิฟิก พวกนี้มีผิวสีดำคล้ำเข้ม ดวงตาดำ โคนและโปน ผมหยิกขดติดหนังศีรษะ ริมฝีปากหนา จมูกไม่โค้งแต่จะมีลักษณะบาน

ถึงแม้ว่ามนุษย์ทั้ง 3 เผ่าพันธุ์นี้ จะมีความแตกต่างกันดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ตั้งแต่ในอดีตมนุษย์ทั้ง 3 เผ่าพันธุ์นี้ต่างก็มีการติดต่อสื่อสารหรือไปมาหาสู่ ทั้งในรูปแบบที่ดี คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษา การค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้า และการทำงานร่วมกัน รวมทั้งมีการแต่งงานข้ามเผ่าพันธุ์ ฯลฯ แต่อย่างไรก็ตาม มนุษย์ทั้ง 3 เผ่าพันธุ์นี้ก็มีการติดต่อกันในรูปแบบที่เป็นทางลบ คือ การเข้าไปรุกรานแย่งชิงดินแดน การล่าอาณานิคม และการค้าทาส เช่น การที่มนุษย์เผ่าคอเคซอยด์จากทวีปยุโรปได้เข้ารุกรานดินแดนของมนุษย์เผ่าพันธุ์มองโกลอยด์ แถบเอเชีย เช่น อินเดีย และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น พม่า ลาว มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ เป็นต้น เพื่อให้เป็นดินแดนในอาณานิคม และมีการนำมนุษย์เผ่านี้กรอยด์จากทวีปแอฟริกามาเป็นแรงงานในภาคอุตสาหกรรมหรือภาคเกษตรกรรมในรูปของการค้าทาส โดยนำมาทักขังและรอเวลาเพื่อบรรทุกลงเรือไปยังทวีปอเมริกาเหนือ และทวีปอเมริกาใต้

ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์ทั้งสองรูปแบบของการติดต่อสื่อสารนี้ ได้ก่อให้เกิดการผสมผสานเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์และวัฒนธรรม ซึ่งได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

แต่คำว่าหลากหลายทางวัฒนธรรมเพิ่งได้รับการกล่าวขานกันอย่างกว้างขวางเมื่อไม่นานมานี้ เพราะสังคมโลกปัจจุบันถูกเรียกขานให้เป็นสังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) คือเป็นสังคมที่ไร้พรมแดน เกิดขึ้นมาด้วยความเจริญทางนวัตกรรม เทคโนโลยี ความรู้ใหม่ๆ การสื่อสารที่ถูกพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง รวมทั้งอิทธิพลของระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ซึ่งสามารถกล่าวได้อย่างชัดเจนว่า เพราะระบบสื่อสารและคอมพิวเตอร์นี้เอง ทำให้มนุษย์เราสามารถติดต่อ เพื่อส่งข้อมูลข่าวสารถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว สะดวก และยังมีราคาถูก เช่น ในขณะที่เรานั่งทำงานอยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์ที่มีการเชื่อมต่อระบบสายโทรศัพท์หรือเคเบิลใยแก้ว เราก็สามารถมองผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์เพื่อติดต่อกับบุคคลที่อยู่ห่างออกไป ไม่ว่าจะระยะทางจะใกล้หรือไกลถึงต่างประเทศ เราล้วนสามารถทำได้ หรือแม้ว่าบุคคลที่เราประสงค์จะติดต่อกับด้วยนั้น จะอยู่ในอีกซีกโลกกับเรา เราก็สามารถทำได้ทั้งสิ้น หรือเพื่อการสืบค้นหาข้อมูลบางอย่างที่อยากทราบ อยากค้นคว้า แทนการไปค้นหาในห้องสมุด ซึ่งอาจจะมีหรือไม่มีด้วยการเชื่อมโยงเข้าหากันด้วยระบบสื่อสารอินเทอร์เน็ตนี้ ทำให้สังคมของมนุษย์เราทั้งโลกเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวกัน จนมีคำกล่าวที่ว่า “เกิดอะไรขึ้นในอีกซีกโลกหนึ่ง อีกซีกโลกหนึ่งก็รับรู้ รับทราบได้เหมือนกันและทันทีทันใด” ประกอบกับท่ามกลางกระแสของสังคมโลกแบบโลกาภิวัตน์ หรือความเป็นโลกใบเดียวที่ไร้พรมแดนเช่นนี้ ทำให้การดำรงชีวิตในโลกมนุษย์ของเราในแต่ละถิ่นจึงมีความเกี่ยวข้องกับ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม หรือความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

การมีความสัมพันธ์หรือมีปฏิสัมพันธ์กับชนชาติต่างๆ ในโลกนี้ นับว่ามีอัตราที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ไม่ว่าจะเป็นระดับปัจเจกชน (Individual Level) ระดับกลุ่ม (Group Level) ระดับองค์กร (Organization Level) ไปจนถึงระดับชาติ (National Level) โดยเฉพาะความสัมพันธ์ในระดับรัฐ (State) กับกลุ่มนักลงทุน (Investor) อันเป็นเรื่องของการค้า การลงทุน การทำธุรกิจ เพื่อหวัง



ผลตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ หรือการศึกษาและการเมืองเป็นสำคัญ การจะมีความสัมพันธ์ที่ดี (Good Relation) ระหว่างบุคคลหรือองค์กรนั้น ทุกคนจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องบริบท (Context) ของสภาพสังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิต ค่านิยมและโลกทัศน์ของอีกฝ่ายหนึ่งอย่างลึกซึ้ง และต้องไม่ด่วนสรุป หรือตีความตามพฤติกรรมที่ได้เห็น หรือตีความจากการได้สัมผัสบนพื้นฐานทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมของตนเองเป็นใหญ่ หากบุคคลได้มีการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่ที่ไปมีความสัมพันธ์ หรือ ได้สัมผัสหรือมีปฏิสัมพันธ์แล้ว ย่อมช่วยลดความขัดแย้งหรือความสับสนที่เกิดขึ้นได้

นอกจากนี้ การที่มนุษย์ต้องเผชิญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมหรือวัฒนธรรมใหม่ที่ไม่คุ้นเคย ก็จะเกิดสภาวะของความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม (Culture Shock) ได้ค่อนข้างมากทีเดียว ซึ่งความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรมนี้ Furnham & Bochner (1986) ได้กล่าวว่าจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่เดินทางไปยังต่างถิ่นหรือต่างประเทศหรือทำงานร่วมกับชาวต่างประเทศ แล้วมีความทุกข์เกิดขึ้น หรือประสบกับความยากลำบากในการปรับตัวให้เข้าใจกับวัฒนธรรมที่แตกต่างในสังคมแห่งใหม่ เรียกว่าบุคคลผู้นั้นกำลังตกอยู่ในสภาวะการตื่นตระหนกทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง ซึ่งสภาวะเช่นนี้เกิดขึ้นก็เพราะบุคคลผู้นั้นอาจขาดทักษะทางสังคม ในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างในสังคมนั้นๆ

ประเด็นของความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนที่เป็นบุคลากรทำงานสังกัดอยู่ในองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะบุคลากรระดับผู้บริหารองค์กรจะต้องทำการศึกษา และทำความเข้าใจเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคคลที่ต้องปฏิสัมพันธ์ด้วย ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่เป็นพลเมืองในประเทศของตนเอง และบุคคลที่เป็นชาวต่างชาติที่ตนเองต้องร่วมทำงานด้วย อันเกิดมาจากรูปแบบของการจ้างงาน การดำเนินธุรกิจร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการซื้อขายสินค้าและบริการก็ตาม

อย่างไรก็ตาม สภาพสังคมของประเทศในแถบทวีปเอเชียในปัจจุบันนี้ พบว่า ประชาชนส่วนใหญ่ได้มีความตระหนักถึงความสำคัญของทักษะ และความสามารถทางภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ที่เดิมนั้นประชาชนส่วนใหญ่ใช้หรือให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษในระดับที่เป็นเพียงภาษาต่างประเทศเท่านั้น หรือเฉพาะสำหรับนักวิชาการหรือนักธุรกิจที่ทำงานเกี่ยวข้องกับชาวต่างประเทศ เช่น ธุรกิจการบิน การท่องเที่ยว แต่หลังจากมีการเคลื่อนย้ายทุน ด้วยแรงผลักดันของระบบทุนนิยมแบบการค้าเสรี และการเกิดภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำ การเปิดรับข้อมูลข่าวสารด้วยความก้าวหน้าของระบบสารสนเทศ ทำให้ประเทศในแถบเอเชียได้หันมาให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้น และยกระดับให้เป็นภาษาที่สอง โดยมีการส่งเสริมทั้งในระดับนโยบายและระดับการปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย เช่น ประเทศมาเลเซียมีนโยบายให้ประชาชนต้องมีทักษะด้านภาษาอังกฤษเป็นภาษาระดับผู้นำด้วย

การแบ่งระดับของวัฒนธรรม



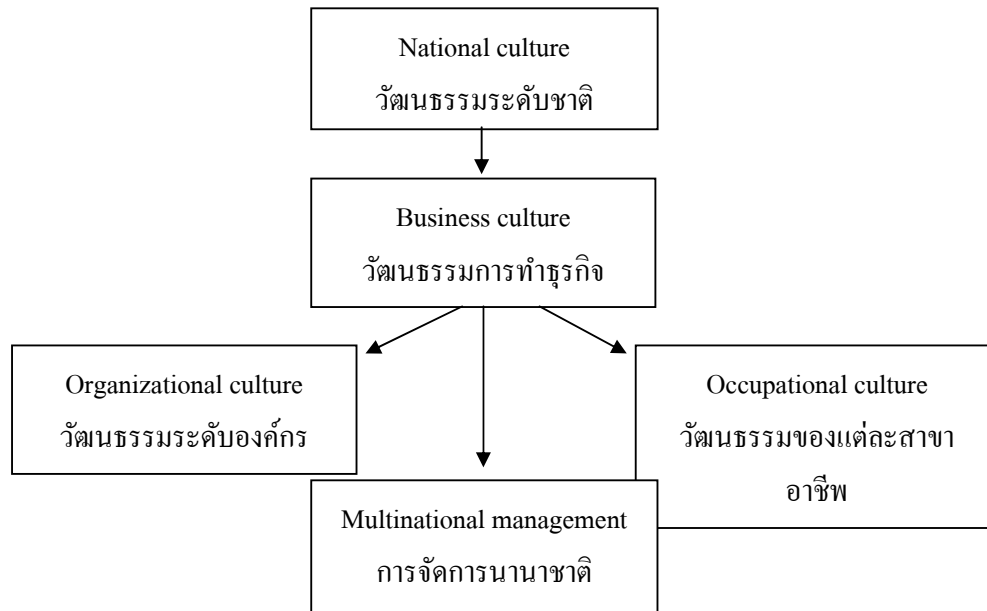
ในศาสตร์ของการจัดการข้ามวัฒนธรรม หรือการจัดการระดับนานาชาตินี้ (Multinational Management) มีการกล่าวถึง ระดับของวัฒนธรรม (Levels of Culture) ซึ่งหมายความว่ามนุษย์เราย่อมมีการสังกัดกลุ่มหลายๆ กลุ่มในเวลาเดียวกัน และในแต่ละกลุ่มก็จะมีสมาชิกที่เป็นผู้คนที่มีลักษณะของวัฒนธรรมบางอย่างที่มีทั้งที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน ซึ่งในแต่ละกลุ่มก็จะมีวัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตเฉพาะตนเอง (Sub-Culture) นั่นเอง

Hofstede (1997) ได้กล่าวว่า ในขณะที่เกือบทุกคนเป็นจำนวนของกลุ่มที่แตกต่างกัน และประเภทของคนในเวลาเดียวกันคนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ดำเนินการหลายชั้นของการเขียนโปรแกรมจิตภายในตัวเองสอดคล้องกับระดับที่แตกต่างกันของวัฒนธรรม

Hofstede ได้จำแนกระดับของวัฒนธรรมเป็น 4 ระดับที่มีอิทธิพลลดหลั่นกันไป คือ

1. วัฒนธรรมระดับชาติ (National Culture)
2. วัฒนธรรมการทำธุรกิจ (Business Culture)
3. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)
4. วัฒนธรรมของแต่ละสาขาอาชีพ (Occupational Culture)

การวิเคราะห์ระดับของวัฒนธรรม เปรียบเทียบได้กับการกางร่มให้เรียงซ้อนๆ กันลงมา โดยเริ่มจากร่มคันใหญ่สุดแล้วลดหลั่นขนาดกันลงไปตามลำดับเริ่มจากวัฒนธรรมระดับชาตินับเป็นวัฒนธรรมระดับใหญ่ที่เปรียบคล้ายร่มคันใหญ่ที่มีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของผู้คนที่เกิดมาในชาตินั้นๆ วัฒนธรรมการทำธุรกิจ เป็นวัฒนธรรมที่ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมระดับชาติ ซึ่งวิถีชีวิตของผู้คนในการดำรงชีวิตมักสะท้อนออกมาในวัฒนธรรมการทำธุรกิจเปรียบเทียบกับร่มคันเล็กรองลงมา ส่วนวัฒนธรรมองค์กร เป็นวัฒนธรรมระดับเล็กลงมาอีกระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นวิถีการประพฤติปฏิบัติของแต่ละองค์กรและวัฒนธรรมระดับเล็กๆ อันเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละสาขาอาชีพ เรียกว่าวัฒนธรรมแต่ละสาขาอาชีพ ซึ่งเปรียบได้กับร่มคันเล็กสุด การนำเสนอระดับของวัฒนธรรมทั้งนี้ ก็เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ อันจะนำไปสู่การปฏิบัติที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่างในแต่ละระดับได้ต่อไป ซึ่งเรื่องระดับของวัฒนธรรมต่างๆ เพื่อความเข้าใจในเรื่องการจัดการนานาชาติ



ภาพประกอบที่ 2.8 ระดับวัฒนธรรมเพื่อการจัดการนานาชาติ (Cullen, J. & Parboteeah, P., 2005)

การเปรียบเทียบวัฒนธรรมการจัดการแบบประเทศใน โลกตะวันออกและโลกตะวันตก หากย้อนกลับไปศึกษาเรื่องราวในประวัติศาสตร์สมัยโบราณ พบว่า โลกของเราในอดีตได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ซีกใหญ่ๆ คือ โลกตะวันออกและโลกตะวันตก ทั้งนี้เพราะความแตกต่างกันในเรื่องของ วัฒนธรรมวิถีชีวิต ความคิด ความเชื่อ รูปแบบการปฏิบัติ อันเป็นผลมาจากความแตกต่างในด้าน ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ ศาสนา ความเชื่อ ระบบคิด ค่านิยม ประเพณี เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ สีผิว สีนัยน์ตา รูปร่างภายนอก หากได้ศึกษาเจาะลึกไปที่เรื่องของวัฒนธรรมการจัดการ จะพบว่า มีเอกสารเป็นจำนวนมากที่ได้แบ่งวัฒนธรรมการจัดการระหว่างประเทศใน โลกตะวันออกและโลกตะวันตก ว่า การจัดการของประเทศใน โลกตะวันออกนั้น มีแนวโน้มยึดฐานความสัมพันธ์ของกลุ่ม โดยมีลักษณะแบบระบบครอบครัว ระบบเครือญาติ กลุ่มพวก กลุ่มเพื่อนฝูง กลุ่มคนรู้จัก โดยมีระบบความสัมพันธ์เป็นสายใยแห่งการนำไปสู่การทำธุรกิจร่วมกัน หรือการทำงานในองค์กร ตลอดจน การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน และยังมีความเชื่อมโยงไปสู่การจัดการแบบตัดสินใจด้วยกลุ่ม การเชื่อฟังหรือนับถือระบบอาวุโส หรืออำนาจหน้าที่ การจัดการธุรกิจจะมองผลไปในระยะยาว และให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ก่อนทำการเจรจาธุรกิจ ดังที่ Chung (1991) ได้กล่าวว่า ชาวเอเชียชอบที่จะทำธุรกิจกับเพื่อน มิตรภาพมักจะเป็นเงื่อนไขล่องหน้าสำหรับความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดีสำหรับชาวเอเชียว่า “คววมุติ แต่เชื่อดีกว่า” เป็นวลีที่ว่างเปล่า นักธุรกิจรู้ดีที่รับผิชอบต่อการมีขึ้นติดต่อกัน

ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ James (1995) ที่ได้กล่าวถึงระบบความสัมพันธ์ของ ผู้คนในแถบเอเชียและการปกครองแบบมีลำดับชั้นว่า ความสำคัญในครอบครัวและกลุ่มยังผูกพันซึ่ง สำคัญเอเชียความสัมพันธ์ระยะยาว เอเชียจะต้องพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับพันธมิตรธุรกิจ ก่อนที่จะทำข้อตกลงใด ๆ ภูมิภาคเอเชียเป็นลำดับชั้นในความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ทักษะนี้เกี่ยวกับการ รับรู้ของผู้สูงอายุและหน่วยตัวเลขในครอบครัวหรือกลุ่ม

ในทางตรงกันข้าม การจัดการแบบโลกตะวันตก มีแนวโน้มจะเป็นการจัดการที่ยึดความ สามารถส่วนบุคคล (Individual Ability) อันนำไปสู่ความสำเร็จของส่วนบุคคล (Personal Achievement) และความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมเป็นลำดับต่อไป การตัดสินใจจะยึดแบบ ปัจเจกชนภายใต้การทำงานที่รับผิดชอบเป็นส่วนๆ หรือมีการเน้นผลงานในระยะสั้น ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลไม่มีผลต่อการจัดการในองค์กรหรือการเจรจาธุรกิจ เพราะมีการใช้ระบบ ความสามารถหรือหลักการที่ยุติธรรม ฯลฯ ทั้งนี้เพราะด้วยระบบคิด และการปฏิบัติในด้าน วัฒนธรรมการจัดการที่ประเทศในแถบโลกตะวันออกและโลกตะวันตกค่อนข้างแตกต่างกัน จึง ก่อให้เกิดความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรมและความขัดแย้งในการจัดการได้หากเมื่อบุคคลในสอง วัฒนธรรมนี้มาทำงานหรือทำธุรกรรมร่วมกันในระยะแรกๆ หรือไม่สามารถปรับตัวเข้าหากันได้ ถึงแม้ว่าได้ร่วมกันทำงานมาแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง

#### วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

ในการทำงานกับองค์กรต่างๆ เราจะพบว่า แต่ละองค์กรนั้นจะมีรูปแบบการทำงาน หรือ พฤติกรรมการทำงานส่วนใหญ่ และวัฒนธรรมการทำงานหรือลักษณะการจัดการองค์กรที่เป็น เอกลักษณะเฉพาะตน ซึ่งบางครั้งเราสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งอาจปรากฏในรูปของข้อความ ที่ว่าด้วยเรื่อง กฎระเบียบข้อบังคับของบุคลากรในองค์กร หรือนโยบายขององค์กร ตลอดจน วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) แต่ในทำนองเดียวกันนั้น รูปแบบของการประพฤติปฏิบัติ บางอย่าง ก็ไม่มีหรือไม่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนเป็นข้อความแต่สามารถรับรู้ รับทราบกันได้ และ ยังมีการสืบทอดสิ่งที่ประพฤติปฏิบัติกันนั้นๆ ตามกันมา ซึ่งบางองค์กรมีการถ่ายทอดรูปแบบการ ประพฤติปฏิบัตินี้จากบุคลากรรุ่นก่อนหรือรุ่นก่อตั้งแล้วมีการสืบทอดต่อกันมายังรุ่นปัจจุบัน รูปแบบของการประพฤติปฏิบัติเช่นนี้ เรียกว่า “วัฒนธรรมองค์กร”

#### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Meaning of Corporate Culture)

ก่อนจะให้นิยามของคำว่าวัฒนธรรมองค์กร เราสามารถแยกคำศัพท์ของคำสองคำ คือ วัฒนธรรม (Culture) และองค์กร (Organization) ออกจากกันก่อน ซึ่งคำว่า วัฒนธรรม ใน ความหมายของพจนานุกรมฉบับ ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรม (Behavior) และสิ่งที่คนในหมู่มาได้ผลิต หรือสร้างขึ้นมามีด้วยกัน (Create) แล้วมีการเรียนรู้จากกันและกัน (Learn and Share) และร่วมใช้หรือปฏิบัติตามกันอยู่ในหมู่

พวกของตน ส่วนองค์กร หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาทำงานอยู่ร่วมกัน ภายในขอบเขตของระยะเวลาและมีที่ทำกรอย่างชัดเจน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน

ฉะนั้นความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หรือใช้คำศัพท์อีกคำหนึ่งว่า Organizational Culture คือ รูปแบบ (Pattern) ระเบียบแบบแผน (Norm) ความคิด (Thinking) ความเชื่อ (Belief) พฤติกรรม (Behavior) ที่แต่ละองค์กรได้กำหนดขึ้นมา และสมาชิกในองค์กรมีการยึดถือปฏิบัติตามและมีการถ่ายทอดเรียนรู้จากคนรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรก่อให้เกิดเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร

เรื่องวัฒนธรรมองค์กรนี้ จะพบกันมากในองค์กรธุรกิจของชาวญี่ปุ่นนั้น จะมีปรัชญาการจัดการที่ปรากฏในรูปของคติพจน์ประจำองค์กร ซึ่งสามารถปรากฏชัดในสังคมญี่ปุ่นช่วงสมัยเมจิ ประมาณ ค.ศ.1868 (ตรงกับรัชสมัยของรัชกาลที่ 5) และได้พัฒนาไปเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด ดังที่ ทาคาโอะ วาดานาเบ้ (1925) ได้กล่าวว่า ช่วงเริ่มรัชสมัยโชวะ องค์กรธุรกิจของญี่ปุ่นจำนวนมากไม่น้อยที่มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นของตนเอง และมีการสืบทอดกันเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนี้ ชาวญี่ปุ่นเรียกว่า ชาฟู (Shafu) ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรหนึ่งๆ ได้ยึดถือปฏิบัติสืบทอดกันมา อันสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ เจตคติและมาตรฐานการปฏิบัติที่ทุกคนยอมรับนับถือร่วมกัน และยังปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่องและชัดเจนเห็นเป็นรูปธรรมของการปฏิบัตินั้นๆ นอกจากนี้ ประเพณีปฏิบัติ หรือวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรชาวญี่ปุ่นนี้ทำให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้นานและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรแห่งนั้นๆ ไปแล้ว จะเรียกว่าเป็นสปิริตขององค์กรนั้นๆ (Spirit) ซึ่ง นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542) ได้แสดงข้อมูลเพิ่มเติมว่า สปิริตหรือวัฒนธรรมองค์กรนี้ยังเป็นพื้นฐานอันสำคัญ สำหรับการสร้างความจงรักภักดีและการอุทิศตนในการทำงานจากบุคลากรในองค์กรอีกด้วย

ส่วนการศึกษาในเชิงศาสตร์ของวัฒนธรรมองค์กรนี้มีการเผยแพร่ไปทั่วโลก เริ่มมาจากหนังสือเรื่อง Corporate Culture เขียนโดย Deal & Kennedy (1982) ที่มียอดขายระดับดีมาก จนเป็น Best Seller ของประเทศสหรัฐอเมริกาในสมัยนั้น โดยสาระของหนังสือได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมขององค์กรเกิดขึ้นมาตามธรรมชาติของบุคลากรที่สังกัดในองค์กรนั้นๆ ได้ร่วมกันสร้างและสืบทอดกันมาจนเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร โดยหนังสือเล่มนี้ได้ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมาจากปัจจัย 4 ประการ คือ ผู้นำหรือฮีโร่หรือวีรบุรุษ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมและประเพณี และเครือข่ายการสื่อสาร พร้อมยกตัวอย่างประกอบจากกรณีศึกษาต่างๆ ที่เป็นวัฒนธรรมการจัดการจากประเทศใน โลกตะวันตก

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ที่ปรากฏในสารานุกรมวิกิพีเดีย (Wikipedia, the free Encyclopedia) นั้น ได้ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ การระบุดของค่านิยมและบรรทัดฐานที่ใช้ร่วมกัน โดยบุคคลและกลุ่มในองค์กร และการควบคุมวิธีที่พวกเขาได้ตอบกับแต่ละอื่นๆ และกับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

ส่วนความหมายของวัฒนธรรมองค์กรในมุมมองของผู้บริหารองค์กรระดับสูงที่เป็นมืออาชีพ เช่น ที่เรียกว่า นักธุรกิจระดับ CEO ของบริษัทด้านการสื่อสารที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพของไทยได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรมองค์กร สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นประเพณี หรือแบบอย่างที่ดีปฏิบัติของกลุ่ม องค์กร ชุมชน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนี้ถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญชนิดหนึ่ง และมักไม่เขียนไว้เป็นข้อความหรือลายลักษณ์อักษร เช่น กฎระเบียบหรือกฎหมาย แต่มีลักษณะเป็นนามธรรม แต่มีการยึดถือ ประพฤติปฏิบัติจนเป็นที่ยอมรับกันขององค์กรนั้นๆ

Janine Goalabre ผู้อำนวยการด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท โบลลอรเทค โน โลยี ประเทศฝรั่งเศส ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กร “วัฒนธรรมองค์กรมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับอดีต ประวัติศาสตร์และอนาคตขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรขึ้นอยู่กับความเฉลียวฉลาดของผู้บริหาร และสิ่งที่ผู้บริหารจะพัฒนาในองค์กรต่อไป และทั้งหมดเป็นเรื่องคุณค่าขององค์กร ภารกิจของบริษัท โบลลอรเทค โน โลยีให้คุณค่าที่บุคลากรทุกตำแหน่ง ทุกคนเปรียบเสมือนข้อต่อหรือห่วงที่ร้อยกันเป็นสร้อยคอ”

สรุปใจความได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลุ่มของค่านิยม ปทัสถานรูปแบบในการประพฤติปฏิบัติที่เกิดขึ้นและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ควบคุมวิธีการมีความสัมพันธ์หรือมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในองค์กรและยังกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ภายนอกองค์กรด้วย กล่าวคือ ถ้าหากองค์กรใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มที่ เน้นคุณภาพ และมีความรับผิดชอบสูง ย่อมส่งผลให้การทำงานของทุกคนดี มีคุณภาพ สินค้าก็มีคุณภาพไปด้วย ส่งผลทำให้ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการได้รับสินค้าที่ดีมีคุณภาพ รวมทั้งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการ

#### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร (The Importance of Corporate Culture)

การที่องค์กรจะดำเนินไปได้ ส่วนหนึ่งต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างแข็งขันและร่วมออกร่วมใจของบุคลากรทุกคนในองค์กร ซึ่งไม่ใช่เพียงการจัดการที่ดีของผู้นำองค์กรเท่านั้น แต่หมายความไปถึงการที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเองในทางที่ดี มีรูปแบบการทำงานที่เน้นความร่วมมือร่วมใจกันการทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นความมีคุณภาพ มาตรฐาน ฯลฯ วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ ย่อมทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่นหรือประสบความสำเร็จก้าวหน้า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อกลยุทธ์ทางการจัดการ การตัดสินใจ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนผลการดำเนินงานอีกด้วย โดยชี้ให้เห็นตัวอย่างองค์กรชาวญี่ปุ่นที่ประสบผลสำเร็จและเจริญก้าวหน้ามาโดยลำดับ ทุกองค์กรล้วนมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนมากและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน โดยเฉพาะองค์กรของชาวญี่ปุ่นที่มีวัฒนธรรมการจัดการที่กระบวนการตัดสินใจเกิดจากกลุ่ม

ฉะนั้น การที่บุคลากรในองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน และสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีจิตสำนึกตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มีไปในทิศทางเดียวกันแล้วนั้นย่อมทำให้ปัญหาหรือกระบวนการตัดสินใจดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อย หรือปัญหาบางอย่างสามารถได้รับการแก้ไขอย่างจบลงด้วยดีและในเวลาที่รวดเร็วและทันกับสถานการณ์

ในเรื่องของความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรนั้น เฟิซรี รูปะวิเชตร์ (2549) ได้แยกความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็นข้อๆ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรสามารถสะท้อนความคิด ความรู้สึก การตัดสินใจ การวางแผน การจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กรช่วยในการหล่อหลอมให้บุคคลในองค์กรมีความเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน และการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

3. วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร

ส่วนความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดด้านการบริหารจัดการ เช่น สรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือด้านการบริหารและการพัฒนาองค์กรชนิดหนึ่งที่ดีว่าเป็นเครื่องมือระดับสุดยอดในการพัฒนาองค์กร ด้วยวัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กรนั้นๆ นอกเหนือจากกฎระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่

2. วัฒนธรรมองค์กรเป็นที่ยึดถือและเป็นที่ยอมรับขององค์กรนั้นๆ ด้วยเพราะวัฒนธรรมองค์กรมักจะ ไม่มีการเขียนไว้เป็นตัวบทที่ชัดเจน เช่น กฎระเบียบขององค์กร

3. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กร

4. วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ และพฤติกรรมของคนในองค์กร

5. วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้วยเพราะหากองค์กรใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งและไม่ยืดหยุ่น จะทำให้การทำงานของสมาชิกในองค์กรมีอุปสรรค ดัดขัด ดังนั้นจึงถูกเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลง

6. วัฒนธรรมองค์กรสามารถใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรมากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบด้วยศาสตร์การบริหารสมัยใหม่หรือการจัดการร่วมสมัย จะมีแนวคิดให้มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์และสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมา และในขณะเดียวกันก็เน้นการจัดวัฒนธรรมที่ไม่ดีให้หมดไปจากองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่ดีหรือแข็งและวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีหรืออ่อนแอ ด้วยวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกันสร้างขึ้น มา ในองค์กรย่อมมีทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่ดีหรือที่พึงประสงค์ หรือไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หรือกล่าวอีก



คำพูดหนึ่งได้ว่า วัฒนธรรมที่แข็งและวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทุกระดับที่ต้องเอาใจใส่สอดคล้องว่า ภายในองค์กรของตนนั้น มีวัฒนธรรมองค์กรใดบ้างที่ดีหรือแข็ง และมีวัฒนธรรมองค์กรใดบ้างที่ไม่ดีหรืออ่อนแอ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องหาทางกำจัดวัฒนธรรมที่อ่อนแอหรือไม่พึงประสงค์นั้นๆ ให้หมดไปโดยเร็ว พร้อมกันนั้น ต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อใช้วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นเครื่องมือหล่อหลอมให้บุคลากรในองค์กร ได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติเดียวกันต่อไป

วัฒนธรรมองค์กรที่ดีหรือแข็ง (Strong Corporate Culture) เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีหรือแข็ง สมาชิกทุกคนในองค์กรจะมีการกระทำแบบเดียวกัน ด้วยมีความเชื่อว่าสิ่งที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่ควรต้องกระทำ ซึ่งย่อมส่งผลดีต่อองค์กร โดยเฉพาะหากองค์กรใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็ง สอดรับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ องค์กรย่อมจะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคความยากลำบาก ในภาวะวิกฤตขององค์กรได้ดีกว่าองค์กรอื่นๆ เสมอ ถึงแม้ว่าบางองค์กรอาจประสบภาวะการดำเนินธุรกิจที่ขาดทุนเป็นผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจในภาพรวม แต่บุคลากรในองค์กรมีความรักองค์กร ขอมเสียดสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้องค์กรอยู่ได้ไม่ยอมจากไปเมื่อองค์กรประสบปัญหาความยากลำบาก ด้วยสมาชิกทุกคนมีความเชื่อมั่นในองค์กรและทุ่มเทพลังให้กับองค์กรอย่างเต็มที่จนในที่สุดสามารถนำองค์กรผ่านวิกฤตไปได้ ซึ่งในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งนี้ ผู้บริหารนับว่ามีบทบาทสำคัญมากในการสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร

Deal & Kennedy (1982) ได้กล่าวว่า ในวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งบริษัท ผู้จัดการจะเป็นผู้นำในการสนับสนุน และสร้างรูปร่างวัฒนธรรม คนเหล่านี้ถูกเรียกว่า ผู้จัดการสัญลักษณ์ เนื่องจากพวกเขาใช้เวลาคิดค่า วิจารณ์ และวัฒนธรรมและหน้าที่หลักเป็นการจัดการความขัดแย้งค่าที่เกิดขึ้นลดลงและการไหลของกิจกรรมประจำวัน

วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีหรืออ่อนแอ (Weak Corporate Culture) ในทางกลับกัน การที่องค์กรใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีหรืออ่อนแอ เช่น บุคลากรทำงานอย่างไม่ตรงต่อเวลาการทำงานไม่รับผิดชอบต่องานหรือต่อลูกค้า มักมีการทะเลาะวิวาทกันอยู่เสมอ หรือมีการแบ่งพรรคแบ่งฝ่าย การไม่รักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดี หรือให้สะอาดเรียบร้อย มีการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างสิ้นเปลือง หรือไม่ยอมเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา เป็นต้น ย่อมทำให้องค์กรนั้นๆ มีสภาพการดำเนินงานที่ติดขัดหรือที่ไม่เจริญก้าวหน้า หรือจะพัฒนาได้ยากลำบาก

ดังนั้น ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรสมัยปัจจุบัน จะต้องทำการทบทวนและค้นหาวัฒนธรรมองค์กรของตนที่ไม่ดีหรืออ่อนแออย่างเปิดใจ และอย่างเข้าใจ มีการค้นหาสาเหตุที่แท้จริง และทำการเปลี่ยนแปลง แก้ไขวัฒนธรรมที่ไม่ดีหรืออ่อนแอนั้นเสีย ซึ่งองค์กรต้องอาศัยกระบวนการที่เหมาะสม ดังที่ Simonsen (1977) ได้กล่าวว่า ความพยายามที่ต้องเปลี่ยนแล้วต้องใช้



กระบวนการว่าจะมีผลกระทบใหญ่พอที่คนเพียงพอในองค์กรเปลี่ยนสมมติฐานเดิม ความเชื่อ และความเข้าใจ พนักงานจะต้องทราบว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น เรียนรู้พฤติกรรมใหม่เพื่อให้สามารถใช้งานในแบบใหม่ หรือองค์กรใช้กระบวนการสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมา และมีการร่วมกันกระทำเพื่อรักษาวัฒนธรรมองค์กรใหม่นี้ร่วมกันอย่างจริงจัง ซึ่งหากเป็นองค์กรจัดตั้งใหม่นับว่าดำเนินการนี้ง่ายกว่าองค์กรที่จัดตั้งมานาน

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม

ประเด็นเรื่องวัฒนธรรมการจัดการข้ามชาตินับว่ามีความละเอียดอ่อนและส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจข้ามชาติหรือธุรกิจระดับนานาชาติที่นับวันจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะกระบวนการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าหรือบริการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ล้วนมีส่วนผลักดันจากธรรมชาติและวัฒนธรรมของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ล้วนมีส่วนผลักดันจากธรรมชาติและวัฒนธรรมของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ดังนั้น จึงปรากฏพบว่า บางบริษัทถึงแม้มีการทำธุรกิจในต่างประเทศ หรือวางจำหน่ายสินค้าในตลาดต่างประเทศแต่มีการใช้วิธีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่เป็นแบบเดียวกันกับที่ทำตลาดภายในประเทศของตนเอง ผลก็คือสินค้าที่ผลิตออกมาไม่ได้รับการยอมรับหรือประสบความสำเร็จเหมือนกับตลาดในประเทศของตน หรือบางครั้งก็ผู้ประกอบการนานาชาติ อาจมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์โดยขาดการคิด การวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งในเรื่องของสภาพวัฒนธรรมและสังคมของประเทศนั้นๆก็อาจเกิดการต่อต้านจากประชาชนในประเทศนั้นๆได้ ดังเช่น การโฆษณาสินค้าบางอย่างของประเทศแถบตะวันตกที่ใช้รูปแบบของพระพุทธรูปหรือพระสงฆ์ นักบวชมาประกอบ ก็ได้รับการประท้วงหรือเรียกร้องให้หยุดกระทำจากประเทศที่นับถือพุทธศาสนา

Finn Drouet Majlergaard (2003) ได้กล่าวถึงความตระหนักในเรื่องวัฒนธรรมว่ามีความสำคัญต่อสังคมโลกาภิวัตน์ การรับรู้ทางวัฒนธรรมได้กลายเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของโลกาภิวัตน์ วัฒนธรรมทางธุรกิจอาจจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ในบางวัฒนธรรมความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญมากขึ้นกว่าที่ทำสัญญาที่เกิดขึ้นจริงและในคนอื่นมันเป็นที่ตรงกันข้าม

PuthirakPansuk (2004) ได้กล่าวถึงการทำธุรกิจนานาชาติในส่วนของ การโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าให้กับประเทศที่เป็นลูกค้า นับว่ามีความยากที่จะทำให้มีมาตรฐานเดียวกันได้ เพราะความแตกต่างของวัฒนธรรมแต่ละชาติ ดังนั้น นักโฆษณา นักการตลาด ควรตระหนักถึงเรื่องวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน เพราะวัฒนธรรมมีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ ในเรื่องการสื่อสารต่างวัฒนธรรม แม้แต่ในแวดวงของการนำเสนอข่าวของสื่อระดับนานาชาติก็ต้องตระหนักถึงเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างของแต่ละชาติด้วย ดังที่ Rosechongporn Komolsevin (2002) ได้กล่าวว่า ในวงการการสื่อสารระดับนานาชาติ ก็ควรตระหนักถึงผลกระทบของวัฒนธรรมข้ามชาติ เพราะมีประเทศต่างๆ เป็นจำนวนมากที่ได้

วิพากษ์วิจารณ์ว่า การนำเสนอข่าวของต่างชาติเกี่ยวกับประเทศของตนนั้นมีความผิดพลาดไม่ถูกต้อง เพราะผู้สื่อข่าวขาดความเข้าใจที่เพียงพอเกี่ยวกับวัฒนธรรมแกน (Core Culture) ค่านิยม สภาพบริบทของการเมือง สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ และโครงสร้างทางสังคม

ดังนั้น บุคคลผู้ทำงานด้านสื่อสารมวลชนก็ต้องศึกษาและทำความเข้าใจ สภาพแวดล้อมภายในของประเทศตนเองและประเทศอื่นๆ อย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะการยอมรับ เคารพ ในเรื่องวัฒนธรรมอื่นๆ หรือของชาติอื่นที่แตกต่างนั้นด้วย เพื่อการตีความอย่างถูกต้อง และไม่เกิดความลำเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งจนคิดไปจากความเป็นจริงนั่นเอง

สรุปได้ว่า มนุษย์ในยุคแห่งสังคมโลกาภิวัตน์ย่อมจะปฏิเสธในการมีความสัมพันธ์หรือ ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างด้านวัฒนธรรมไปไม่ได้หรือเป็นไปได้ยาก ซึ่งความแตกต่าง ด้านวัฒนธรรมนี้มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดหรือส่งเสริมจากหลายๆ ด้านด้วยกัน ได้แก่ ความเชื่อ บทบาท การเลี้ยงดูในครอบครัว ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ ระบบการศึกษา ภาษาองค์กรทางสังคมระบบ การเมืองการปกครอง ระบบเศรษฐกิจ ดังนั้น เมื่อบุคคลได้มีความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือกลุ่มที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไม่ว่าจะในกรณีใดก็ตาม บุคคลทั้งสองฝ่ายจะต้องมีการศึกษา ทำความเข้าใจในวัฒนธรรมของผู้อื่นพร้อมกับยอมรับในความแตกต่างนั้นๆ รวมทั้งมีความเข้าใจ ในวัฒนธรรมของตนเองทั้งด้านดีและด้านเสียหาย เพื่อให้เกิดการยอมรับได้ในระดับหนึ่ง และ จะต้องไม่ตีความในวัฒนธรรมของผู้อื่นอย่างผิดๆ หรือยึดเอาวัฒนธรรมของตนเองเป็นใหญ่ หาก เป็นเช่นนั้นแล้ว การมีความสัมพันธ์หรือมีปฏิสัมพันธ์ในครั้งนั้นๆ ย่อมดำเนินไปอย่างราบรื่น นำไปสู่ความสมานฉันท์และการยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา ระดับโลก เช่น ปัญหาความยากจน ปัญหาโลกร้อน ปัญหาสภาพสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติถูก ทำลาย ปัญหาด้านสังคม ฯลฯ ในฐานะเป็นมนุษย์ที่อาศัยอยู่บนโลกเดียวกันต่อไป

### ทฤษฎีแนวคิดผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีผู้เสนอ

ช่วงแรกเป็นการศึกษาเปรียบเทียบของวัฒนธรรมของประเทศจากที่แตกต่างกัน แล้วมีการพัฒนาเป็นการศึกษาเชิงลึกของวัฒนธรรมต่าง ๆ ต่อมาได้มีการศึกษาเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิง พาณิชยหรือเชิงธุรกิจ เพราะความเข้าใจเชิงลึกในเรื่องของวัฒนธรรมที่แตกต่างนั้น จะทำให้บริษัท สามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคได้ ซึ่งเป็นผลดีในการออกแบบและผลิตสินค้าเพื่อจำหน่าย ได้ตรงตามลักษณะของวัฒนธรรมนั้นๆ

Geert Hofstede ชาวเนเธอร์แลนด์ เมื่อประมาณ ค.ศ.1989 ได้ทำการวิจัยบุคลากรจำนวน ประมาณ 11,600 คน ที่ทำงานในบริษัทไอบีเอ็ม จำนวน 39 สาขาทั่วโลก ที่มาจากประเทศต่างๆ ได้ สรุปเป็นทฤษฎีด้านวัฒนธรรมการจัดการที่ยึดฐานค่านิยม และความเชื่อของแต่ละชาติที่แตกต่างกัน โดยเป้าหมายคือเรื่องงาน ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์มากมาย ทั้งเพื่อการศึกษาและในเชิง พาณิชย แต่สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงก่อนจะใช้งานวิจัยนี้คือ ตัวเลขต่างๆ ที่ได้มานั้นแสดงถึงค่าเฉลี่ยของ

แต่ละประเทศเท่านั้น ไม่ได้หมายถึงประชากรทั้งหมดในประเทศ อีกทั้งเป็นการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัฒนธรรมของการตอบคำถามสำหรับชาวเอเชีย และยุโรป หรืออเมริกันจะต่างกัน โดยชาวเอเชียจะตอบคำถามเสมือนกับว่าเป็นการตอบแทนกลุ่ม/สังคมที่ตนเองสังกัดอยู่ แต่ชาวยุโรปและชาวอเมริกันจะตอบคำถามโดยแสดงถึงความรู้สึกของตนเอง

นอกจากนี้ ทฤษฎีวัฒนธรรมการจัดการนี้ ยังสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของค่านิยม ความเชื่อที่แตกต่างกันที่มีต่อการจัดการองค์กร เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Human Resource Management) การฝึกอบรม (Training) รูปแบบของผู้นำ (Leadership Styles) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation Theory) การสื่อสารในองค์กร (Communication in Organization) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) กระบวนการตัดสินใจ (Decision-Making Process)

ทฤษฎีวัฒนธรรมการจัดการของ Hofstede ประกอบด้วยวัฒนธรรมการจัดการ 4 มิติ ต่อมา Hofstede ได้ศึกษาและพัฒนาเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งมิติ คือ มิติเรื่องเวลา ซึ่งได้ศึกษาเฉพาะจากวัฒนธรรมที่ได้รับอิทธิพลของลัทธิขงจื้อ ซึ่งลัทธินี้เน้นการยึดถือคุณธรรมจริยธรรมอันเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน

รายละเอียดของมิติวัฒนธรรมของ Hofstede มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มิติที่ 1 ช่องว่างของอำนาจ (Power Distance)

มิติที่ 2 ความเป็นส่วนตัวและความเป็นกลุ่ม (Individualism versus Collectivism)

มิติที่ 3 ความสำคัญของเพศชายมากกว่าเพศหญิง (Masculine versus Feminine)

มิติที่ 4 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

มิติที่ 5 ช่องห่างของระยะเวลา (Long Term versus Short Term Orientation)

รายละเอียดของแต่ละมิติทางวัฒนธรรมการจัดการ ดังนี้

1. มิติช่องว่างของอำนาจ (Power Distance)

เรื่องที่อยู่สถานภาพของบุคคลในองค์กร (Status at Workplace or in Organization) ที่สะท้อนได้ 2 มุมมอง คือ ความไม่เท่าเทียมกัน (Inequality) ในตำแหน่งหน้าที่การทำงานภายในองค์กร คือ หากมีช่องว่างของอำนาจสูง องค์กรจะมีโครงสร้างด้านอำนาจที่ชัดเจนหรือเป็นในเชิงแนวตั้ง (Vertical) ซึ่งจะส่งผลทำให้มีช่องว่างของตำแหน่งระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติ การ สะท้อนความเป็นเจ้านายกับลูกน้อง อีกนัยหนึ่ง คือ การที่สังคมให้ความสำคัญหรือการยึดถืออำนาจหน้าที่ตำแหน่ง (Authority based Respect) แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรนั้น ๆ มีช่องว่างของอำนาจน้อยหรือสั้น คือ องค์กรจะมีโครงสร้างของตำแหน่งไม่มาก หรือมีโครงสร้างการจัดการที่มีแนวโน้มเป็นเชิงราบมากกว่า (Horizontal) หรือมีลักษณะการทำงานในตำแหน่งของหัวหน้าและลูกน้องที่เป็นลักษณะของผู้ร่วมงาน (Colleague) หรือเพื่อนร่วมงานมากกว่า หรืออีกนัยหนึ่ง มิติช่องว่างระหว่างอำนาจสูงเป็นสภาวะที่ผู้มีอำนาจน้อยกว่าหรือดำรงตำแหน่งที่ต่ำในองค์กรยอมรับความจริงที่ว่า อำนาจในองค์กรถูกกระจายให้บุคคลต่างๆ อย่างไม่เท่าเทียมกัน สภาพสังคม

ขององค์กรจะมีวัฒนธรรมแบบเชื้อพืง คือ ทุกคนจะเชื้อพืงผู้มีอำนาจ ซึ่งในประเทศที่มีสภาพสังคมแบบช่องว่างของอำนาจสูงนี้ ผู้จัดการหรือผู้บริหารจะมีแนวโน้มว่าการตัดสินใจจะเป็นแบบเผด็จการและผู้ที่บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามแบบที่ถูกบอกให้ทำ โดยส่วนมากสังคมแบบนี้จะมีโครงสร้างทางธุรกิจแบบบริหารแบบปิด (Closed Control) สังคมที่มีช่องว่างของอำนาจที่สูง (Power Distance) เช่นประเทศมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ ไทย จีน ญี่ปุ่น และประเทศในแถบลาตินอเมริกัน ได้แก่ ประเทศปานามา กัวเตมาลา เวเนซุเอลา เม็กซิโก

ส่วนประเทศที่มีช่องว่างของอำนาจระดับกลางถึงต่ำ (Moderate to Low Power Distance Countries) เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และประเทศภายในทวีปยุโรป เช่น เดนมาร์ก ออสเตรีย หรือทวีปออสเตรเลีย เป็นต้น ซึ่งบุคคลของแต่ละคนจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูงในการทำงาน รับผิดชอบงานของคนก่อน แต่ก็ให้ความในระเบียบข้อบังคับขององค์กร ด้านการจัดการพบว่า ผู้บริหารจะพูดคุยเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับลูกน้องเสมอเพื่อรับฟังความคิดเห็นหรือข้อมูลก่อนการตัดสินใจ โครงสร้างขององค์กรจะเป็นแบบแบนราบ ผู้บริหารมักจะทำงานร่วมกับลูกน้องแบบเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บริหารให้อิสระในการทำงาน เพื่อลูกน้องจะได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานให้ดีที่สุด ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาการตัดสินใจหรือรอคำสั่งให้ทำ

ในหนังสือเล่ม ผู้เขียนได้วิเคราะห์มิติของช่องว่างของอำนาจสูง (High Power Distance) ว่าจะมีลักษณะการจัดการหรือวัฒนธรรมการจัดการที่เป็นดังสำคัญ (Key Words) คือ ไปนี้

1. มีความไม่เท่าเทียมหรือไม่เสมอภาคในเรื่องของการมีอำนาจ (Inequality for Power)
2. การเป็นหัวหน้าหรือเจ้านายกับลูกน้อง (Boss/Head versus Subordinates)
3. การเป็นผู้ที่เหนือกว่าและผู้ที่ด้อยกว่า (Superior versus Inferior)
4. การยึดถือผู้มีอำนาจ (Authority based Respect)
5. การปกครองแบบมีลำดับชั้น (Hierarchy)
6. การใช้อำนาจการสั่งการ (Power/Commanding Orientation)
7. การนับถือผู้อาวุโส (Seniority base Respect)
8. การพึ่งพาการตัดสินใจหรือการรอคำสั่ง (Dependent Decision Making)
9. การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการทำงานหรือเลื่อนตำแหน่ง (Patronage based System)
10. การยึดระบบสายบังคับบัญชา (Hierarchy or Scalar Chain)
11. ความสัมพันธ์แบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (Interdependency)
12. การรวบอำนาจสู่ศูนย์กลาง (Centralization)
13. การควบคุมอย่างใกล้ชิด (Closed Controlling)

ในทางตรงกันข้าม หากมิติช่องว่างของอำนาจต่ำ จะมีลักษณะการจัดการหรือวัฒนธรรมการจัดการที่เป็นดังสำคัญ (Key World) ดังต่อไปนี้

1. ความเสมอภาค ความเท่าเทียมในองค์กร (Equality at Workplace)
2. การปกครองที่มีลำดับชั้นค่อนข้างน้อย (Less Hierarchic)
3. การมีอิสระในการทำงาน ลดการพึ่งพาการตัดสินใจ หรือการเปิดโอกาสให้มีความคิดสร้างสรรค์ (Autonomous at work)
4. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
5. ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Colleagues)
6. การมีอิสระในการตัดสินใจ (Independent Decision Making)
7. การทำงานที่เป็นแบบไว้นับถือเชื่อใจ (Trustworthiness)
8. การทำงานที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรและการร่วมมือ
9. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และความสำเร็จถูกกำหนดเป็นรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

## 2. มิติความเป็นส่วนตัวและความเป็นกลุ่ม (Individualism versus Collectivism)

มิติความเป็นส่วนตัวของกลุ่มนี้ เป็นการเปรียบเทียบชีวิตของบุคคลที่ยึดความเป็นส่วนตัว (Personal) และยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (Interpersonal) นำผลการวิเคราะห์เพื่อสะท้อนเป้าหมายและความมุ่งมั่นในความสำเร็จของการทำงานหรือการใช้ชีวิตของบุคคลได้ด้วย อีกนัยหนึ่ง คือเอาตัวเองเป็นที่ตั้ง หรือมีความพึงพอใจในชีวิตความเป็นส่วนตัว มีการดำรงชีวิตแบบพึ่งพาตนเอง โดยจะมีความตรงกันข้ามกับความเป็นกลุ่ม (Collectivism) ที่เป็นสถานะที่บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และต้องการความช่วยเหลืออยู่เสมอ หรือหากเป็นผู้อาวุโสกว่าหรือดำรงตำแหน่งที่สูงกว่าจะเป็นสถานะที่ต้องให้ความดูแลบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับความจงรักภักดีต่อกัน ประเทศที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจแล้วนั้นมักแสดงมิติความเป็นปัจเจกชน (Individualism) มากกว่าหรือสูงกว่าประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ยากจนหรือกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งประเทศที่มีมิติปัจเจกชนสูง (Individualism) ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา เนเธอร์แลนด์ แคนาดา ในทางกลับกัน ในบางประเทศที่กำลังพัฒนา เช่น ปากีสถาน อินเดีย เอเชีย แอฟริกาใต้ พบว่าจะมีมิติปัจเจกชน Individualism ที่ต่ำ

แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าท่าน Hofstede จะไม่ได้วัดถึงความเปลี่ยนแปลงของมิติปัจเจกชน Individualism ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลาแต่ท่านได้พบว่าสิ่งที่ประเทศญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นลักษณะของกลุ่ม Collectivism แต่ในขณะที่เดียวกันนั้น ประเทศญี่ปุ่นนั้นกลับมีความเป็นปัจเจกชนค่อนข้างสูงด้วยหรือมากกว่าประเทศต่างๆ ในทวีปเอเชียหรือโลกตะวันออกด้วยกัน ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของคนญี่ปุ่น ที่แต่ละคนมีเป้าหมายในตนเอง และเป้าหมายในการทำงานที่ดีที่สุดก่อน และเชื่อว่าจะนำไปสู่ประโยชน์ต่อกลุ่มและองค์กรในภาพรวม พร้อมกับ

ปัจจัยด้านประวัติศาสตร์ของญี่ปุ่นที่ต้องพบกับการมีสภาพของผู้แพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 และต้อง  
 รับผิดชอบต่อประเทศเพื่อนำเงินมาชำระค่าสงคราม การได้รับการควบคุมจากสหรัฐฯในช่วงนั้น เพื่อให้  
 ญี่ปุ่นที่การฟื้นตัวด้านเศรษฐกิจให้รวดเร็วที่สุด โดลักษณะหรือมิติปัจเจกชน Individualism ที่  
 เกิดขึ้นในประเทศญี่ปุ่นนั้นกลับส่งผลให้ประเทศญี่ปุ่นสามารถเพิ่มระดับความสามารถในการผลิต  
 และเศรษฐกิจ

ในเรื่องมิติความเป็นปัจเจกชนหรือความเป็นส่วนตัวละความเป็นกลุ่มนี้ สามารถแบ่ง  
 ชนิดต่างๆออกเป็นชาติที่มีความเป็นส่วนตัวสูง และชาติที่ยึดความสัมพันธ์กับกลุ่ม โดยการวิเคราะห์  
 พบว่า ชาติที่มีความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวสูง จะมีลักษณะการจัดการที่ปรากฏสำคัญ  
 ดังต่อไปนี้

1. การแยกเรื่องส่วนตัว (Private life) ออกจากงาน (Work life)
2. การให้ความนับถือเป็นส่วนตัว (Privacy)
3. การมีอิสระในที่ทำงาน (Freedom on the job)
4. การเจรจาที่เข้าเรื่อง ตรงประเด็น (Go to the point)
5. การมุ่งผลสำเร็จส่วนบุคคล (Self-Achievement)
6. การทำงานที่ยึดผลสำเร็จ (Outcome based)
7. การเลื่อนตำแหน่งด้วยระบบคุณธรรมหรือระบบความสามารถ (Merit System)
8. การทำงานแบบชอบความท้าทาย (Challenges)

ส่วนชาติที่มีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มหรือส่วนรวมในการทำงานหรือทำกิจ  
 กรจะมีลักษณะการจัดการที่ปรากฏดังต่อไปนี้

1. การให้ความสำคัญกับสังคมส่วนรวม (Social life)
  2. การยึดถือกลุ่มเป็นหลัก (Collectivism)
  3. มีความเป็นกลุ่มพวกหรือพรรคพวก (In-group Working)
  4. การพึ่งพาการตัดสินใจ (Dependent Decision Making)
  5. การใช้ความสัมพันธ์ที่รู้จักกัน (Personal Relationship)
  6. การนิยมใช้คนกลาง คนแนะนำเวลาเจรจา (Middle man for Introduction)
  7. การทำงานหรือเจรจาธุรกิจที่ใช้ระบบครอบครัว (Family based System)
  8. การทำงานที่ใช้เป็นเครือญาติ (Kinship)
  9. การเลื่อนตำแหน่งด้วยระบบเครือญาติ (Nepotism for promotion)
  10. การใช้ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด (Closed Relations)
  11. การทำงานแบบมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มหรือองค์กร (Royalty)
  12. การตัดสินใจด้วยระบบกลุ่ม (Group Decision Making)
3. มิติความสำคัญของเพศชายมากกว่าเพศหญิง (Masculine versus Feminine)



มิตินี้มีความสำคัญของเพศชายมากกว่าเพศหญิงนี้ เป็นมิติที่อธิบายสภาพสังคมการทำงานที่ไม่ใช่การเน้นบทบาทของชายหญิงที่ไม่เท่าเทียมกันเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการสามารถนำไปอธิบายถึงลักษณะด้านโลกทัศน์ การประเมินค่าสิ่งต่างๆ ในแต่ละวัฒนธรรม รวมทั้งยังสามารถนำผลวิเคราะห์ไปสะท้อนถึงสถานภาพในองค์กร ความเป็นหัวหน้าผู้นำที่ใช้อำนาจ หรือการให้บุคคลกรมีส่วนร่วม (Participative) หรืออีกนัยหนึ่ง มิติที่ให้ความสำคัญกับลักษณะ Masculine คือสถานะที่ให้คุณค่า หรือสังคมให้ความสำคัญจากความสำเร็จ (Achievement) เงินทอง (Asset) และวัตถุสิ่งของ (Things) ส่วนมิติที่เป็นแบบลักษณะ Femininity นั้นนับเป็นสภาวะทางวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าหรือความสำคัญของสังคม อันสะท้อนความห่วงใยต่อผู้อื่น และคุณภาพชีวิต (Quality of life) ได้ศึกษาและพบว่า ประเทศที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ Masculinity สูงคือ ประเทศญี่ปุ่น ประเทศออสเตรเลีย เนชูล่า เม็กซิโก ส่วนประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Masculinity ในระดับต่ำ หรือมีลักษณะ Femininity ในระดับที่สูง ได้แก่ นอร์เวย์ สวีเดน เดนมาร์ก เนเธอร์แลนด์ ส่วนสหรัฐอเมริกา มีคะแนนค่อนข้างมากไปในทางลักษณะ Masculinity เช่นเดียวกับประเทศอังกฤษ

รายละเอียดของประเทศที่มีลักษณะ Masculinity ในระดับสูง มักจะให้ความสำคัญต่อรายได้ (Income) การยอมรับ (Acceptation) ความก้าวหน้า (Progress) และความท้าทายมาก (Challenge) ความสำเร็จถูกกำหนดโดยความร่ำรวยและการยอมรับในสังคม สังคมที่มีวัฒนธรรมแบบนี้บุคคลมักชื่นชอบทำงานกับบริษัทขนาดใหญ่หรือมีชื่อเสียง แต่บางประเทศจำนวนผู้หญิงในหน้าที่การงานระดับสูงบางแห่งจะถูกจำกัดจำนวน

ส่วนประเทศที่มีลักษณะ Masculinity ในระดับต่ำ บุคคลจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีบรรยากาศที่เป็นมิตร การร่วมมือกัน และความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความสำเร็จถูกกำหนดเป็นรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ระดับความเครียดในงานค่อนข้างต่ำ และบุคลากรทำงานอย่างอิสระ

จากการวิเคราะห์ พบว่าชาติที่ให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำหรือผู้นำเป็นใหญ่ หรือในบทบาทของเพศชายที่สูงกว่า จะมีลักษณะการจัดการดังต่อไปนี้

1. การนับถือพ่อหรือพ่อเป็นใหญ่ในครอบครัว (Parental)
2. พี่ชายคนโตเป็นใหญ่หรือผู้สืบทอดกิจการของครอบครัว (Brother is a Successor)
3. การขึ้นชอบความสำเร็จผลงาน (Achievement or Success is the first priority)
4. ความรักในความก้าวหน้า หรือการมีชื่อเสียง (Advancement)
5. การให้ความสำคัญกับผู้นำ หรือคนเก่ง (Hero Admiration)
6. การทำงานแบบเพิ่มผลผลิต (Productivity)
7. การได้มาซึ่งรายได้หรือเงินเป็นจำนวนมาก (Income, Money)
8. การมีอคติทางเพศ



ส่วนชาติที่ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมทางเพศ (Gender) หรือการยกย่องเพศหญิงหรือให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร จะปรากฏค่าสำคัญ ดังต่อไปนี้ เช่น

1. การทำงานที่มีความอะลุ่มอล่วย หรือการยืดหยุ่น (Moderate)
2. การให้โอกาสแก่เพศหญิงในการทำงานตำแหน่งสูงๆ หรือทำงานในตำแหน่งบริหารที่เรียกกันว่าผู้หญิงสามารถฝ่าด่านการทำงานหรือ ‘ทะลุเพดานแก้ว’ (Opportunity to go through Glass Ceiling) ความหมายก็คือ การที่ผู้หญิงสามารถทำงานในองค์กร โดยดำรงตำแหน่งสูงๆ หรือตำแหน่งสำคัญๆ หรือตำแหน่งผู้บริหารในองค์กรได้อย่างไม่มีอุปสรรคใดๆ มาขวางกั้น
3. การเลื่อนตำแหน่งด้วยความรู้หรือความสามารถ (Merit system for promotion)
4. การทำงานที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior)
5. การทำงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่พร้อมใช้งาน (Full Facilities)
6. การทำงานแบบให้คุณค่าของคุณภาพชีวิต (Quality of life)
7. การทำงานที่มีสวัสดิการทางสังคม (Social welfare)
8. การทำงานที่เน้นการประสานงานกัน (Collaboration)

#### 4. มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนี้ (Uncertainty Avoidance)

มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนี้ สามารถอธิบายลักษณะของสภาวะที่บุคคลรู้สึกถูกคุกคามด้วยสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน และบุคคลหรือองค์กรสร้างความเชื่อบางอย่างเพื่อให้สถานการณ์นั้นลดลงหรือหลีกเลี่ยงได้ ตัวอย่างประเทศที่มีมิติของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่สูง (High Uncertainty Avoidance) นั้น พบว่าจะมีการพยายามสร้างระบบหรือวิธีการ เพื่อลดความเสี่ยงและจัดการกับความไม่แน่นอนนั้นๆ กลุ่มประเทศที่เป็นกลุ่มมิติของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เช่น กรีซ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ โปรตุเกส ญี่ปุ่น เกาหลี เป็นต้น ซึ่งในประเทศที่มีลักษณะเช่นนี้ จะมีแนวโน้มที่จะจัดองค์กรและกิจกรรมตามกฎหมายและระเบียบที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในสิ่งที่บุคลากรต้องทำ ส่งผลให้บุคลากรมักมีความกังวลและความเครียดและมักกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัย ความไม่แน่นอน และการตัดสินใจมักจะมีผลจากเสียงที่เป็นเอกฉันท์ ส่วนประเทศที่เป็นมิติของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่ต่ำ (Weak Uncertainty Avoidance) เช่น ประเทศสิงคโปร์ สวีเดน สหรัฐอเมริกา แคนาดา จะมีการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงน้อยและระดับที่มาก บุคลากรจะไม่เครียดหากมีการให้ทำงานที่ท้าทายหรือให้คิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ อยู่เสมอ แต่มีการยอมรับความไม่ลงรอยกันในหน้าที่และมีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเองในการทำงาน คือมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน

จากการวิเคราะห์พบว่า ชาติใดที่มีวัฒนธรรมการจัดการหรือต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หรือต้องการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Awareness) สูง จะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. ต้องการความปลอดภัย (Need for Safety)
2. ต้องการความมั่นคงในงาน (Need for job Security)

3. บุคลากรต้องการปฏิบัติงานที่ไม่ยากจนเกินไป (Routine Work)
4. การจ้างงานระยะยาว (Lifelong Employment)
5. บุคลากรไม่ต้องการเปลี่ยนงานบ่อย (Unsatisfied with Rotation)
6. บุคลากรกลัวการเปลี่ยนแปลง (Unsatisfied with Changes)
7. การบริหารจัดการที่รวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางหรือผู้บริหารระดับสูง (Centralization)
8. การทำงานแบบรอคำสั่ง (Dependent Decision Making)

ส่วนชาติที่มีวัฒนธรรมการจัดการที่ไม่กลัวความเสี่ยงหรือไม่กลัวต่อความไม่แน่นอน จะมีลักษณะตรงกันข้าม คือ มักจะชอบงานที่ท้าทายมีความท้าทาย หรือความแปลกใหม่ จะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. มุ่งการทำงานที่เห็นเส้นทางอาชีพชัดเจน (Career Path)
2. ชอบความท้าทายหรืองานที่ท้าทาย (Challenged Job)
3. บุคลากรมักชอบเปลี่ยนงานหรือโยกย้ายงาน
4. การจัดการแบบกระจายอำนาจ (Decentralization)
5. ให้โอกาสและสนับสนุนบุคคลที่มีความสามารถ
6. ทำงานอย่างใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากกว่ารอคำสั่ง
7. รักความก้าวหน้า มุ่งมั่นเอาชนะอุปสรรค

#### 5. มิติช่องห่างของระยะเวลา (Long Term versus Short Term Orientation)

มิติช่องห่างของระยะเวลานี้ Hofstede ท่านได้พัฒนาขึ้นมาภายหลัง บนพื้นฐานของการรับรู้เรื่องเวลา (Time Perception) และจริยธรรมของมนุษย์ ท่านและคณะได้หันมาศึกษาแนวคิดของงจื้อ ซึ่งรับรู้และให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องเวลามักมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เช่น บางประเทศให้ความสำคัญกับเวลามาก เกร็งครัด ตรงเวลา เปรียบเทียบเวลาเสมือนเงินทอง ในขณะที่บางประเทศอาจไม่ให้ความสำคัญกับเวลา ไม่ตรงต่อเวลา หรือรักษาเวลา

ในมิติเรื่องของเวลา หากชาติใดให้ความสำคัญกับกับมิติช่องห่างของระยะเวลาที่สั้น จะมีวัฒนธรรมการทำงาน หรือการเจรจาธุรกิจดังต่อไปนี้

1. มีความตรงไปตรงมาเข้าสู่ประเด็นเร็ว (Frank and go to the Point)
2. การแยกส่วนระหว่างงานกับชีวิตสังคม (Separate Work and Social Life)
3. มีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลา (Punctual and Time Management)
4. ต้องการความสำเร็จภายในระยะเวลาสั้น (Short Term Success)
5. ไม่ใช่ความต้องการส่วนตัวในการทำธุรกิจหรือการเจรจาทางธุรกิจ และถือว่าผิด

กฎหมาย (Less of Interpersonal for Contact)

6. ให้ความสำคัญกับเอกสารสัญญา (Contract)

ในทางตรงกันข้าม ชาติใดที่ให้ความสำคัญกับมิติช่องว่างของระยะเวลาที่ยาวนั้น จะมีวัฒนธรรมการทำงาน หรือเจรจาธุรกิจ ที่มีแนวโน้มไปในลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เน้นความสัมพันธ์ที่ยาวนาน หรือความไว้เนื้อเชื่อใจก่อนที่จะตกลงทำธุรกิจร่วมกัน หรือมีคนกลาง หรือมีผู้ที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน
2. มีการให้โอกาสการทำงานแก่บุคคลที่มีความเป็นญาติ เพื่อนฝูง หรือผู้ที่สนิทสนม
3. การมีผู้แนะนำหรือคนกลางในการทำธุรกิจ
4. การให้ความสำคัญกับผู้คุ้นเคยกันหรือรู้จักกันมาก่อน (Personal contact)
5. การตัดสินใจที่เกี่ยวกับบุคคลจะให้ความสำคัญกับข้อมูลพื้นฐานในอดีต

(Background)

นอกจากนี้ ทฤษฎี Hofstede ได้กล่าวถึงมิติวัฒนธรรมของประเทศในแถบเอเชียทั้ง 5 ประการ คือ ประเทศในแถบเอเชียมีมิติด้านช่องว่างของอำนาจที่สูง โดยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 60 ด้วยสภาพข้อมูลของพื้นฐานที่เป็นสังคมแห่งมิตรไมตรี มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ถูกกำหนดด้วยระบบอาวุโส การเคารพอำนาจตำแหน่งหน้าที่ ระบบอุปถัมภ์ การทำงานจึงมีความเป็นเจ้านายและลูกน้อง

มิติความเป็นปัจเจกชนจะอยู่ในระดับต่ำ เพราะสภาพสังคมที่เป็นสังคมแบบไมตรีสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เป็นตัวเชื่อมโยงทำให้รู้สึกความเป็นกลุ่มพวกเดียวกัน คำนี้ถึงประโยชน์ของกลุ่มเล็ก ๆ การทำงาน การทำธุรกิจจะมีการสายสัมพันธ์อย่างใดอย่างหนึ่งต่อกัน การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับกลุ่มมากกว่าเป็นการตัดสินใจของปัจเจกชน

ด้านมิติความเป็นเพศชายจะสูงในระดับร้อยละ 50 กว่าๆ ด้วยสภาพสังคมและการทำงาน ความเป็นเครือญาติ พี่น้อง การเป็นพี่ชายหรือลูกชายจะถูกเลี้ยงดูเพื่อให้เติบโตเป็นหัวหน้าครอบครัวและสืบต่อธุรกิจ ส่วนผู้หญิงมีบทบาทที่ต่ำกว่า (เพราะสังคมในเอเชียหรือลาติน หรือสังคมอิสลาม มีแนวโน้มตั้งแต่ในสมัยอดีตให้ผู้หญิงมีบทบาทด้านการทำงานน้อยกว่าผู้ชาย เพราะผู้หญิงไม่มีโอกาสได้เรียนหนังสือ แต่มักทำงานให้กับครอบครัวหรือดูแลงานในบ้าน) นอกจากนี้ มิติดังนี้ยังสะท้อนการทำงานที่เน้นความสำคัญจากความสำเร็จ ผลกำไร ดังนั้นจะเห็นว่าสภาพสังคมองค์กรแบบประเทศในเอเชีย ให้ความสำคัญกับความสำเร็จ หรือผลกำไร ในระดับปานกลางหรือไม่สูงมาก

ส่วนมิติการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 60 สามารถสะท้อนได้ว่าในการทำงาน บุคคลจะนิยมทำงานในสถานที่เดิม ด้วยความรู้สึกมั่นคง จงรักภักดีกับองค์กร หรือด้วยสาเหตุที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง หรือการทำงานที่มักไม่นิยมใช้ความรู้ ความสามารถในการเข้าทำงาน หรือเลื่อนตำแหน่ง แต่อาจเป็นการใช้สายสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้มิติของช่องว่างระหว่างเวลาที่ยาวในการทำธุรกิจ การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ มักเชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ที่มีต่อ

กัน เช่น การรู้จักกันมาก่อน หรือรู้จักเพราะเป็นเครือญาติ เพื่อนฝูง หรือมีการทำงานร่วมกันที่หวังผลระยะยาวมากกว่าผลประโยชน์ในขณะนั้น

The GLOBE Survey (2004) ได้รายงานผลการวิจัย จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของโลกและประสิทธิผลของพฤติกรรมองค์กร โดยการสำรวจกลุ่มตัวแทนของผู้จัดการระดับกลางจำนวน 17,300 คน จาก 951 องค์กร (บริการทางการเงิน การแปรรูปอาหารและ การสื่อสารโทรคมนาคม) ใน 62 วัฒนธรรม การวิจัยเน้นที่ วิธีการปฏิบัติขององค์กรที่ได้รับอิทธิพลจากทางสังคมและอ้างอิงถึงการทำงานกับ Hofstede (2001) และชวาร์ (1004) โดยพวกเขาชี้ไปที่โครงการพัฒนามนุษย์แห่งสหประชาชาติ, เป็นการสำรวจที่มีมูลค่าต่อโลก โดย อินเกล ฮาร์ท (Inglehart) และ World Economic Forum สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารเป็นฐานข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาการพัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตของคนในวัฒนธรรมที่แตกต่าง

โครงการสำรวจ GLOBE (2004) ได้กำหนด ความหมายของความเป็นผู้นำคือ ความสามารถของบุคคลที่จะมีอิทธิพล การกระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิผลในองค์กรที่เป็นสมาชิก และ GLOBE ได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรม คือ การแบ่งปันในความเชื่อ ค่านิยม แรงกระตุ้น ความเป็นตัวตน และการตีความ หรือความหมายของเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ร่วมกันของสมาชิกจะถูกส่งเข้าไปรื้อต่อรื้อ ความสำเร็จที่สำคัญของโครงการ GLOBE แรกคือ คำอธิบายที่ครอบคลุมของวิธีการที่วัฒนธรรมที่แตกต่างกันหรือคล้ายกันจากคนอื่น GLOBE จัดตั้ง 7 มิติทางวัฒนธรรมที่ทำให้มันเป็นไปได้ ที่จะจับความคล้ายคลึงกันและ/หรือความแตกต่างในบรรทัดฐานค่านิยมความเชื่อ และการปฏิบัติในหมู่สังคม พวกเขาสร้างผลการวิจัยโดย Hofstede (1980), ชวาร์ตซ์ (1994) สมิ ธ (1995), Inglehart (1997) และอื่นๆ ดังนี้

1. ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) ในระดับองค์กร ลักษณะความเป็นเพศชายจะแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกและการแสวงหาหนทางสู่ความสำเร็จ มีการสนับสนุนการตัดสินใจที่เด็ดขาด มีการดำเนินการติดตามในเรื่องการขยายตลาดและผลกำไร บรรยากาศในองค์กรมีความเข้มงวด การทำงานมีระบบระเบียบเคร่งครัด และมีการแบ่งแยกกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งในระดับสูง

2. ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) ในระดับองค์กร คือ ให้การสนับสนุนและให้รางวัลกับพฤติกรรมเฉพาะบุคคล ส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างอิสระ เคารพความเป็นส่วนตัว ใช้ความสามารถและสติปัญญาแข่งขันเพื่อความก้าวหน้า ไม่ส่งเสริมให้มีการสังสรรค์ในหมู่พนักงาน ซึ่งจะตรงกันข้ามกับลักษณะความมีส่วนร่วม (Collectivism) ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน สนับสนุนการคล้อยตาม เน้นการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน

3. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ในระดับองค์กร คือการลดความเสี่ยงความไม่แน่นอน โดยนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้วหรือกระทำมาแล้ว

และประสพผลสำเร็จมาดัดแปลง เพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับตน และลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสพผลสำเร็จ เช่น การเชื่อถือคำแนะนำจากผู้ชำนาญการในด้านต่างๆ เป็นต้น

4. ลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance) ในระดับองค์การ คือการคงไว้ซึ่งความไม่เท่าเทียมกันระหว่างสมาชิกที่ถูกแบ่งเป็นชั้นๆ เฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม โดยสะท้อนให้เห็นจากการปฏิบัติหน้าที่ที่มีการควบคุมอย่างเคร่งครัด ระดับชั้นขององค์กร ารมีมาก ยึดมั่นในคำสั่งมีการกำหนดสิทธิพิเศษให้กับผู้มีอำนาจ มีความแตกต่างของผลตอบแทนระหว่างพนักงานระดับล่างกับผู้บริหารระดับสูงมีการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง

5. ลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) ในระดับองค์การลักษณะเน้นความสำเร็จ คือ ให้การส่งเสริม สนับสนุนและให้รางวัลกับการปฏิบัติงานที่มุ่งพัฒนาเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศ องค์กรที่มีการมุ่งเน้นความสำเร็จสูงจะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ อุดสาหกรรม มีการยอมรับ ให้รางวัลกับความสำเร็จ และควมามีคุณภาพ

6. ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม (Humane Orientation) ในระดับองค์การ คือ ให้การส่งเสริม สนับสนุนและให้รางวัลเฉพาะบุคคลที่มีความยุติธรรม เห็นประโยชน์ของผู้อื่น ใจกว้าง มีความสุภาพและใจดี สะท้อนให้เห็นในองค์กรที่มีการเอาใจใส่พนักงาน มีเจตนาในการทำงานที่ดี และเกี่ยวเนื่องกับสวัสดิภาพของพนักงาน

7. ลักษณะเน้นอนาคต (Future Orientation) ในระดับองค์การ คือ ให้การส่งเสริม สนับสนุนและให้รางวัลกับพฤติกรรมเน้นอนาคต เช่น การวางแผน การลงทุน ความคาดหวัง และการเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ในอนาคต องค์กรที่มีลักษณะเน้นอนาคต จะมีการคาดคะเนและการวางแผนในระยะยาว มีการแบ่งจุดมุ่งหมายเป็นส่วนๆ มีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา มีการทำการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาอย่างมีอาชีพของพนักงานและผู้จัดการ

#### 7d Cultural Model (Trompenaars's Dimensions)

Komin, S. (1995), Adler, Nancy (1997) ได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีวัฒนธรรมการจัดการที่น่าสนใจอีกรูปแบบหนึ่ง เรียกว่ารูปแบบวัฒนธรรม 7 คู่ '7d Cultural Model' ประกอบไปด้วย 7 คู่ความสัมพันธ์ ดังที่ Cullen, J. & Parboteeah, P. (2005): Thomas, D. (2002) ได้อธิบายแนวคิดเรื่อง 7d Cultural Model ว่าเป็นผลการศึกษาวิจัยของ Fons Trompenaars และคณะ ที่ดำเนินระยะเวลา 10 ปี สอบถามข้อมูลโดยการสอบถามจากผู้จัดการจำนวนกว่า 15,000 คน ใน 28 ประเทศ อันมีความเชื่อด้านความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกับคำถามว่า ผู้คนมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร การจัดการเรื่องเวลา และการจัดการสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติเป็นอย่างไร ซึ่งผลการศึกษาพบว่า แต่ละชาติมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ และการแสดงออกต่อสภาพสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป รายละเอียดของแนวคิด 7d Cultural Model มีลักษณะเป็นชุดๆ ระบุว่าแต่ละเรื่อง 5 ชุดแรกเป็นความสัมพันธ์ของมนุษย์ (Relationship Among People) ส่วนสองคู่สุดท้าย ได้แนะนำประเด็นเรื่องเวลาและสภาพสิ่งแวดล้อม (Time and Environment) รายละเอียดต่อไปนี้

1. ลักษณะความเป็นสากลหรือความเฉพาะเจาะจง (Universalism versus Particularism) กล่าวคือชุดของตัวเลือกในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลว่าจะอยู่บนฐานของกฎระเบียบ ศัญญา ข้อตกลงที่เป็นทางการ หรือจะอยู่บนฐานของการมีความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดยกลุ่มประเทศที่เป็นลักษณะของ Universalism มีความเชื่อว่าสิ่งที่ถูกต้องหรือความเป็นจริงสามารถประยุกต์ใช้ได้ไปในสังคมทั่วไป (หรือการเป็นสากล) ส่วนกลุ่มประเทศที่เป็นลักษณะของ Particularism มีความเชื่อว่า สถานการณ์ที่เป็นเฉพาะเจาะจงนั้น เป็นกรอบในการตัดสินใจว่าจะไรถูกต้องหรืออะไรเป็นความจริง คือสามารถมีการยกเว้นการกระทำหรือกระทำได้

2. ลักษณะของกลุ่ม และปัจเจกชน (Collectivism versus Individualism) คือ การพิจารณาถึงคนมีพฤติกรรมในเชิงกลุ่มมากน้อยเพียงใด ทั้งในเรื่องของการเจรจา การตัดสินใจ และการจูงใจ ในวัฒนธรรมแบบปัจเจกชนจะมีลักษณะของความมีอิสระและจะดำเนินการด้วยตนเองมากกว่ากลุ่ม โดยมุ่งเน้นไปยังความสัมพันธ์ทั้งสองแบบ คือ ความสัมพันธ์ที่มุ่งเน้น ไปที่สมาชิกในกลุ่ม และความเป็นปัจเจกชน วัฒนธรรมการทำงานแบบกลุ่ม เป้าหมายและความสำเร็จในการทำงานจะเป็นของกลุ่มก่อน และลักษณะการทำงานจะเป็นแบบพวกพ้อง เป็นต้น

3. ลักษณะอย่างเป็นกลางหรือแบบแสดงออก (Neutral versus Affective) เป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกของบุคคลที่แสดงออกในระหว่างความรู้สึกเป็นกลางกับความรู้สึกที่โน้มเอียงด้านใดด้านหนึ่ง โดยกลุ่มประเทศที่เป็นลักษณะ Neutral มีการแสดงออกทางอารมณ์ที่ชัดเจน การควบคุมอารมณ์ที่แสดงออกไป (Self-Control is Important) ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็จะไม่แสดงอารมณ์หรืออาการออกมาให้สังคมเห็น นั่นคือจะพยายามเก็บความรู้สึกทางอารมณ์ แต่ในทางตรงกันข้าม กลุ่มประเทศที่เป็นลักษณะของ Affective จะเป็นกลุ่มประเทศที่มีการแสดงอารมณ์ออกมานั้นตรงกับความรู้สึก กล่าวที่จะแสดงออก

4. ลักษณะการกระจายและการเน้นเฉพาะเจาะจง (Diffuse versus Specific) ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับชีวิต กลุ่มประเทศที่เป็นลักษณะ Diffuse จะกลุ่มที่มีการปะปนระหว่างเรื่องส่วนตัวกับเรื่องอื่นๆ เข้าด้วยกัน และโครงสร้างองค์กรจะมีรูปแบบของลำดับชั้นการบริหารที่ชัดเจน ส่วนประเทศที่มีลักษณะของ Specific บุคคลจะแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ส่วนรวม ในการจัดลำดับการบริหารจัดการ จะไม่มีการแบ่งเจ้านายและลูกน้อง โดยจะมีความเป็นเพื่อนร่วมงานกัน

5. ลักษณะของความสำเร็จที่ได้ด้วยตัวเองหรือติดตัวมา (Achievement Versus Ascription) เป็นสิ่งที่อธิบายสถานภาพของบุคคลในสังคมที่อยู่บนฐานของพฤติกรรมแสดงออกในสังคมที่เป็นลักษณะของ Achievement นั้น สถานภาพของบุคคลจะขึ้นอยู่กับว่าคุณเป็นใคร (Status is based on who a person is) ชาติตระกูล ชนชั้นทางสังคม ระดับการศึกษา เป็นต้น ที่ จะถูกกำหนดหรือพิจารณาไปด้วย แต่สังคมที่เป็นลักษณะแบบ Ascription สถานภาพของบุคคล



จะขึ้นอยู่กับว่าคุณทำอะไร (Status is based on what a person does) คือดูที่ผลงานหรือการกระทำ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของความสัมพันธ์ที่มีอยู่

6. เวลา (Past, Present, Future or a Mixture) มีเรื่องของเวลาที่เข้ามาพิจารณา รูปแบบแรกเป็นการอธิบายสภาพสังคมมนุษย์ที่เป็นลักษณะการแยกเรื่องเวลาในอดีต เวลาในปัจจุบัน และเวลาในอนาคต และสภาพสังคมที่มีการนำเรื่องเวลาแบบมีการผสมผสานเข้าด้วยกันในเรื่องอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

7. การควบคุมหรือการยอมรับ (Control of versus Accommodation with Nature) เป็นการมองธรรมชาติที่ว่าเราสามารถควบคุมมันได้หรือจะมองว่าเราต้องเป็นส่วนหนึ่ง คือยอมรับในธรรมชาตินั้น เป็นแนวคิดที่อธิบายสังคมหรือการแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือมีผลต่อสภาพธรรมชาติสิ่งแวดล้อม โดยแบ่งออกเป็นสังคมที่เน้นการควบคุมสภาพธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และสภาพสังคมแบบที่มีการยอมรับซึ่งกันและกันกับสภาพธรรมชาติสิ่งแวดล้อม

Thomas Grisham (2002) ได้กล่าวไว้ว่า หัวใจของภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับทั่วไป ประกอบด้วย

1. ความไว้วางใจ (Trust)
2. การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
3. การปรับเปลี่ยนได้ (Transformation)
4. อำนาจ (Power)
5. การสื่อสาร (Communication)

รายละเอียดดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust)

ความน่าเชื่อถือเป็นรากฐานของความเป็นผู้นำหน่วยสืบราชการลับข้ามวัฒนธรรม (XLQ) ความน่าเชื่อถือเป็นความสอดคล้องของความคิดการสื่อสารและการกระทำที่สร้างแรงบันดาลใจให้คนที่อยู่เหนือหรือบรรเทาความกลัวของพวกเขา ที่มากที่สุดพื้นฐานของความไว้วางใจ คือการขาด หรือมีชัยของความกลัว ความกลัวเป็นอารมณ์ความรู้สึกที่มีหลายใบหน้า: การตายของการลงโทษการ สูญเสียของการดำรงชีวิตสูญเสียของใบหน้า, การสูญเสียของการเคารพ และการสูญเสีย อำนาจที่จะพูดถึงไม่ก็ นอกจากนี้ยังเป็นทีเฉพาะเจาะจงให้กับบุคคลในเวลาที่กำหนด

2. การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

การติดต่อที่มั่นคงระหว่างความไว้วางใจคือการเอาใจใส่และการสื่อสารได้เป็นอย่างดี ความไว้วางใจต้องมีการกำจัดของความกลัวและความเห็นอกเห็นใจเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่จะบรรลุเป้าหมายที่ ที่จะเอาใจใส่กับอีกหนึ่งต้องเข้าใจมุมมองของบุคคลอื่นและต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (ฟังอย่างแข็งขัน) ทำงานร่วมกันระหว่างแอดทริบิวต์เหล่านี้เป็นบอบบางพร้อมกัน



และได้รับอิทธิพลอย่างมากจากการศึกษา โดยไม่ต้องมีการศึกษาวัฒนธรรมและทักษะการใช้ภาษา บางส่วนก็จะเป็นเรื่องยากหรือเป็นไปได้ที่จะเข้าใจมุมมองของคนอื่นในการถ่ายทอดความรู้ใดๆ จะต้องมีข้อมูลที่ชัดเจน (บทสนทนาภาษากาย ฯลฯ)

### 3. การปรับเปลี่ยนได้ (Transformation)

ผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถพิเศษ

1. มีวิสัยทัศน์: ปลุกฝังความภาคภูมิใจ ได้รับความเคารพและความไว้วางใจ
2. มีแรงบันดาลใจ: ความคาดหวังสูง มีความมุ่งมั่น ในเป้าหมาย
3. กระตุ้นทางปัญญา: ส่งเสริมสติปัญญา ความรู้ การแก้ปัญหาอย่าง

สร้างสรรค์

4. เป็นผู้ที่มีการพิจารณา: สนใจส่วนบุคคล การฝึกการให้คำปรึกษา
5. การแสวงหาของการเปลี่ยนแปลง

### 4. อำนาจ (Power)

ความสามารถในการโน้มน้าวเจตคติหรือพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุในเป้าหมาย

### 5. การสื่อสาร (Communication)

การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสองคนหรือมากกว่า ที่ดำเนินไปจากความรู้สึกร่วมกัน ความเชื่อและความคิด ร่วมกัน เพื่อการแลกเปลี่ยนความต้องการ การสนทนาที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างเหล่านี้ได้คือ การพัฒนาของหัวข้อที่คุยกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และความสัมพันธ์ที่มีความเข้มแข็ง

จากแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ จากที่กล่าวมาในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสรุปใช้แนวคิดการจัดการข้ามวัฒนธรรม ใน 5 ด้าน โดยแสดงเป็นตารางสังเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

ลำดับ	ปัจจัย	Hofstede 1980	GLOBE survey 2004	Trompenaars	Thomas Grisham
1	Power Distance, power	/	/		/
2	Individualism versus Collectivism , Group Collectivism trust, empathy, communication	/	/	/	/
3	Uncertainty Avoidance, Trust	/	/		/
4	Masculinity, Gender Egalitarianism, power, Neutral VS Affective	/	/	/	/
5	Time, Future Orientation, transformation, communication	/	/		/
6	Assertiveness, masculinity, transformation, power		/		/
7	Institutional Collectivism		/		
8	Humane Orientation, Empathy, transformation		/		/
9	Performance Orientation, power, transformation, communication		/		/

จากตาราง ผู้วิจัยสรุปแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้งานวิจัยนี้ 5 ด้าน คือ

1. ด้านอำนาจ
2. ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
3. ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม
4. ด้านการให้ความเสมอภาค
5. ด้านการจัดสรรเวลา

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Hibbs (1998) ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำของครูใหญ่ โดยมุ่งสนใจที่ภาวะผู้นำทางการสอน (instructional leadership) ของครูใหญ่ภายในบริบทการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับหลักสูตร และการสอนผลการศึกษาพบว่า ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษาจากการรวมอำนาจมาสู่การกระจายอำนาจในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ครูใหญ่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการสอน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (instructional leadership) ทั้งนี้เนื่องจากครูใหญ่ต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำทางการสอนที่จะต้องนิเทศ และประเมินการสอน ประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตรติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน รักษาเวลาในการสอน (protect instructional time) กำกับเป้าหมายของโรงเรียนส่งเสริมการทำงานของครูและการเรียนรู้ และสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของครู แต่พฤติกรรมการเป็นผู้นำเหล่านี้ยังไม่เพียงพอครูใหญ่ยังต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ เพื่อจะกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน และสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น นอกจากนี้ยังเสนอว่าแท้ที่จริงแล้วภาวะผู้นำทางการสอนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเหลื่อม หรือทับซ้อน (overlap) กันอยู่ ซึ่งความทับซ้อนเช่นนี้ชี้ให้เห็นว่าระบบโรงเรียนเป็นระบบที่มีความซับซ้อนข้อสรุปจากการวิจัยนี้คือ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีเป้าหมายสุดท้ายคือการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

Lakhani (Online) ซึ่งได้ศึกษา ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมิติของการดำเนินการและผลลัพธ์ทางธุรกิจ พบว่า ผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้เมื่อสามารถพัฒนาและหลอมรวมภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยเฉพาะภาวะผู้นำการสื่อสาร (Communication Leadership) ภาวะผู้นำการให้รางวัลอย่างยุติธรรม (Reward Equity Leadership) และภาวะผู้นำในความมั่นใจ (Confident Leadership) คือปัจจัยที่มีประสิทธิภาพของผู้นำในความหลากหลายของวัฒนธรรมในการดำเนินงานและผลลัพธ์ทางธุรกิจสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความชัดเจนในด้านการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างของประเทศต่างๆ ที่รวมกันเป็นกลุ่มประเทศอาเซียนและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และการค้าโลกทำให้การศึกษาของไทยต้องอยู่ในบริบทการเตรียมตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (2554-2559) ในกรอบแนวคิด การเสริมสร้างสัญญาประชาคมซึ่งเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม การบริหารจัดการสมัยใหม่ต้องมีความยืดหยุ่น ความเป็นสากล ที่จะต้องถ่วงถ่วงให้เหมาะสมกับสังคมไทยในยุคปัจจุบันที่มีความเป็นสากลมากขึ้นประกอบกับแนวคิดในการสร้าง สถาบันคุณธรรมทางสังคมไทยโดยสร้างสถาบันของ

สังคมเป็นหน่วยปลูกฝังคุณธรรม ศีลธรรม ค่านิยมโดยผ่านระบบการศึกษา พัฒนาหลักสูตรให้เสริมสร้างคุณค่า และค่านิยมที่ดีงาม ด้วยกรอบของการวางแผนการบริหารประเทศดังกล่าว และรับเป็นภาระในการบริหารสถานศึกษา โดยใช้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเป็นสาระสำคัญของการบริหารจัดการ โดยมีสาเหตุคือ ความอยู่รอดของสถานศึกษาภายใต้การเปลี่ยนแปลงของการรวมกลุ่มประเทศ โดยการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในอนาคต คือ การมีทรัพยากรหรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีการเผชิญหน้าของวัฒนธรรมที่แตกต่าง ทั้งความเชื่อและศรัทธาในวัฒนธรรมของชาติตนเป็นการขัดแย้งในการทำงานที่มีวัฒนธรรมเป็นจิตบรรทัดฐานของการอยู่ร่วมกัน การบริหารจัดการอาจใช้แนวทางในการปรับกระบวนการให้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมลดน้อยและไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หากการบริหารจัดการในความหลากหลายวัฒนธรรมในสถานศึกษาล้มเหลวย่อมหมายถึงโอกาสของความอยู่รอด หรือความคงอยู่เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมย่อเป็นไปไม่ได้

เกตุศิริพันธ์ เพ็ชรบูรณ์ (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทรกรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกัน 2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านคำมั่นถึงปัจเจกบุคคล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 3) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบความตรงของเนื้อหา และความน่าเชื่อถือด้วยวิธีของครอนบาร์คกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.963 และแจกกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ส่วนวิธีการทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานได้แก่ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมีและด้านคำมั่นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร และวัฒนธรรมองค์การในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

### ตอนที่ 3 บริบทโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน

โรงเรียนในประเทศไทย จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการครั้งแรกในการปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ ในสมัยรัชกาลของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 เมื่อ พ.ศ. 2414 โปรดเกล้าฯ ให้ตั้งโรงเรียนหลวงแห่งแรกขึ้นในพระบรมมหาราชวัง คือโรงเรียนนายทหารมหาดเล็ก ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนสวนกุหลาบสอนวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ และขนบธรรมเนียมราชการ ต่อมาได้โปรดเกล้าฯ ให้ตั้งโรงเรียนหลวงสอนภาษาอังกฤษขึ้นที่พระราชวังนันทอุทยาน ผังชนบุรี โรงเรียนท่าแพนที่ในกรมมหาดเล็ก โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ โรงเรียนราษฎร เมื่อปี พ.ศ. 2427 ได้โปรดเกล้าฯ ให้ตั้งโรงเรียนหลวงสำหรับราษฎรทั่วไปขึ้นตามวัดหลายแห่ง อาทิ โรงเรียนเบญจมบพิตร หรือ โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตรในปัจจุบัน พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ทรงกำหนดหลักสูตรแนวการสอนด้วยพระองค์เอง เป็นโรงเรียนในพระบรมราชูปถัมภ์โดยตรง ไม่ขึ้นตรงต่อกระทรวงธรรมการสมัยนั้น โรงเรียนหลวงแห่งแรกของราษฎร คือ โรงเรียนวัดมหรณพาราม (วัดมหรณพารามวรวิหาร) โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย เป็นโรงเรียนเอกชนแห่งแรกของประเทศไทย และมี โรงเรียนอรุณประดิษฐเป็นโรงเรียนราษฎร์สตรีแห่งแรกของประเทศไทย ซึ่งจัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2408 สมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ ได้โปรดเกล้าฯ จัดตั้งโรงเรียนสำหรับสตรีขึ้น สอนทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ทรงจัดตั้งโรงเรียนราชินี บริเวณปากคลองตลาดนอกจากนี้ยังมี โรงเรียนสภาราชินี โรงเรียนวิเชียรมาตุ นอกจากนี้ ยังมี โรงเรียนราษฎร ซึ่งเอกชนได้สร้างขึ้นหลายแห่ง เช่น โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ โรงเรียนอัสสัมชัญ ซึ่งมีบาทหลวงเป็นครูผู้สอน และ โรงเรียนราษฎรแห่งแรกที่จัดตั้งโดยคนไทย คือ โรงเรียนบำรุงวิชา เมื่อ พ.ศ. 2442 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 โรงเรียน เป็นหนึ่งใน "สถานศึกษา" ที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

การศึกษาเอกชน นับเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นตั้งแต่ล้านนาไทยและสุโขทัย โดยมี วัด และ บ้านเป็นสถานที่ให้การศึกษา ครั้นถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาเอกชนขึ้นเป็นครั้งแรกในโครงการศึกษา ร.ศ. 117 หรือ ปีพุทธศักราช 2441 โดยมีคณะมิชชันนารีชาวอเมริกันจัดตั้ง โรงเรียนเซนต์จอร์จขึ้น แบ่งออกเป็น โรงเรียนเซนต์จอร์จในบำรุงและนอกบำรุง หลังจากนั้นจึงเปลี่ยนจากโรงเรียนเซนต์จอร์จเป็นโรงเรียนบุคคล ตามระเบียบการศึกษาประเทศสยาม พุทธศักราช 2454 แบ่งออกเป็นโรงเรียนที่สอนวิชาสามัญกับโรงเรียนที่สอนเฉพาะทาง ต่อมาในปีพุทธศักราช 2461 รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาเอกชน โดยประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2461 เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2461 และกระทรวงศึกษาธิการได้ถือเอาวันดังกล่าวเป็น “วันการศึกษาเอกชน” นับเนื่องจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์เป็นต้นมา การศึกษาเอกชนก็เป็นที่ยอมรับและเพิ่มจำนวนมากขึ้น หลังจากนั้นได้มีการแก้ไขและปรับปรุงพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ให้สอดคล้องกับ

สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน เอกชน ที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2479 พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2497 จนกระทั่งเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 และเปลี่ยนมาเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2552 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.2554 ซึ่งช่วงเวลาที่ผ่านมาเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า การศึกษาเอกชนเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาในระบบของเมืองไทยมีบทบาทในการจัดการ ศึกษาควบคู่กับการศึกษาภาครัฐ ช่วยสนองตอบความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน ได้เป็นอย่างดี

จำนวนโรงเรียน นักเรียน และครูโรงเรียนเอกชน

ปัจจุบันมีโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีจำนวน 12,137 แห่ง นักเรียน 3,797,442 คน และครู 178,172 คน ดังนี้

1. โรงเรียนในระบบ จำนวน 4,338 โรงเรียน

1.1 ประเภทสามัญศึกษา จำนวน 3,777 โรงเรียน

1.2 ประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 428 โรงเรียน

1.3 ประเภทนานาชาติ จำนวน 133 โรงเรียน

2. โรงเรียนนอกระบบ จำนวน 7,714 โรงเรียน

2.1 หลักสูตรระยะสั้น จำนวน 5,254 โรงเรียน

- สอนศาสนา จำนวน 204 โรงเรียน

- ศิลปะและกีฬา จำนวน 497 โรงเรียน

- วิชาชีพ จำนวน 2,556 โรงเรียน

- กวดวิชา จำนวน 1,964 โรงเรียน

- สร้างเสริมทักษะชีวิต จำนวน 33 โรงเรียน

2.2 สถาบันศึกษาปอเนาะ จำนวน 412 โรงเรียน

2.3 ศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) จำนวน 2,948 โรงเรียน

**บทบาทของโรงเรียนเอกชน**

1. แบ่งเบาภาระของรัฐ

โรงเรียนเอกชนสามารถแบ่งเบาภาระของรัฐในเรื่องการจัดการศึกษาให้เยาวชน ซึ่งมีทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียนและการศึกษานอกระบบโรงเรียน ทำให้รัฐสามารถประหยัดเงินงบประมาณในการ ลงทุนด้านการศึกษาได้เป็นจำนวนมาก

2. เป็น โรงเรียนใกล้บ้าน

โรงเรียนเอกชนส่วนมากเป็น โรงเรียนที่อยู่ในแหล่งชุมชนเกือบทุกชุมชน ถือว่าเป็นโรงเรียนใกล้บ้าน และหรือมีการคมนาคมที่สะดวก จึงสามารถดึงดูดความสนใจของนักเรียน

และผู้ปกครอง ในเรื่องความ สะดวกสบายและการประหยัดเวลา รถมทั้งค่าพาหนะในการเดินทางไป-กลับ ของนักเรียน

### 3. ให้บริการเด่นเป็นพิเศษ

โรงเรียนเอกชนสามารถให้บริการที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษสนองความต้องการของกลุ่มคนได้เป็นอย่างดี เช่น อาหารกลางวัน พาหนะรถรับ-ส่ง หอพัก และสามารถจัดหลักสูตรพิเศษทั้งในเรื่องการฝึกอบรม ด้านคุณธรรม ด้านคุณธรรม จรรยาบรรณ การฝึกทักษะทางภาษาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ดนตรี กีฬา และอื่น ๆ

### 4. ช่วยให้เกิดการแข่งขันด้านคุณภาพการศึกษา

โรงเรียนเอกชนสามารถส่งเสริมเสรีภาพด้านการศึกษา คือ ช่วยให้ผู้ปกครองและนักเรียนมีโอกาส ในการเลือกสถานศึกษามากแห่งขึ้น โดยเฉพาะ โรงเรียนเอกชนที่ดี มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา สูงจะเป็นคู่แข่งกับ โรงเรียนของรัฐ จึงเป็นการกระตุ้นให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น และยังเป็นการจัดหรือลดการผูกขาดในการจัดการศึกษา

### 5. มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว

โรงเรียนเอกชนมีการบริหารจัดการที่มีอิสระ โดยบริหารอย่างระบบธุรกิจซึ่งคล่องตัวมากกว่าระบบราชการ จึงสามารถลดขั้นตอนและระเบียบวิธีการในการสั่งการ บังคับบัญชา สามารถตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลง การบริหารงานด้านต่าง ๆ ตลอดจนบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่ ทำให้ประหยัดเวลา งบประมาณ และกำลังคน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการบริหารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีความ คล่องตัวในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ดำเนินกิจการ โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านระเบียบข้อบังคับเหมือน โรงเรียนภาครัฐ ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนและเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์การศึกษาที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เรียน ได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์

### 6. พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

โรงเรียนเอกชนสามารถจัดการเรียนการสอน ได้อย่างมีคุณภาพทัดเทียมกับ โรงเรียนของรัฐ โดยพิจารณาได้จากคะแนนผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียน โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และจากคะแนนการทดสอบมาตรฐานอาชีวศึกษา (V-NET) ของนักเรียน โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

## ตอนที่ 4 แนวคิดการพัฒนาหลักสูตร

### 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

#### ความหมายของหลักสูตร

Toba (1962) หลักสูตร หมายถึง แผนการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย ของการเรียนรู้ และจุดประสงค์ของการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจง เป้าหมายและจุดประสงค์เหล่านี้จะเป็น



เครื่องชี้แนวทางในการเลือกและจัดหาเนื้อหา และจะบอกถึงวิธีการจัดการเรียนการสอนรวมถึงการประเมินผลด้วย

Goods (1973) ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ 3 ด้านคือ

1. รายวิชาที่จัดไว้อย่างเป็นทางการที่ผู้เรียนต้องเรียน เพื่อให้สำเร็จการศึกษา
2. เนื้อหาวิชา หรือการเรียนการสอนพิเศษ ซึ่งโรงเรียนจัดให้สำหรับนักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนมีคุณสมบัติ และสามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพได้
3. กลุ่มของรายวิชาและประสบการณ์ซึ่งกำหนดให้ผู้เรียนได้เรียนภายใต้การแนะนำของโรงเรียน

สวิตซ์ หิรัญกานท์ และคณะ (2540) ให้ความหมายหลักสูตรว่า หมายถึง รายวิชา ที่กำหนดไว้ให้ศึกษา เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่โรงเรียนหรือผู้บริหารการศึกษาของรัฐจัดให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา

สรุป หลักสูตรคือ แผนการจัดการเรียนที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงถึงจุดหมาย การจัดเนื้อหาสาระ กิจกรรมและประเมินผลเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีพัฒนาการในด้านต่างๆ มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมตามที่กำหนดในจุดมุ่งหมายของการศึกษา

#### องค์ประกอบของหลักสูตร

Taba (1962) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตร 4 ส่วนสำคัญประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมาย เป็นส่วนหนึ่งที่กล่าวถึงจุดหมายทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะวิชา
2. เนื้อหาวิชา เป็นส่วนหนึ่งที่กล่าวถึงเนื้อหาวิชาที่จัดไว้ในหลักสูตรเพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษาจนมีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมาย
3. กิจกรรมและรูปแบบการเรียนการสอน เป็นส่วนที่กล่าวถึงวิธีการและกระบวนการหนึ่งที่ทำให้ผู้เรียนได้รับเนื้อหาวิชาอย่างมีประสิทธิภาพ

ธำรง บัวศรี (2542) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตรว่ามี 9 องค์ประกอบคือ

1. เป็นเป้าประสงค์และนโยบายการศึกษา (Education Goals and Policies)
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร (Curriculum Aims)
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures)
4. จุดประสงค์ของรายวิชา (Subject Objectives)
5. เนื้อหา (Content)
6. จุดประสงค์ของการเรียนรู้ (Instructional Objectives)
7. ยุทธศาสตร์การเรียนการสอน (Instructional Objectives)
8. การประเมินผล (Evaluation)

9. วัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Material and Instructional Media)

สรุปจากความคิดเห็นของนักการศึกษาที่กล่าวไว้ได้อีกประกอบของหลักสูตรมีดังนี้

1. หลักการ
2. จุดมุ่งหมาย
3. เนื้อหาสาระ
4. กิจกรรมการฝึกอบรม
5. สื่อประกอบการฝึกอบรม
6. การประเมินผล

**การพัฒนาหลักสูตร**

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Tyler (1975)

- ชั่วคราว
- ขั้นที่ 1 การกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร เริ่มด้วยการกำหนดจุดประสงค์
  - ขั้นที่ 2 กำหนดเนื้อหาเพื่อเป็นสื่อที่จะทำให้บรรลุถึงจุดประสงค์ที่กำหนดไว้
  - ขั้นที่ 3 การประเมินผล เป็นขั้นสุดท้ายซึ่งจะทำให้ทราบว่าประสิทธิภาพการเรียนที่จัดขึ้นนั้นบรรลุจุดประสงค์ตามที่กำหนดไว้เพียงใด

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Taba (1962)

- ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการและความจำเป็นต่างๆ ของสังคม รวมทั้ง การศึกษาพัฒนาการของผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนธรรมชาติของความรู้เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมาย
- ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดประสงค์ โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 1 เป็นหลักควรเป็นสิ่งที่นำไปปฏิบัติได้จริง

ขั้นที่ 3 การเลือกเนื้อหาสาระ ต้องสอดคล้องกับจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 4 การจัดเนื้อหาสาระ พิจารณาถึงความเหมาะสม การได้รับความรู้ใดก่อนหลัง

ขั้นที่ 5 การเลือกประสบการณ์เรียนรู้ เป็นการศึกษาถึงกระบวนการเรียนรู้และวิธีสอน

ขั้นที่ 6 การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เป็นการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล เป็นการพิจารณาว่าหลักสูตรประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีข้อบกพร่องในขั้นตอนใด

ขั้นที่ 8 ตรวจสอบความคงที่และความเหมาะสมในแต่ละขั้นตอน โดยตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบในลักษณะต่อไปนี้

1. เนื้อหาวิชาที่จัดขึ้นเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือไม่

2. ประสิทธิภาพการเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายหรือไม่
3. ประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่จัดขึ้นมีความเหมาะสมเพียงใด

Nolker and Schoenfeldt (1980) รูปแบบการพัฒนาของหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis)

1. วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน ความรู้เดิม ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ โอกาสทำใน
2. วิเคราะห์ความต้องการของสังคม ความต้องการให้สอดคล้องกับการพัฒนา

สังคมนั้น

ประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเงื่อนไขพื้นฐาน (Pre - Conditions)

1. กำหนดระดับของการเรียน สร้างแบบทดสอบและข้อสอบสำหรับวัดผล
2. รวบรวมรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อจัดตั้งงบประมาณ
3. นำหลักสูตรนี้เข้าไปอยู่ในระดับของการศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ยุทธวิธี (Didactic Analysis)

1. ให้เหตุผลในการกำหนดเนื้อหา
2. พิจารณาสัดส่วนของเนื้อหาหมวดวิชา
3. เลือกจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ยุทธวิธี

ขั้นตอนที่ 4 จุดมุ่งหมายของการเรียน (Objective of Learning and Training)

1. กำหนดวัตถุประสงค์และคุณสมบัติ
2. กำหนดขอบเขตการเรียน ระดับของวัตถุประสงค์
3. การจัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 5 การจัดการเรียนการสอน (Organization of Learning and Training)

1. แบ่งแยกเนื้อหาออกเป็น ส่วน ๆ
2. วางแผนการใช้วิธีสอนและอุปกรณ์การสอน
3. ทำตารางเวลา

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการเรียนการสอน (Teaching Practice) ขั้นนี้เป็นการอธิบาย

หรือแสดงถึงการนำหลักสูตรไปใช้

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผล (Evaluation)

1. ทดสอบกระบวนการเรียนการสอน
2. ทดสอบวิธีการนำหลักสูตรไปใช้
3. ทดสอบตัวหลักสูตร เช่น รายละเอียดเนื้อหาและจุดมุ่งหมาย

พิสิฐ เมธากัทร และธีรพล เมธิกุล (2541) ได้สรุปขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตรไว้ 4

ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นกระบวนการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการหรือข้อมูลที่บ่งบอกถึงแนวทางที่นำไปใช้ ในการปรับปรุงขั้นตอนต่อไป โดยในกรณีนี้จะกล่าวถึง การออกแบบเครื่องมือการใช้เครื่องมือ การแปลผลการ วิเคราะห์ผล เป็นต้น

2. การกำหนดจุดหมาย เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการกำหนดข้อมูลโครงการต่างๆ จนสมบูรณ์เพื่อรอกำนำไปใช้งาน

3. การนำไปใช้งานจริง เป็นการนำเอาข้อมูลต่างๆ ที่ผ่านการออกแบบที่เป็นไปตามต้องการกำหนดจุดมุ่งหมายมาทดลองใช้งานจริงๆ บางครั้งอาจมีการนำเอาไปทดลองหาข้อมูลเบื้องต้นก่อน หรือบางครั้งเราเรียกว่า Try - Out จากนั้นอาจมีการปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ในการสอนจริงๆ จนครบตามหลักสูตร ในขณะที่ทำการใช้ควรมีการเก็บข้อมูลต่างๆ ตามที่วางแผนเอาไว้ เพื่อที่จะนำข้อมูลทั้งหมดไปทำการประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง

4. การประเมินผลเป็นการนำเอาข้อมูลมาจากการที่นำเอาหลักสูตรไปใช้งานแล้วเก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์หาค่าตอบของคุณภาพหลักสูตรที่ใช้งาน

จากแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร สรุปเป็นขั้นตอนกระบวนการพัฒนาหลักสูตรได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการและความจำเป็นต่างๆ

ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดประสงค์

ขั้นที่ 3 การออกแบบเนื้อหาสาระ ที่สอดคล้องกับจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 4 การนำไปใช้จริง

ขั้นที่ 5 การประเมินผล

#### การประเมินผลหลักสูตร

การประเมินผลหลักสูตรเป็นกระบวนการที่สำคัญ เพราะเป็นการกำหนดคุณค่าของหลักสูตรเพื่อจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง

Saylor and Alexander, 1974 กล่าวว่า การประเมินหลักสูตรไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การประเมินจุดมุ่งหมายในระดับต่างๆ ได้แก่ จุดมุ่งหมายทั่วไปของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเฉพาะวิชาและจุดมุ่งหมายในการเรียน

2. การประเมินโครงการการศึกษาของโรงเรียนทั้งระบบ การประเมินโครงการต่างๆที่จะช่วยให้ทราบว่า การใช้หลักสูตรบรรลุความมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

3. การประเมินการเลือกเนื้อหาสาระของวิชา การเลือกและจัดประสบการณ์เรียน สื่อการเรียนที่ได้จัดและดำเนินไปเหมาะสมมากน้อยเพียงใด

4. การประเมินการสอน การประเมินผลเพื่อจะดูว่าการสอนของครู ดำเนินการโดยยึดถือหลักสูตรหรือไม่ การสอนได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่

5. การประเมินโครงการใช้หลักสูตร แม้ว่าการประเมินผลแต่ละโครงการได้วางแผนและขั้นตอนของการประเมินผลไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่การดำเนินงานอาจมีข้อผิดพลาดได้ ซึ่งจะทำให้การประเมินเพื่อสรุปผลของหลักสูตรผิดพลาดไปได้

วิชัย คิสสาระ (2535) ได้เสนอแนวคิดถึงลักษณะของการประเมินหลักสูตรไว้ดังนี้

1. การประเมินก่อนดำเนินการ (Project Analysis) เป็นการประเมินหลักสูตรในช่วงเวลาที่หลักสูตรยังไม่ได้นำไปใช้ในโรงเรียน เป็นการ วิเคราะห์ความสมเหตุสมผลหรือความเชื่อมั่นของสิ่งที่กำหนดไว้ในหลักสูตรกับความเป็นจริงที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับความไปเป็นจริงหรือไม่อย่างไร โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาหลักสูตร นักการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาวิชาและกระบวนการเรียนการสอน

2. การประเมินผลขณะดำเนินการ (Formative Evaluation) เป็นการประเมินหลักสูตรในช่วงเวลาที่กำลังนำหลักสูตรที่ได้จากการวางแผนพัฒนาไปใช้ในโรงเรียน ทั้งนี้ต้องยึดหลักการและเหตุผลในขั้นวางแผนพัฒนาหลักสูตรเป็นหลัก แล้วพัฒนาวิเคราะห์ว่าตัวหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้นเป็นอย่างไร

3. การประเมินผลหลังการดำเนินการ (Summative Evaluation) เป็นการประเมินผลจบโครงการของหลักสูตรนั้นๆ การประเมินหลักสูตรในช่วงจบโครงการนี้ต้องวิเคราะห์หาผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน การประเมินผลหลังการดำเนินการและการประเมินผลขณะดำเนินการนี้มีส่วนเกี่ยวพันกัน ลูกโซ่จะแตกต่างกันก็เพียงแต่ช่วงเวลาที่ทำประเมินเท่านั้น

Stufflebeam, 1971 ได้เสนอรูปแบบไว้ดังนี้

1. การประเมินบริบท (Context Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของ หลักสูตรเพื่อหาความสมเหตุสมผลของภูมิหลังที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาหลักสูตร เช่น ปรัชญา สภาพและความต้องการของสังคม นโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ การประเมินผลในภาคบริบทนี้จะช่วยให้มีหลักการที่แน่นอนอันจะช่วยในการกำหนดของข่ายของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรได้อย่างชัดเจน

2. การประเมินตัวป้อน (Input Evaluation) เป็นการประเมินปัจจัยเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ งบประมาณ ครู นักเรียน สื่อการเรียนการสอน และการกำหนดรูปแบบของการดำเนินการต่างๆ

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) การประเมินกระบวนการเป็นการประเมินผลจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การเสริมแรง การใช้วัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน การประเมินกระบวนการนี้จะช่วยให้ทราบถึงระดับประสิทธิภาพของการนำ

หลักสูตรไปใช้ผลกระทบที่มีต่อส่วนอื่นๆของระบบการจัดการศึกษาความเป็นไปได้ตลอดทั้งข้อบกพร่องอื่นๆของการปฏิบัติ

4. การประเมินผลผลิต (Output Evaluation) การประเมินผลผลิตเป็นการประเมินผลที่เกิดจากการใช้หลักสูตรหรือคุณภาพของนักเรียนที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม การประเมินผลในด้านผลผลิตนี้คงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบในตอนต้นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้น หรือตัวป้อน และกระบวนการนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินผลผลิตช่วยให้ทราบถึงคุณภาพของนักเรียน หรือประสิทธิภาพของหลักสูตรการเรียนการสอนนั่นเอง

### การฝึกอบรม

Good (1973) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลนั้นมีทักษะและความรู้ แต่การจัดฝึกอบรมก็ไม่ได้ทำให้ใหญ่โตเหมือนกับการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาทั่วไป

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542) การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะหรือหรือความชำนาญการ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่เหมาะสม ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (Organizational goal) และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (Environment) เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นและทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น

ศุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2544) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ของเฉพาะบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) อันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ชูชัย สมितिไกร (2544) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ ยุทธวิธีหรือเครื่องมือที่องค์กร พึงนำมาใช้พัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยจัดกิจกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ด้าน คือความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างเป็นระบบ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลนั้นเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะหรือหรือความชำนาญการ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่เหมาะสม ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### ความสำคัญของการฝึกอบรม

แมก มุลเดช (2555) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล อันถือว่าเป็นทรัพยากรที่เป็นกลไกสำคัญต่อความสำเร็จและเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กรหรือหน่วยงานองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญต่อเรื่องการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในขณะที่ทำการหรือที่ทำการ โดยองค์กรเป็นผู้จัดการฝึกอบรมเองหรือให้องค์กรอื่นจัดฝึกอบรมให้ การที่จะต้องมี การฝึกอบรมเนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานให้ องค์กรต่างๆ ได้ทันที และองค์กรที่ได้รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service Training) เพื่อให้บุคคลใหม่เกิดความคุ้นเคยกับสถานที่ที่จะทำงาน
2. สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา
3. ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การฝึกอบรมที่ไม่เป็นระบบก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการ ฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่าเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนฝีมือเองลองผิดลองถูกหรือสังเกตจากผู้อื่น ทำให้เสียเวลา และอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้อีกด้วย

จากความสำคัญของการฝึกอบรมดังกล่าวสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้ง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วย ป้องกันปัญหา ช่วยแก้ปัญหาให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน เป็นการเสริมสร้างวิทยากรที่ทันสมัย ให้แก่บุคลากรและการฝึกอบรมเป็นการประหยัดรายจ่าย



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Qualitative & Quantitative Research) ใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และหลักสูตรฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษา โดยการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการดำเนินวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การรวบรวมข้อมูล

แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

ระยะที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

**ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง**

การศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ระดับตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้นำ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนที่มีระดับอนุบาล 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 ทั้งหมด 50 เขต (ศูนย์ข้อมูลกรุงเทพมหานคร กองสารสนเทศภูมิศาสตร์ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร, 2558) จำนวน 62 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, 2558)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 เขต ทั้งหมด 14 โรงเรียน โรงเรียนละ 10 คน รวมทั้งหมดจำนวน 140 คน ผู้ให้ข้อมูลเป็นระดับตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้นำ คือ ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

โดยมีวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling)

ใช้แบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างที่มีหลายขั้นตอน

**ขั้นตอนที่ 1** การคัดเลือกตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) เป็นการคัดเลือกตัวอย่างโดยแบ่งประชากรออกตามพื้นที่ โดยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครทั้งหมดมีจำนวน 50 เขต และมีโรงเรียนที่เข้าเกณฑ์โดยในการพิจารณาคือ แต่ละโรงเรียนจะต้องมีระดับอนุบาล 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมีจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 50 โรงเรียน และจากนั้นในการเลือกเขตที่เป็นกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์ การคัดเลือกคือ 10% จากจำนวนเขตการศึกษา 50 เขต เกณฑ์พิจารณาจากสภาพแวดล้อมของกลุ่มตัวอย่างจะมีลักษณะใกล้เคียงกัน และโดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังกล่าวไม่ได้กำหนดและตัดแยกขนาดของโรงเรียนว่าเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ ได้ ตัวอย่าง 5 เขต มีโรงเรียนจำนวน 14 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 10 คน ดังนั้นโดยเขตที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างมี 5 เขต ซึ่งประกอบด้วย

ตารางที่ 3.1 แสดงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

เขต	โรงเรียน	จำนวนผู้บริหาร
เขตหนองแขม	วิวิธนาการ	10
	ปิยะพัฒน์	10
เขตราษฎร์บูรณะ	สารสาสน์สุขสวัสดิ์	10
	ปัญญาศักดิ์	10
	สมรรถภาพวิทยา	10
	โรจนนิมิตวิทยา	10
เขตประเวศ	ศุภกรณ์วิทยา	10
	กฤตศิลป์วิทยา	10
เขตดินแดง	อำนวยการวิทยา	10
	ปัญจทรัพย์	10

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

เขต	โรงเรียน	จำนวนผู้บริหาร
	พร้อมพรรณวิทยา	10
	จ่านกัวิทยา	10
เขตบางนา	สรรพาวุธวิทยา	10
	อรรถวิทย์	10
	รวม	140

**ระยะที่ 2** การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

**กลุ่มเป้าหมาย** คือ กลุ่มที่ได้คัดเลือกจากตัวอย่างแบบอาสาสมัคร (Voluntary Selection) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรม ผู้บริหารกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตลอดระยะเวลาการวิจัยด้วยความเต็มใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจ สอดคล้องเข้าร่วมในการฝึกอบรม ครั้งนี้ 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนสมรรถภาพวิทยา และ โรงเรียนนราพร จำนวนผู้เข้าอบรม 30 คน ซึ่งเป็นบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในระดับตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้นำ ระบุคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

### ขั้นตอนการดำเนินวิจัย

**ระยะที่ 1** การศึกษาคูณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

การจัดกระทำข้อมูล

เมื่อทำการแจกแบบสอบถาม และรวบรวมเรียบร้อยแล้ว จึงนำมาทำการศึกษาตามขั้นตอนดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล ผู้ศึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. การลงรหัส นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามกำหนดไว้ล่วงหน้าสำหรับประมวลผลข้อมูลด้วย โปรแกรมสำเร็จรูป

3. การประมวลผลข้อมูล ข้อมูลที่ลงทะเบียนเรียบร้อยแล้วโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการประมวลผลข้อมูล ซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์เชิงพรรณนาและเชิงอนุมานตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ในส่วนข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และมิติต่างๆ ของวัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์แบบสอบถามดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง แสดงผลเป็นการแจกแจงความความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับมิติต่างๆ ของวัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร แสดงผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

**ระยะที่ 2** การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

1. การเตรียมร่างหลักสูตร โดยดำเนินการจัดทำหลักสูตร “ผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน” และนำหลักสูตรไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านหลักสูตร จำนวน 5 ท่าน พิจารณาประเมินคุณภาพหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องโดยรวมเท่ากับ 3.86 และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ ภาพรวมขององค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมมีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์ดี และเป็นโครงการที่มีคุณค่า ควรพิจารณาเพิ่มเติมในประเด็นระยะเวลา คือ ใช้เวลาฝึกอบรม 1 วัน มีหัวข้อการฝึกอบรมทั้งหมดถึง 6 หัวข้อ ซึ่งหัวข้อและเนื้อหาค่อนข้างมาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจจะไม่สะท้อนมุมมองที่เป็นประโยชน์สูงสุดได้ หากจัดสรรเวลาให้เหมาะสม จะทำให้ได้ผลที่ดีมากยิ่งขึ้น ซึ่งแบบประเมินความสอดคล้องหลักสูตรฝึกอบรม จะมีรายละเอียดการพิจารณา ดังนี้

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนการประเมินระดับความสอดคล้องของหลักสูตร คือ

- |     |   |
|-----|---|
| ให้ | 5 หมายถึง มีความสอดคล้องระดับมากที่สุด  |
|     | 4 หมายถึง มีความสอดคล้องระดับมาก        |
|     | 3 หมายถึง มีความสอดคล้องระดับปานกลาง    |
|     | 2 หมายถึง มีความสอดคล้องระดับน้อย       |
|     | 1 หมายถึง มีความสอดคล้องระดับน้อยที่สุด |

รายการประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรอบรม มีจำนวน 7 ข้อ มีดังนี้

ข้อที่ 1 หลักการและเหตุผลของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับความสำเร็จในการพัฒนาหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องเท่ากับ 4.00

ข้อที่ 2 จุดหมายของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับหลักการของหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องเท่ากับ 3.80

ข้อที่ 3 โครงสร้างและเวลามีความสอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องเท่ากับ 3.40

ข้อที่ 4 สารการเรียนรู้จุดหมายของหลักสูตรสอดคล้องกับจุดหมายหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องเท่ากับ 4.20

ข้อที่ 5 แนวทางการอบรมมีความสอดคล้องกับจุดหมายหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องเท่ากับ 4.40

ข้อที่ 6 แนวทางการวัดและประเมินผลสอดคล้องกับจุดหมายหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องเท่ากับ 3.20

ข้อที่ 7 สื่อและแหล่งการเรียนรู้สอดคล้องกับจุดหมายหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องเท่ากับ 4.00

2. พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดเตรียมเอกสารประกอบการฝึกอบรมและสื่อต่างๆ ประสานงานเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเป็นวิทยากร พร้อมทั้งประสานงานจัดเตรียมสถานที่ฝึกอบรมคือ โรงเรียนสมรรถภาพวิทยา

3. การดำเนินการทดลองใช้หลักสูตรทดสอบความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อน การฝึกอบรม (Pretest) ด้วยแบบทดสอบ

4. ดำเนินการใช้หลักสูตรฝึกอบรม ตามหลักสูตรที่กำหนด ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน โดยดำเนินการฝึกอบรม 1 วัน ประกอบด้วย ภาค ทฤษฎีและฝึกปฏิบัติจริง การฝึกอบรมใช้วิธีการบรรยาย การอภิปราย การซักถาม การสาธิต การปฏิบัติ กิจกรรมตามใบงาน การนำเสนอผลงาน

5. ประเมินผลหลังการฝึกอบรม (Posttest) ด้วยแบบทดสอบคู่ขนานกับแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรม

1. แสดงปาฐกถาพิเศษถ่ายทอดประสบการณ์บริหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ
2. การบรรยาย /อภิปราย
3. การทำกิจกรรมเพื่อเสริมทักษะด้านการบริหารข้ามวัฒนธรรม

การวิเคราะห์ข้อมูลผลการอบรมตามหลักสูตร “ผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน” ตามหลักสูตรด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยให้ผู้เข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมทำแบบทดสอบก่อนและหลัง

1. คะแนนจากการทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยแบบทดสอบก่อน-หลังการฝึกอบรม โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนจากผู้วิจัย เนื่องจากแบบสอบถามเป็นรูปแบบการเขียนอธิบายและผลการประเมินจากแบบประเมินฯ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. ทำการเปรียบเทียบคะแนนก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยใช้การทดสอบที่แบบไม่อิสระ (t-test แบบ dependent)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**ระยะที่ 1** การศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามปลายปิดให้เลือกตอบเพียงข้อเดียวมีจำนวน 5 ข้อ ดังนี้

ข้อที่ 1 เพศ ใช้การวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) คำถามมีลักษณะปลายปิด แบบ 2 ตัวเลือก (Two - way question)

ข้อที่ 2 อายุ ใช้การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) คำถามมีลักษณะปลายปิด แบบหลายตัวเลือก (Multiple Choices question)

ข้อที่ 3 ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ใช้การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) คำถามมีลักษณะปลายปิด แบบหลายตัวเลือก (Multiple Choices question)

ข้อที่ 4 วุฒิการศึกษาสูงสุด ใช้การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) คำถามมีลักษณะปลายปิด แบบหลายตัวเลือก (Multiple Choices question)

ข้อที่ 5 ตำแหน่ง ใช้การวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) คำถามมีลักษณะปลายปิด แบบหลายตัวเลือก (Multiple Choices question)

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับมิติต่างๆ ของวัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านอำนาจ (Power) ด้านความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม (Individualism-Collectivism) ด้านการให้ความเสมอภาค (Egalitarianism) และด้านการจัดสรรเวลา (Time) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทมาตราอันตรภาค (Interval Scale) ซึ่งคำถามมีลักษณะปลายปิด มีจำนวน 37 ข้อ

แบบสอบถามในส่วนที่ 2 เป็นการวัดข้อมูลแบบ (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ในการให้คะแนนตามแนวของ Importance Scale ได้ดังนี้

ระดับคะแนน 5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ระดับคะแนน 3 คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับคะแนน 2 คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ระดับคะแนน 1 คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

บุญชม ศรีสะอาด (2545) กำหนดเกณฑ์ในการแปลผลผลค่าเฉลี่ย 5 ระดับ ของการวัดแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยในแบบสอบถาม ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.50 - 5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.50 - 4.49	หมายถึง	ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.50 - 3.49	หมายถึง	ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.50 - 2.49	หมายถึง	ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 - 1.49	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

#### การทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

1. ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ โดยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้แก่

- 1) ดร.วราภรณ์ ไทยมา ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- 2) ดร.สุพรรณิ สมานญาติ อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- 3) ดร.ถวิล ศรีใจงาม ผู้อำนวยการโรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย กรุงเทพมหานคร
- 4) ดร.ทศพร บรรจง ครูชำนาญการ โรงเรียนอินทโมลีประทาน
- 5) ดร.สาธิตา สกุตรตันกุลชัย อาจารย์คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต

และนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ พบว่า มีความสอดคล้องกับมากกว่า 0.5 โดยมีค่า IOC ระหว่าง 0.6 – 1.0 และมีข้อเสนอแนะคือ แบบสอบถามควรปรับคำหรือภาษาให้กระชับ เข้าใจง่ายและตรงกัน เกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

- ให้ +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์  
 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์หรือไม่  
 -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์



หลังจากนั้นนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับ  
 นิยามศัพท์ โดยใช้สูตรของโรวินเนลลี และแฮมเบิลตัน มีสูตรการคำนวณ (Rovinelli and Hambleton,  
 1977)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่ IOC เป็นค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์  
 $\sum R$  เป็นผลรวมของคะแนนจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ  
 N เป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาระดับค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยาม  
 ศัพท์ของข้อคำถามที่ได้จากการคำนวณจากสูตรที่จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 มีเกณฑ์การพิจารณา  
 คือ ถ้าค่า IOC ที่คำนวณได้มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปถือว่าข้อคำถามนั้นวัดตรงตามนิยามที่กำหนด

ตารางที่ 3.2 แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์

เนื้อหาหลัก	เนื้อหาย่อย	ลักษณะเครื่องมือ	จำนวนข้อ
ส่วนที่ 2 มิติต่างๆ ของ วัฒนธรรม	1. การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติอำนาจ	แบบประเมิน	8
	2. การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติความหลีกเลี่ยง ความไม่แน่นอน	ความสอดคล้อง เครื่องมือการวิจัย	9
	3. การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติความเป็น ปัจเจกบุคคลและส่วนรวม	(IOC)	8
	4. การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติการให้ความ เสมอภาค		7
	5. การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติการจัดสรรเวลา		5

ตารางที่ 3.3 แสดงค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามศัพท์จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ในการพิจารณาข้อความข้อที่ 1-37 กับนิยามศัพท์ ข้อที่ 1-5 ตารางนี้ควรใส่ภาคผนวกค่ะ

ข้อที่	คนที่ 1			คนที่ 2			คนที่ 3			คนที่ 4			คนที่ 5			ผลรวม $\sum R$	IOC= $\sum R/N$	ผลการ วิเคราะห์
	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1			
1	/			/			/			/			/			3	0.6	นำไปใช้ได้
2	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
3	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
4	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
5		/		/			/			/			/			3	0.6	นำไปใช้ได้
6	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
7	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
8	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
9	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
10	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
11	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
12	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
13	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
14	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
15	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
16	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
17		/		/			/			/			/			3	0.6	นำไปใช้ได้
18		/		/			/			/			/			3	0.6	นำไปใช้ได้
19	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
20	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
21	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
22	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
23	/				/		/			/			/			3	0.6	นำไปใช้ได้
24	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
25	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ข้อที่	คนที่ 1			คนที่ 2			คนที่ 3			คนที่ 4			คนที่ 5			ผลรวม $\sum R$	IOC= $\sum R/N$	ผลการ วิเคราะห์
	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1	+1	0	-1			
26	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
27	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
28	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
29	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
30	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
31	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
32	/			/			/			/	/		/			3	0.6	นำไปใช้ได้
33	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
34		/		/			/			/	/		/			3	0.6	นำไปใช้ได้
35	/			/			/			/			/			5	1	นำไปใช้ได้
36	/			/	/		/			/			/			3	0.6	นำไปใช้ได้
37	/			/			/			/	/		/			3	0.6	นำไปใช้ได้

2. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่าที่ใช้วัดความเชื่อถือได้เป็นค่าเฉลี่ยของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (กัลยา วานิชย์-บุญญา, 2545)

$$r = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_r^2} \right]$$

เมื่อ  $k$  = จำนวนข้อของแบบวัด

$s_i^2$  = ความแปรปรวน (variance) ของข้อ  $i$

$s_r^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวม หรือความแปรปรวนระหว่างผู้ตอบ

การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) จะนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ จำนวน 25 ตัวอย่าง ได้ค่าความเชื่อมั่นโดยภาพรวมเท่ากับ 0.727 ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นสูง แยกเป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านอำนาจ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ	0.649
ด้านความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ	0.659
ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ	0.632

ด้านการให้ความเสมอภาค	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ	0.674
ด้านการจัดสรรเวลา	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ	0.782

เกณฑ์การแปรผลความเชื่อมั่น ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือจะอยู่ระหว่าง 0.00 - 1.00 ถ้าค่าที่ได้เข้าใกล้ 1.00 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง โดยมีเกณฑ์ดังนี้ (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2552)

0.00 - 0.20	ความเชื่อมั่นต่ำมาก หรือ ไม่มีเลย
0.21 - 0.40	ความเชื่อมั่นต่ำ
0.41 - 0.70	ความเชื่อมั่นปานกลาง
0.71 - 1.00	ความเชื่อมั่นสูง

**ระยะที่ 2** การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

เครื่องมือในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับประสิทธิผลการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม และนำมาสร้างหลักสูตรฝึกอบรม มีส่วนประกอบของโครงสร้างหลักสูตร ดังนี้

1. หลักการ โครงร่างและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับ การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา
2. จุดประสงค์การเรียนรู้ของเนื้อหาวิชา กำหนดให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ
3. เนื้อหาวิชา กำหนดไว้โดยยึดจุดมุ่งหมาย เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน
4. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม กำหนดให้สอดคล้องกับเนื้อหาโดยพิจารณาถึงความพร้อมและพื้นฐานของผู้เข้ารับการอบรม
5. สื่อประกอบการฝึกอบรม กำหนดให้สอดคล้องกับเนื้อหา จุดประสงค์กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม
6. การประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม กำหนดให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับจุดประสงค์ กิจกรรม และวิธีการฝึกอบรม

### ตารางที่ 3.4 หัวข้อการฝึกอบรมในหลักสูตร

ลำดับ	หัวข้อการอบรม
1	ความหมาย และความสำคัญของความหลากหลายทางวัฒนธรรม (60 นาที)
2	ประเภทและความแตกต่างทางวัฒนธรรม (60 นาที)
3	องค์ประกอบ ระดับของวัฒนธรรม และหน้าที่ของวัฒนธรรมที่ต่างกัน (60 นาที)
4	เปรียบเทียบความเชื่อและแนวคิดต่างๆ ทางวัฒนธรรม (60 นาที)
5	มิติวัฒนธรรมของชาติ ตามแนวคิดของ Greert Hofstede, Trompenaars และ Thomas Grisham (60 นาที)
6	ปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร และจัดการข้ามวัฒนธรรม (60 นาที)

การตรวจสอบหลักสูตร เมื่อร่างโครงสร้างหลักสูตรแล้ว จัดดำเนินการตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร โดยพิจารณากำหนดรายละเอียด ดังนี้

1) ความเหมาะสมของส่วนประกอบของหลักสูตรตั้งแต่ หลักการ จุดหมาย จุดประสงค์ การเรียนรู้ เนื้อหาสาระของหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม กิจกรรม สื่อประกอบการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม ตลอดจนการประเมินผล

2) ความสอดคล้องของส่วนประกอบของหลักสูตร เป็นการพิจารณาว่าหลักการ จุดหมาย จุดประสงค์การเรียนรู้ของเนื้อหาวิชา เนื้อหาสาระของหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม กิจกรรม สื่อประกอบการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม และการประเมินผลมีความสอดคล้องกันหรือไม่เพียงใด

3) ผู้ตรวจสอบหลักสูตรฝึกอบรม ผู้ตรวจสอบ โครงร่างหลักสูตร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม จำนวน 1 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผล จำนวน 2 คน

#### ผลประเมินความสอดคล้องของหลักสูตร

การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรจัดลำดับความสำคัญของส่วนประกอบของหลักสูตร ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ โดยผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะคือ ภาพรวมขององค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมมีความสอดคล้องกันดี และเป็นโครงการที่มีคุณค่า แต่ควรพิจารณาเพิ่มเติมคือ ระยะเวลา 1 วัน แต่มีหัวข้อในการฝึกอบรมทั้งหมด 6 หัวข้อ ซึ่งเนื้อหาสาระในหลักสูตรการฝึกอบรมค่อนข้างมากหากเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนด

### การรวบรวมข้อมูล

**ระยะที่ 1** การศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

การกำหนดแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ มีดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง 140 ตัวอย่าง
2. ข้อมูลทุติยภูมิ ข้อมูลที่ใช้ประกอบในการศึกษา โดยผู้ศึกษาทำการค้นคว้าวิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัยเชิงวิชาการต่างๆ และเอกสารที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้
3. เมื่อรวบรวมแบบสอบถาม จะทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

**ระยะที่ 2** การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือจากวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
2. ติดต่อผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อนำมาข้อมูลมาพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม “ผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ใน โรงเรียน” ผู้บริหารจำนวน 5 ท่าน
3. พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามกระบวนการที่กำหนดไว้
4. ติดต่อผู้เข้ารับการอบรม “ผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ใน โรงเรียน” โดยประสานงานกับผู้บริหาร โรงเรียนสมรรถภาพวิทยา เพื่อเป็นสถานที่ในการจัดการฝึกอบรม
5. ติดต่อประสานงานเพื่อนัดหมายวัน เวลา ในการเข้าจัดการฝึกอบรมตามหลักสูตร “ผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ใน โรงเรียน” ในวันที่ 4 มิถุนายน 2559
6. สรุปรวบรวมผลการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

$\bar{X}$  แทน

ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เสนอผลการวิจัยเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 2 ตอน คือ 1) ผลการวิจัยข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร และ 2) ผลการวิจัยข้อมูลมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในระดับความเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 2 ผลการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ผลการวิจัยข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร และผลการวิเคราะห์ข้อมูลมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความเห็นผู้บริหาร

- 1) ผลการวิจัยข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร การศึกษาสูงสุด และตำแหน่ง

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชาย	22	17.70
2. หญิง	102	82.30
รวม	124	100.00



จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 82.30 และเพศชาย จำนวน 22 คน คิดเป็น ร้อยละ 17.70

**ตารางที่ 4.2** แสดงจำนวน และค่าร้อยละของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขต กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. 21 - 30 ปี	13	10.50
2. 31 - 40 ปี	24	19.40
3. 41 - 50 ปี	34	27.40
4. 51 - 60 ปี	49	39.50
5. มากกว่า 60 ปี	4	3.20
รวม	124	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 27.40 อายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 19.40 อายุระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50 และมากกว่า 60 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.20 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.3** แสดงจำนวน และค่าร้อยละของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขต กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร

ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 5 ปี	39	31.50
2. 5 - 10 ปี	34	19.40
3. 11 - 15 ปี	17	13.70
4. 16 - 20 ปี	23	18.50
5. มากกว่า 20 ปี	21	16.90
รวม	124	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 31.50 รองลงมา มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารระหว่าง 5 - 10 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 19.40

ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารระหว่าง 16 - 20 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมากกว่า 20 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 16.90 และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 13.70 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.4** แสดงจำนวน และค่าร้อยละของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขต กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด

วุฒิการศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
1.ปริญญาตรี	95	76.60
2.ปริญญาโท	28	22.60
3.ปริญญาเอก	1	0.80
รวม	124	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดคือปริญญาตรี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 76.60 รองลงมาคือปริญญาโท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 22.60 และปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.80 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.5** แสดงจำนวน และค่าร้อยละผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขต กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้อำนวยการ โรงเรียน	12	9.70
2. รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	10	8.10
3. หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	22	17.70
4. อื่นๆ เช่น หัวหน้าฝ่ายปกครอง	80	64.50
รวม	124	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยส่วนใหญ่มีตำแหน่งอื่นๆ เช่น หัวหน้าฝ่ายปกครอง หัวหน้าฝ่ายแนะแนว เป็นต้น จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 64.50 รองลงมาคือ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 17.70 ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 และรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.10 ตามลำดับ

2) ผลการวิจัยข้อมูลมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านอำนาจ ด้านความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม ด้านการให้ความเสมอภาค และด้านการจัดสรรเวลา

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของมิติผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวม

มิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
ด้านการจัดสรรเวลา	4.02	0.706	มาก	1
ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม	3.95	0.704	มาก	2
ด้านความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	3.77	0.851	มาก	3
ด้านอำนาจ	3.68	0.865	มาก	4
ด้านการให้ความเสมอภาค	3.34	0.939	ปานกลาง	5
รวม	3.75	0.813	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีความเห็นความด้วยในมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมโดยรวมในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 (S.D. เท่ากับ 0.813) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร เห็นด้วยในระดับมาก คือ มิติด้านการจัดสรรเวลา มิติด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม มิติด้านความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และมิติด้านอำนาจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02, 3.95, 3.77 และ 3.68 (S.D. เท่ากับ 0.706, 0.704, 0.851, และ 0.865) ตามลำดับ

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ มิติด้านการให้ความเสมอภาค โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 (S.D. เท่ากับ 0.939)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ด้านอำนาจ

ด้านอำนาจ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. โรงเรียนของท่าน มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแต่ละสายงาน และตำแหน่งงานอย่างชัดเจน	4.35	0.638	มาก	1
2. โรงเรียนของท่านมีการกระจายอำนาจการปกครองจากผู้อำนวยการ ไปยังผู้บริหารในสายงานของท่านอย่างเหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงวุฒิของบุคคลที่มีความแตกต่างกันตามอาวุโส	4.18	0.755	มาก	2

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ด้านอำนาจ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
5. โรงเรียนของท่าน ผู้บริหารในแต่ละสาขามีส่วนร่วม ในการพัฒนาองค์กร	4.15	0.651	มาก	3
6. โรงเรียนของท่าน ให้อิสระในการตัดสินใจกับผู้บริหารในแต่ละสาขาน	3.78	0.802	มาก	4
4. โรงเรียนของท่าน เน้นการทำงานแบบที่มีการควบคุมสั่งการใกล้ชิด และเข้มงวด	3.53	0.831	มาก	5
8. เจ้าหน้าที่ในโรงเรียนของท่าน มักจะไม่มีข้อคำถามใดๆ เมื่อได้รับคำสั่ง	3.36	0.982	ปานกลาง	6
7. โดยทั่วไปผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน มักจะแสดงออกถึงการใช้อำนาจในการสั่งการ	3.03	1.161	ปานกลาง	7
3. โรงเรียนของท่าน หัวหน้าในแต่ละสาขานมักหลีกเลี่ยงการแสดงความไม่เห็นด้วยกับผู้บริหารที่มีตำแหน่งที่สูงกว่า	3.02	1.100	ปานกลาง	8
รวม	3.68	0.865	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความเห็นด้วยกับมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหาร ด้านอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 (S.D. เท่ากับ 0.865) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นด้วยในระดับมากคือ โรงเรียนของท่านมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแต่ละสาขานและตำแหน่งงานอย่างชัดเจน รองลงมาคือ โรงเรียนของท่านมีการกระจายอำนาจการปกครองจากผู้อำนวยการไปยังผู้บริหารในสาขานของท่านอย่างเหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงวิทยุติของบุคคลที่มีความแตกต่างกันตามอาวุโส, โรงเรียนของท่าน ผู้บริหารในแต่ละสาขานมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร, โรงเรียนของท่านให้อิสระในการตัดสินใจกับผู้บริหารในแต่ละสาขาน และ โรงเรียนของท่านเน้นการทำงานแบบที่มีการควบคุมสั่งการใกล้ชิดและเข้มงวด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35, 4.18, 4.15, 3.78 และ 3.53 (S.D. เท่ากับ 0.638, 0.755, 0.651, 0.802 และ 0.831) ตามลำดับ

ผู้บริหารมีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ เจ้าหน้าที่ในโรงเรียนของท่าน มักจะไม่มีข้อคำถามใดๆ เมื่อได้รับคำสั่ง, โดยทั่วไปผู้บริหารโรงเรียนของท่านมักจะแสดงออกถึงการใช้อำนาจในการสั่งการ และ โรงเรียนของท่าน หัวหน้าในแต่ละสาขานมักหลีกเลี่ยงการแสดงความไม่เห็นด้วยกับผู้บริหารที่มีตำแหน่งที่สูงกว่า โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36, 3.03 และ 3.02 (S.D. เท่ากับ 0.982, 1.161 และ 1.100) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ด้านความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ด้านความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. บุคลากรในโรงเรียนของท่านได้รับการจ้างงานระยะยาว มีความมั่นคงในการทำงาน	4.00	0.786	มาก	1
9. ท่านจะมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าในโรงเรียนอยู่เสมอ	3.98	0.749	มาก	2
5. ท่านตัดสินใจกรณีต่างๆ โดยการชี้มติของกลุ่มเป็นส่วนใหญ่	3.94	0.736	มาก	3
7. ผู้บริหารในแต่ละสายงานของท่าน ยินดีที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.94	0.768	มาก	4
8. ผู้บริหารในแต่ละสายงานของท่าน จะใช้ความสามารถอย่างถึงที่สุด เพื่อการแก้ปัญหาที่พบในการทำงาน	3.87	0.754	มาก	5
2. โรงเรียนของท่านมีสวัสดิการให้กับเจ้าหน้าที่ เช่น ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการต่างๆ	3.85	0.797	มาก	6
6. ผู้บริหารในแต่ละสายงาน ส่วนใหญ่จะต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารที่สูงกว่าเพื่อการดำเนินงานต่างๆ	3.65	0.973	มาก	7
4. ทุกคนในโรงเรียนของท่าน ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงทำให้ไม่มีความเครียดในการทำงาน	3.65	0.776	มาก	8
3. เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียน ท่านเลือกที่จะหลีกเลี่ยง ไม่เผชิญหน้ากับปัญหา เพราะไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น	3.09	1.319	ปานกลาง	9
รวม	3.77	0.851	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความเห็นด้วยกับมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหาร ด้านความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 (S.D. เท่ากับ 0.851) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นด้วยในระดับมากคือ บุคลากรในโรงเรียนของท่านได้รับการจ้างงานระยะยาว มีความมั่นคงในการทำงาน, ท่านจะมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าในโรงเรียนอยู่เสมอ, ท่านตัดสินใจในกรณีต่างๆ โดยการชี้มติของกลุ่มเป็นส่วนใหญ่, ผู้บริหารในแต่ละสายงานของท่าน ยินดีที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง, ผู้บริหารในแต่ละสายงานของท่าน จะใช้ความสามารถอย่างถึงที่สุด เพื่อการแก้ปัญหาที่พบในการทำงาน, โรงเรียนของท่านมีสวัสดิการให้กับเจ้าหน้าที่ เช่น ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการต่างๆ, ผู้บริหารในแต่ละสายงาน ส่วนใหญ่จะต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารที่สูงกว่า เพื่อการดำเนินงานต่างๆ และ ทุกคนใน

โรงเรียนของท่านยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงทำให้ไม่มีความเครียดในการทำงานโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00, 3.98, 3.94, 3.94, 3.87, 3.85, 3.65 และ 3.65 (S.D. เท่ากับ 0.786, 0.749, 0.736, 0.768, 0.754, 0.797 และ 0.973) ตามลำดับ

ผู้บริหารมีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียน ท่านเลือกที่จะหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับปัญหา เพราะไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 (S.D. เท่ากับ 1.319)

**ตารางที่ 4.9** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม

ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. รูปแบบการบริหารงานของท่านจะให้มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน	4.23	0.609	มาก	1
3. รูปแบบการบริหารงานของท่าน จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในทีม	3.99	0.749	มาก	2
6. บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีลักษณะของการรวมกันแบบกลุ่มมีการช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน	3.98	0.618	มาก	3
4. รูปแบบการบริหารงานของท่านให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร เช่น การนำเสนอโครงการ การพัฒนาระบบการทำงาน เป็นต้น	3.95	0.720	มาก	4
2. บุคลากรในโรงเรียนทุ่มเททำงานโดยมิได้คำนึงถึงเวลาในการทำงาน	3.94	0.773	มาก	5
7. บุคลากรในโรงเรียนของท่านจะตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าเรื่องส่วนตัว	3.85	0.659	มาก	6
8. บุคลากรในโรงเรียนของท่านจะมีความรักก็คิดถึงองค์กรสูง	3.84	0.617	มาก	7
5. โรงเรียนของท่าน มีการปรับตำแหน่งและเงินเดือนโดยพิจารณาจากผลงาน และผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล	3.80	0.883	มาก	8
รวม	3.95	0.704	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความเห็นด้วยกับมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความคิดเห็นของผู้บริหารด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวมโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 (S.D. เท่ากับ 0.704) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นด้วยในระดับมากคือ รูปแบบ

การบริหารงานของท่าน จะให้มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน รองลงมาคือ รูปแบบการบริหารงานของท่านให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร เช่น การนำเสนอโครงการ การพัฒนาระบบ การทำงาน เป็นต้น, บุคลากรในโรงเรียนทุ่มเททำงานโดยมิได้คำนึงถึงเวลาในการทำงาน, รูปแบบการบริหารงานของท่านจะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในทีม, บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีลักษณะของการรวมกันแบบกลุ่มมีการช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน, บุคลากรในโรงเรียนของท่านจะตระหนักถึงความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลมากกว่าเรื่องส่วนตัว, บุคลากรในโรงเรียนของท่านจะมีความรักภักดีต่อองค์กรสูง และโรงเรียนของท่านมีการปรับตำแหน่งและเงินเดือน โดยพิจารณาจากผลงานและผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23, 3.99, 3.98, 3.95, 3.94, 3.85, 3.84 และ 3.80 (S.D. เท่ากับ 0.609, 0.749, 0.618, 0.720, 0.773, 0.659, 0.617 และ 0.883) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.10** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ด้านการให้ความเสมอภาค

ด้านการให้ความเสมอภาค	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3. การทำงานในโรงเรียนของท่านยึดถือกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด	3.94	0.672	มาก	1
4. สภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนมีความพร้อมด้วยเครื่องมือ อุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวกในการทำงาน	3.90	0.780	มาก	2
5. ลักษณะการทำงานในโรงเรียนของท่านเน้นการประสานกันภายในอย่างลงตัว	3.74	0.962	มาก	3
1. การเลื่อนตำแหน่งงานในโรงเรียนของท่านจะอิงจากความสามารถส่วนบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน	3.72	0.781	มาก	4
2. การทำงานในโรงเรียนของท่านสามารถยืดหยุ่นได้โดยไม่ได้ยึดกฎเกณฑ์ขององค์กร	3.38	0.889	ปานกลาง	5
7. โรงเรียนของท่าน โดยทั่วไปจะส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารที่เป็นเพศชายได้มีโอกาสในการพัฒนา มากกว่าเพศหญิง	2.50	1.186	ปานกลาง	6
6. เมื่อไม่สามารถที่จะทำในสิ่งที่ต้องการได้บุคลากรในโรงเรียนของท่านจะมีการแสดงออกแบบก้าวร้าว	2.20	1.307	น้อย	7
รวม	3.34	0.939	ปานกลาง	



จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขต กรุงเทพมหานคร มีระดับความเห็นด้วยกับมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหาร ด้านการให้ความเสมอภาค โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 (S.D. เท่ากับ 0.939) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นด้วยในระดับมากคือ การทำงานใน โรงเรียนของท่านยึดถือกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด, สภาพแวดล้อมการทำงานใน โรงเรียนมีความพร้อมด้วยเครื่องมือ อุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวกในการทำงาน, ลักษณะการทำงานใน โรงเรียนของท่านเน้นการประสานกันภายในอย่างลงตัว, การเลื่อนตำแหน่งงานใน โรงเรียนของท่านจะอิงจากความสามารถส่วนบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94, 3.90, 3.74 และ 3.72 (S.D. เท่ากับ 0.672, 0.780, 0.962 และ 0.781) ตามลำดับ

และการทำงานใน โรงเรียนของท่านสามารถยืดหยุ่นได้โดยไม่ได้ยึดกฎเกณฑ์ขององค์กร รองลงมา คือโรงเรียนของท่านโดยทั่วไปจะส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้บริหารที่เป็นเพศชายได้มีโอกาสในการพัฒนามากกว่าเพศหญิง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 และ 2.50 (S.D. เท่ากับ 0.889 และ 1.186)

ผู้บริหารมีความเห็นด้วยในระดับน้อยคือ เมื่อไม่สามารถที่จะทำในสิ่งที่ต้องการได้ บุคลากรในโรงเรียนของท่านจะมีการแสดงออกแบบก้าวร้าว โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.20 (S.D. เท่ากับ 1.307) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดสรรเวลา

ด้านการจัดสรรเวลา	ระดับความเห็นด้วย			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ท่านสามารถแยกแยะระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวออกจากกันได้	4.16	0.688	มาก	1
2. ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้เวลาและตรงต่อเวลา เช่น การประชุมจะจบภายในเวลาที่กำหนด หรือเมื่อมีนัดหมายต่างๆ นั้น ท่านจะไปตรงเวลา	4.16	0.850	มาก	2
5. ท่านมักที่จะติดต่อประสานงานกับบุคคลที่ท่านเคยรู้จักมาก่อน เพื่อความสะดวกในการทำงานร่วมกัน	4.08	0.640	มาก	3
3. ท่านทำงานโดยยึดถือเอกสาร หรือกฎเกณฑ์ที่มีเป็นหลัก	3.88	0.726	มาก	4
4. ท่านจะกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่สามารถทำได้สำเร็จภายในเวลาอันสั้น	3.84	0.624	มาก	5
รวม	4.02	0.706	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขต กรุงเทพมหานคร มีระดับความเห็นด้วยกับมิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหาร

ด้านการจัดสรรเวลา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 (S.D. เท่ากับ 0.706) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นด้วยในระดับมากคือ ท่านสามารถแยกระหว่างชีวิตการทำงาน กับชีวิตส่วนตัวออกจากกันได้, ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้เวลาและตรงต่อเวลา เช่น การประชุมจะจบภายในเวลาที่กำหนด หรือเมื่อมีนัดหมายต่างๆ นั้น ท่านจะไปตรงเวลา, ท่านมักที่จะติดต่อประสานงานกับบุคคลที่ท่านเคยรู้จักมาก่อน เพื่อความสะดวกในการทำงานร่วมกัน, ท่านทำงานโดยยึดถือเอกสาร หรือกฎเกณฑ์ที่มีเป็นหลัก และ ท่านจะกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่สามารถทำได้สำเร็จ ภายในเวลาอันสั้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16, 4.16, 4.08, 3.88 และ 3.84 (S.D. เท่ากับ 0.688, 0.850, 0.640, 0.726 และ 0.624) ตามลำดับ

**ส่วนที่ 2 ผลการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร**

การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ด้วยการฝึกอบรมผู้บริหารหลักสูตร “การบริหารจัดการในความหลากหลายทางวัฒนธรรม” พบว่า ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม แต่อย่างไรก็ตาม ผู้อบรมยังต้องการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับเรื่องของวัฒนธรรม และการบริหาร หรือการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยมีรายละเอียดกระบวนการ และขั้นตอนของการพัฒนาผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

#### รายงานผลการอบรม

เรื่อง ผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน



**ภาพประกอบที่ 4.1** บรรยากาศการฝึกอบรมหลักสูตร ผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน

ดำเนินการโดย นายรัชพล แสงสว่าง นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการ  
 บริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยศรีปทุม  
 วันที่ 4 มิถุนายน 2559  
 สถานที่ ณ ห้องประชุม โรงเรียนสมรรถภาพวิทยา จังหวัดกรุงเทพมหานคร  
 หลักการและเหตุผล

มนุษย์เกิดขึ้นก็มีความหลากหลายในธรรมชาติเป็นพื้นฐานมาก่อน มนุษย์  
 เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันในที่แต่ละแห่งมนุษย์ก็ย่อมเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันและอยู่ร่วม  
 อย่างสอดคล้องกับธรรมชาติ จึงมีวิถีชีวิตที่แตกต่างกัน เรียกว่าเป็นความหลากหลายทางชีวภาพกับ  
 ความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่เชื่อมโยงกัน เพราะชีวิตต้องเกิดขึ้นในที่ต่างๆ ที่ใดที่มี  
 การเข้าถึงความหลากหลายทางธรรมชาติความหลากหลายทางวัฒนธรรมย่อมจะมีสันติสุข หากมี  
 การจัดการทางวัฒนธรรมที่ดี

การทำงานร่วมกันในองค์กรทุกองค์กร รวมถึงองค์กรที่เป็นสถานศึกษา จึง  
 ต้องมีการปรับตัวรองรับการผลิต ประชากรโลกในยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการเชื่อมโยงของประชากร  
 ที่มาจากหลายหลายประเทศ ดังนั้นการบริหารจัดการของผู้บริหารองค์กรหรือสถานศึกษาจะบริหาร  
 จัดการปัญหาของการข้ามวัฒนธรรมได้อย่างไรในโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันของบุคคล ซึ่ง  
 หมายถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน หรือผู้ปกครองที่มาจากต่างเชื้อชาติ หรือกลุ่มชาติพันธุ์  
 ภาษา ศาสนา ขนบประเพณี และวิถีชีวิตทำอย่างไรที่จะทำให้ผู้บริหารเกิดความรู้ความเข้าใจที่  
 ถูกต้องเกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเอง และวัฒนธรรมของคนอื่นๆ เพื่อทำให้เกิดการยอมรับในความ  
 ต่างต่างทางวัฒนธรรม

ดังนั้น การเรียนรู้และเข้าใจในมิติของวัฒนธรรมของชาติต่างๆ จะช่วยให้  
 ผู้บริหารสามารถที่บริหารจัดการองค์กรหรือโรงเรียนไปในทิศทางที่ถูกต้องได้ อีกทั้งจะช่วยลด  
 ความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1. ผู้เข้าอบรม สามารถอธิบาย เกี่ยวกับความหมายของความหลากหลายทาง  
 วัฒนธรรมได้
2. ผู้เข้าอบรม มีสามารถนำความรู้ด้านบริหารข้ามวัฒนธรรมไปใช้ได้  
 อย่างเหมาะสม
3. ผู้เข้ารับอบรม สามารถประยุกต์ใช้ทักษะในด้านต่างๆ ทางวัฒนธรรมที่  
 จำเป็นเพื่อการบริหาร ในความหลากหลายวัฒนธรรม  
 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้เข้าอบรม มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารในความหลากหลาย  
 ของวัฒนธรรม

2. ผู้เข้าอบรมสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และมีทักษะที่ในด้านต่างๆ ทางวัฒนธรรมที่จำเป็น เพื่อการบริหารในความหลากหลายวัฒนธรรม

ผู้รับผิดชอบโครงการ

นายรัชพล แสงสว่าง

ระยะเวลาการดำเนินการ

วันที่ 4 มิถุนายน 2559

สถานที่ดำเนินการ

ห้องประชุม โรงเรียนสมรรตภาพวิทยา จังหวัดกรุงเทพมหานคร

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจ สะดวกเข้าร่วมในการฝึกอบรม ครั้งนี้ 2 โรงเรียน จำนวนผู้เข้าอบรม 30 คน ซึ่งเป็นบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ระดับตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้นำ ระบุคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับ ประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

งบประมาณ

งบประมาณสำหรับการสัมมนา 15,000 บาท

โครงการฝึกอบรม ผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน

วันที่ 4 มิถุนายน 2559

08.00 - 08.30 น. ลงทะเบียน

08.30 - 09.00 น. กล่าวต้อนรับ แนะนำตัว และพิธีเปิด

09.00 - 10.00 น. ความหมาย และความสำคัญของความหลากหลายทาง วัฒนธรรม

10.15 - 10.30 น. อาหารว่าง

10.30 - 11.00 น. ประเภทและความแตกต่างทางวัฒนธรรม

11.00 - 12.30 น. องค์ประกอบ ระดับของวัฒนธรรม และหน้าที่ของ วัฒนธรรมที่ต่างกัน

12.30 - 13.30 น. รับประทานอาหารกลางวัน

13.30 - 14.30 น. เปรียบเทียบความเชื่อและแนวคิดต่างๆ ทางวัฒนธรรม

14.30 - 15.30 น. มิติวัฒนธรรมของชาติตามแนวคิดของ Greert Hofstede, Trompenaars และ Thomas Grisham

15.30 - 15.45 น. อาหารว่าง

## เนื้อหาการอบรม

60 นาที

15.45 - 16.45 น. ปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร และ  
จัดการข้ามวัฒนธรรม

17.00 น. เสร็จสิ้นการอบรม

หัวข้อที่ 1 ความหมาย และความสำคัญของความหลากหลายทางวัฒนธรรม

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อต้องการให้เห็นถึงความสำคัญของความหลากหลายทางวัฒนธรรม
2. เพื่อให้เข้าใจความหมายของวัฒนธรรม ที่มา
3. เพื่อต้องการ ให้เห็นถึงความเชื่อต่างๆของแต่ละวัฒนธรรม

## วิธีการอบรม

## การบรรยาย

หัวข้อที่ 2 ประเภท และความแตกต่างทางวัฒนธรรม

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อต้องการให้เห็นถึงประเภทของวัฒนธรรม
2. เพื่อให้เห็นถึงของวัฒนธรรมที่มีต่อวิถีการดำเนินชีวิตของคนแต่ละ

วัฒนธรรม

## วิธีการอบรม

## การบรรยาย

หัวข้อที่ 3 องค์ประกอบ ระดับของวัฒนธรรม และหน้าที่ของวัฒนธรรม

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อต้องการให้ทราบถึงประกอบของวัฒนธรรมที่จะเป็นตัวกำหนด

ความคิด ความรู้ดีของคนแต่ละวัฒนธรรม

2. เพื่อให้ทราบหน้าที่ของวัฒนธรรมและการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คน

รุ่น

## วิธีการอบรม

## การบรรยาย

หัวข้อที่ 4 เปรียบเทียบความเชื่อ และแนวคิดต่างๆ ทางวัฒนธรรม

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อต้องการให้ทราบถึง แนวคิดของคนต่างวัฒนธรรม
2. เพื่อต้องการให้ เข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่าง วิถีการดำเนินชีวิตที่แตกต่าง

### วิธีการอบรม

การบรรยาย อภิปราย กิจกรรมระดมสมอง

หัวข้อที่ 5 มิติวัฒนธรรมของชาติตามแนวคิด Greert Hofstede, Trompenaars

และ Thomas Grisham

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อต้องการให้ทราบถึง แนวคิดของทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อต้องการให้ เข้าใจและสามารถที่จะประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน

### วิธีการอบรม

การบรรยาย และการอภิปราย

หัวข้อที่ 6 ปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร และจัดการข้าม

วัฒนธรรม

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อต้องการให้ระดมสมองและนำความรู้ไปประยุกต์ในการทำงาน

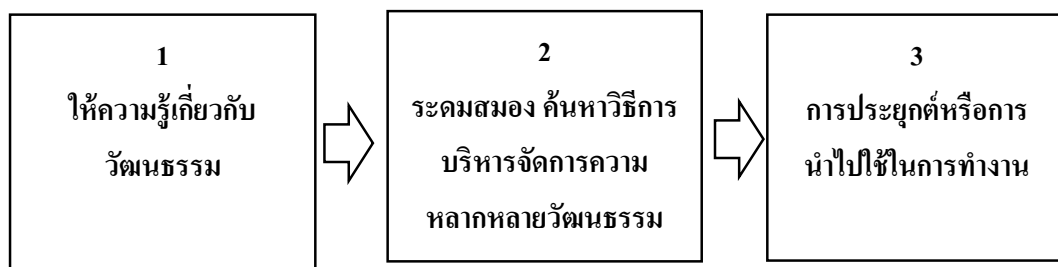
### วิธีการอบรม

การบรรยาย การอภิปราย และการระดมสมอง

การประเมินผล

1. ผู้อบรม ทำแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม
2. สัมภาษณ์ผู้อบรม ก่อนและหลังการอบรม

### โครงสร้างการอบรม



ภาพประกอบที่ 4.2 โครงสร้างการอบรมพัฒนาหลักสูตร การบริหารจัดการในความหลากหลายทางวัฒนธรรม

- 1) ให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม เพื่อต้องการให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจอย่างลึกซึ้งในความหมายและหน้าที่ของวัฒนธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่แรกๆ ที่ผู้เข้าอบรมจะต้องทำความเข้าใจใน

ความหมาย เพราะในความหมายนั้นจะแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นวิถีของคนในแต่ละชาติเป็นวิถีความคิด ความเชื่อ การดำเนินชีวิต ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ชนแต่ละชาติ มีความแตกต่างกัน เมื่อผู้เข้าอบรม ได้เห็นถึงความแตกต่างแล้วนั้นจะเกิดวิถีคิดของตนเองในการที่จะทำงานหรือบริหารคนที่มีความหลากหลายวัฒนธรรมได้

โดยการอบรมครั้งนี้ นอกจากเรื่องของวัฒนธรรมแล้วนั้น วิทยากร ได้เน้นเรื่องการสร้างทัศนคติ (Attitude) มโนทัศน์ (Paradigm) และความแตกต่างระหว่างมนุษย์ ซึ่งช่วยให้ผู้เข้าอบรมเห็นภาพ และผลกระทบในด้านต่างๆ เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อชนชาติใดชาติหนึ่ง ก็ย่อมจะส่งผลโดยตรงต่อการทำงานร่วมกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และถ้ามีทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมไม่เปลี่ยนหรือยึดติดกับแนวคิดเดิมๆ ที่เคยทำมา ก็เป็นเรื่องยากที่จะทำให้การบริหารหรือการทำงานร่วมกับคนต่างวัฒนธรรมได้

ดังนั้น เมื่อผู้เข้าอบรมได้เข้าใจความหมายของวัฒนธรรม รวมทั้งการสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่น และการเปิดใจที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้ ก็ทำให้ง่ายต่อการทำงานหรือบริหารในวัฒนธรรมที่หลากหลายได้

2) ระดมสมอง ค้นหาวิธีการบริหารเมื่อมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในระหว่างการอบรมนั้น เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้ให้เข้ากับการบริหารในการทำงานของตนเอง จึงได้มีการระดมสมองโดยการแบ่งกลุ่ม โดยให้ค้นหาปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงานและการจัดการในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งผลการทำกิจกรรมกลุ่ม พบว่า ผู้เข้าอบรมสามารถที่จะค้นหาปัจจัยหลักที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จเมื่อบริหารในความหลากหลายทางวัฒนธรรม เช่น การเข้าใจซึ่งกันและกัน ทักษะการสื่อสาร ซึ่งปัจจัยทั้งสองนี้ พบว่าตรงกับแนวคิดของ Thomas Grisham (2006) คือ Empathy และ Communication ทำให้เห็นว่าการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจความแตกต่างของแต่ละวัฒนธรรมแล้วนั้น ก็จะต้องมีความเห็นอกเห็นใจ และจะต้องเข้าใจการสื่อสาร เข้าใจภาษา เข้าใจทักษะการสื่อสาร ของแต่ละวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารได้เป็นอย่างดี

3) การประยุกต์หรือการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานภายหลังการการอบรมได้มีการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม สรุปได้ 2 ข้อ ดังนี้

ข้อที่ 1 การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับปรุงพัฒนาการทำงาน เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมประสบความสำเร็จ โดยสามารถจำแนกเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1) การทำงานร่วมกันในหน่วยงานต้องมีการกำหนดข้อตกลงระหว่างการทำงาน การออกความคิดเห็น / การยอมรับซึ่งกันและกัน



2) การปรับทัศนคติในการทำงานร่วมกันให้ไปในทางบวก ฟังให้มากขึ้น และพูดคุยด้วยเหตุผล

3) การทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

4) การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

5) มีความสามัคคีกันซึ่งกันและกัน

6) พัฒนาตัวเองให้ทันต่อโลกและยุคสมัยที่เปลี่ยนไป

ข้อที่ 2 จากผลการอบรมในครั้งนี้ผู้เข้าอบรมจะนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน เพื่อบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นได้ดังนี้

1) กำหนดกรอบเป้าหมาย วางแผน กระจายงานสู่บุคคล ลงมือปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้ และทุกคนในองค์กรรู้จักเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างซื่อสัตย์ และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

2) จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรม บ้างแจกบุคคลย่อยๆ เปิดช่องว่างให้แสดงศักยภาพ

3) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและการดำรงอยู่ คือ การยอมรับฟังความคิดเห็นเช่นกัน

4) การเข้าอกเข้าใจ เป็นเทคนิคของการเข้าถึงคน โดยคำนึงถึงคนเหมือนกัน และยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล

จึงสรุปได้ว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจในเรื่องของวัฒนธรรมและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยสามารถที่จะนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้การทำงานได้

ตารางที่ 4.12 สรุปผลการทำแบบทดสอบ ก่อน/หลัง โครงการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารจัดการในความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม
<p>1.ความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความสำคัญอย่างไรบ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้เกิดการเรียนรู้การยอมรับในการใช้ภาษาที่แตกต่างกัน ด้วยการเห็นและได้ยินสิ่งต่างๆ ในองค์กรมีพื้นฐานส่วนตัวต่างกันหรือการทำงานในระดับที่แตกต่างกัน</li> <li>- ทำให้เรารู้จักวัฒนธรรมของต่างชาติ อย่างเช่น วัฒนธรรมจากจีนและอินเดีย</li> <li>- ทำให้เราได้รู้จักวัฒนธรรมของชาติต่างๆ ว่าแต่ละชาติมีวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกัน เช่น วัฒนธรรมไทย เราต้องไหว้กัน โดยการพนมมือ แต่วัฒนธรรมด้านตะวันตกจะสวัสดีกันโดยการให้การจับมือกัน</li> <li>- บุคคลในสังคม เข้าใจ และเรียนรู้ ที่จะใช้ชีวิตร่วมกัน 2 เรียนรู้การทำงาน องค์กรประกอบการทำงาน ที่หลากหลาย 3 ใช้วัฒนธรรมที่หลากหลายในการสื่อสาร สร้างมิตรจิตต่อกัน</li> <li>- เป็นตัวสำคัญที่จะบอกได้ว่าองค์กรนั้นจะเดินไปข้างหน้าได้หรือไม่</li> <li>- ความหลากหลายทางวัฒนธรรม สามารถนำมาซึ่งการแบ่งปันทัศนคติและภูมิปัญญา ซึ่งสามารถเกิดประโยชน์มากมายได้ แต่ในทางกลับกัน ทัศนคติที่แตกต่างกันนั้นเองก็นำมาซึ่งความแตกแยกได้เช่นกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตถือเป็นรากฐานสำคัญของระบบสังคม ไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายของระดับท้องถิ่น หรือความหลากหลายระดับประเทศ ความแตกต่างในวิถีชีวิต อันเป็นภาพสะท้อนของระบบคิดของผู้คนแต่ละเผ่าพันธุ์หรือแต่ละกลุ่ม ความแตกต่างดังกล่าวก็เป็นสิ่งปรกติธรรมดา และเป็นธรรมชาติ</li> <li>- ทำให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ ยอมรับ รู้จักที่จะปรับตัวตามภาวะรอบข้าง</li> <li>- ความหลากหลาย ทางวัฒนธรรมมีความสำคัญ การอยู่ร่วมกับสังคมต่างๆ</li> <li>- ความหลากหลายมีความสำคัญ ถือการอยู่ร่วมกัน การทำความเข้าใจ เข้าใจซึ่งกัน การละลายพฤติกรรม และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข</li> <li>- ความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีความสำคัญ คือ การเป็นอยู่ร่วมกัน ทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน การละลายพฤติกรรมของแต่ละบุคคลให้เข้ากับบุคคลอื่นๆ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเดิมๆ</li> <li>- มีความสำคัญมากต่อการอยู่รอดในระยะยาวของมวลมนุษย์ นั่นคือ</li> </ul>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้เกิดการเรียนรู้และยอมรับของวัฒนธรรมที่แตกต่าง</li> <li>- มีความคิดทางด้านศิลปกรรมการแต่งกายเชื้อชาติและศาสนา</li> <li>- ทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และการยอมรับในการใช้ภาษาที่แตกต่าง วัฒนธรรมเป็นการรับรู้</li> <li>- มีความสำคัญมากต่อการอยู่รอดในระยะยาวของมวลมนุษย์ นั่นคือการอนุรักษ์วัฒนธรรมพื้นถิ่นไว้ย่อมมีความสำคัญเท่าๆ กับการอนุรักษ์ชนิดพันธุ์และระบบนิเวศเพื่อให้สิ่งมีชีวิตบนโลกโดยรวมอยู่ได้</li> <li>- มนุษย์เกิดมาในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน ใช้วิถีชีวิตที่ต่างต่างกัน แต่จะต้องอยู่ร่วมกันในสังคมให้ได้ เพราะมีมาจากหลากหลายวัฒนธรรมที่จะต้องมาปรับให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน</li> <li>- สังคมจะน่าอยู่ จะแตกแยก จะดำเนินไปในทิศทางใด ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะเป็นตัวเชื่อมเพื่อบูรณาการให้สร้างสรรค์</li> <li>- ความคิด ความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่จะเชื่อมประสานคนกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรเข้าด้วยกัน</li> <li>- มีผลต่อการดำเนินงานที่จะสามารถพัฒนาองค์กรเดินต่อไปได้หรือไม่</li> <li>- มีความสำคัญเพราะ โลกแบ่งเขตแดนตามสภาพภูมิศาสตร์เกิดการรวมตัว รวมกลุ่มตามวิถีชีวิต ความเชื่อและภาษาที่ใช้สื่อสาร จึงทำให้เกิดการพูด การปฏิบัติตัว การแสดงตัวตนของสภาพกลุ่มคน ตามภูมิศาสตร์ทำให้สำคัญต่อ</li> </ul>	<p>การอนุรักษ์วัฒนธรรมพื้นถิ่นไว้ย่อมมีความสำคัญเท่าๆ กับการอนุรักษ์ชนิดพันธุ์และระบบนิเวศเพื่อให้สิ่งมีชีวิตบนโลกโดยรวมอยู่ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกัน และการยอมรับในการใช้ภาษาที่แตกต่างกัน และมองเห็น ความคิด ความเชื่อ ของแต่ละวัฒนธรรมที่ต่างต่างกัน</li> <li>- วัฒนธรรมเป็นเครื่องสร้างระเบียบให้สังคม ก่อให้เกิดความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กำหนดรูปแบบต่างๆ ทำให้ประเทศชาติเจริญ</li> <li>- เป็นกรอบความคิด แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์กรที่สมาชิกยอมรับและปฏิบัติร่วมกัน ความร่วมมือ ร่วมใจกัน การทำงานเป็นทีม มีเป้าหมายร่วมกัน และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มีไปในทิศทางเดียวกันในการทำงานร่วมกัน</li> <li>- เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ทุกคนยอมรับยึดถือปฏิบัติ มีความคิดที่ต่างต่างกัน มีค่านิยมอุดมการณ์ที่ต่างต่างกัน</li> </ul>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม
<p>การดำรงชีวิตความเป็นอยู่ และความสุขใจในการทำกิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำคัญความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีความสำคัญมีความหวังต่อการมีชีวิตรอดในระยะยาวเป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์อยู่รอดได้ยังคงเป็นสมมติฐานที่ยังไม่ได้รับการทดสอบ</li> </ul>	
<p>2. หากจะแบ่งประเภทของวัฒนธรรม จะแบ่งได้กี่ประเภท อะไรบ้าง</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 ประเภท ภูมิอากาศ, ที่ตั้ง, ความอุดมสมบูรณ์ หรือ ความแข็งแรงแก้น, กลุ่มสิ่งแวดล้อม, ประมุขของกลุ่มชน หรือ องค์กร</li> <li>- วัฒนธรรมประจำชาติ และวัฒนธรรมตามท้องถิ่น</li> <li>- 2 ประเภท คือ วัฒนธรรมจากจีน และวัฒนธรรมจากอินเดีย</li> <li>- 2 ประเภท คือ วัฒนธรรมทางด้านการแต่งกาย และวัฒนธรรมทางด้านภาษา</li> <li>- 3 ประเภท คือ (1) วัฒนธรรมการสื่อสาร (2) วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในการใช้ชีวิตร่วมกันในสังคม</li> <li>- 2 ประเภท คือ (1) วัฒนธรรมไทย แบบ ไทย-พุทธ (2) วัฒนธรรมไทยแบบ ไทย-มุสลิม</li> <li>- 2 ประเภท คือ (1) วัฒนธรรมทางวัตถุ (2) วัฒนธรรมทางจิตใจ</li> <li>- ไม่ทราบจริงๆ แต่ในความคิดของผม ผมคิดว่าแบ่งหลักๆ จะได้ 2 ประเภท คือ พวกอนุรักษนิยม เน้นดั้งเดิม เน้นวัฒนธรรมเก่าๆ และยึดถือไว้ไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัฒนธรรมทางวัตถุ</li> <li>- วัฒนธรรมทางความคิด</li> <li>- วัฒนธรรมด้านบรรทัดฐาน</li> <li>- วัฒนธรรมทางสังคม</li> <li>- วัฒนธรรมศีลธรรม</li> <li>- กฎหมาย</li> </ul>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม
<p>เปลี่ยน และแบบที่สอง พวกแนวคิดสมัยใหม่ที่ใช้นาฬิกาของตนเองและทั้งความเชื่อเดิมๆ ของบรรพบุรุษ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 ประเภท คือ (1) วัฒนธรรมทางวัตถุ เช่น การแต่งกาย (2) วัฒนธรรมทางภาษา (3) วัฒนธรรมความเชื่อ</li> <li>- 4 ประเภท คือ (1) วัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต (2) วัฒนธรรมทางกฎหมาย (3) วัฒนธรรมทางการปฏิบัติทางสังคม มารยาท 4 วัฒนธรรมทางวัตถุ</li> <li>- 5 ประเภท คือ (1) ภูมิอากาศ (2) ที่ตั้ง (3) ความอุดมสมบูรณ์ หรือความร่ำรวย (4) กลุ่มสิ่งแวดล้อม (5) ประมุขของกลุ่มชนหรือองค์กร</li> <li>- 3 ประเภท คือ (1) วัฒนธรรมทางวัตถุ (2) วัฒนธรรมทางความคิด (3) บรรทัดฐาน</li> <li>- 4 ประเภท คือ (1) วัฒนธรรมการดำเนินชีวิต (2) วัฒนธรรมกฎหมาย (3) วัฒนธรรมสังคม (4) วัฒนธรรมวัตถุ</li> <li>- 2 ประเภท คือ (1) วัฒนธรรมองค์กรเป็นการเรียนรู้ (2) วัฒนธรรมที่อธิบายแต่ละลักษณะ</li> <li>- 3 ประเภท คือ (1) ภาษา (2) ความเชื่อ (3) การดำเนินชีวิต</li> <li>- 2 ประเภท คือ (1) บริหารคน (2) บริหารคน</li> <li>- 2 ประเภท คือ (1) ด้านสังคมวิทยา (2) แนวความคิดตาม พ.ร.บ.</li> </ul>	
<p>3. วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้ความสัมพันธ์และพฤติกรรมมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง</p>	

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน เกิดความขัดแย้งซึ่งกันและกัน</li> <li>- เปลี่ยนไปในการดำเนินชีวิตความเป็นอยู่และการปฏิบัติตนของแต่ละชาติ</li> <li>- เปลี่ยนแปลงไปตามวัฒนธรรมของแต่ละวัฒนธรรมที่คนในชาตินั้นๆ ยอมรับและปฏิบัติตามเพื่อให้มีความเป็นอยู่ที่ดีและอยู่ร่วมกันได้</li> <li>- วัฒนธรรมต่างกันส่งผลให้การใช้ชีวิตแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข ถ้าไม่มีความเข้าใจผิดกันระหว่างบุคคลโดยการสื่อสารที่ผิดพลาด หรือตั้งใจให้ผิดพลาด จนนำมาซึ่งความแตกแยกทางวัฒนธรรม</li> <li>- เปลี่ยนแปลงไปในการดำรงชีวิตที่แตกต่าง</li> <li>- มนุษย์ที่ยอมรับกันจะเกิดการพัฒนาและแลกเปลี่ยน แต่หากไม่ยอมรับกัน มีอคติกันก็จะเกิดความแตกแยก</li> <li>- มีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินชีวิตมีการปรับตัวเพื่อเข้ากับสิ่งแวดล้อม ทางด้านความเชื่อ ยอมรับสิ่งใหม่ๆ</li> <li>- ส่งผลต่อการดำเนินชีวิต ต้องมีการปรับตัวเพื่อการทำงานร่วมกันได้ ส่งผลไปถึงด้านสิ่งแวดล้อม</li> <li>- ลักษณะของคนที่มีความคิดริเริ่มในตัวบุคคลที่มีความแตกต่าง</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงในการดำเนินชีวิต มีการปรับตัวเพื่อให้ทำงานร่วมกันได้ ส่งผลไปถึงด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความเชื่อยอมรับสิ่งใหม่ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรับตัวด้านการสื่อสาร การสื่อสารด้วยภาษาแตกต่างกันแต่ต้องมาทำงานร่วมกัน โดยการใช้ภาษาสากล</li> <li>- การตระหนักและเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง</li> <li>- การปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การยอมรับฟังความคิดเห็นในสิ่งใหม่ๆที่กำลังจะเกิดขึ้น วิธีการดำเนินชีวิต ต้องปรับตัวเข้ากับสังคม</li> <li>- มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการดำเนินชีวิตมีการปรับตัวเพื่อให้ทำงานร่วมกันได้ ส่งผลไปถึงด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความเชื่อยอมรับสิ่งใหม่ๆ</li> <li>- ลักษณะทางความคิด ความเชื่อ การมองเห็นของบุคคลที่แตกต่างกันและค่านิยม เมื่อมีการปรับตัวสามารถทำให้เปลี่ยนได้ ทำให้เกิดวัฒนธรรมในองค์กรได้</li> </ul>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่านิยม การรับรู้เหมือนกัน วัฒนธรรมองค์กรจึงเกิดการรับรู้ร่วมกัน</li> <li>- ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแน่นอน เมื่อคนต่างวัฒนธรรมต้องอยู่ร่วมกันต้องมีการปรับตัว</li> <li>- เปลี่ยนแปลงโดยจะต้องมีวัฒนธรรมสากลในการเชื่อมความสัมพันธ์และการแสดงออกทางวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนกัน ปัจจุบันพฤติกรรมมนุษย์เปลี่ยนแปลงตามสังคมและเทคโนโลยี</li> <li>- ความแตกต่างทางภาษาและประชากรความแตกต่างทางการแต่งกายและประเพณีส่งผลความสัมพันธ์และพฤติกรรมมนุษย์เปลี่ยนแปลงภาษาที่ใช้พูดจะมีการสูญหายไปมากประชากรที่มากขึ้นไปการย้ายถิ่นและการปกครองทำให้ต้องมีการพัฒนาแบบยั่งยืน</li> </ul>	
4. จงยกตัวอย่างหน้าที่ของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาอย่างน้อย 3 ข้อ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- (1) ประเพณี (2) ภาษา (3) การแต่งกาย</li> <li>- (1) วัฒนธรรมประเพณี (2) วัฒนธรรมของแต่ละชาติ (3) กฎระเบียบ</li> <li>- เป็นพื้นฐานการปฏิบัติของแต่ละวัฒนธรรม</li> <li>- (1) การอยู่อาศัย (2) การทำงาน (3) การสื่อสาร</li> <li>- การแต่งกาย และอาหาร</li> <li>- ประเพณี ภาษา และการแต่งกาย</li> <li>- (1) เป็นตัวกำหนดรูปแบบ (2) เป็นตัวกำหนดบทบาทความสัมพันธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำหน้าที่ควบคุมสังคม การควบคุมทางสังคมเป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการใช้ชีวิตการแสดงออกของบุคคลากร และสิ่งที่จะเกิดขึ้นหากไม่ปฏิบัติหรือประพฤติตามมาตรฐานที่ตั้งเอาไว้</li> <li>- ทำหน้าที่เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ที่แสดงว่า สังคมหนึ่งแตกต่างไปจากอีกสังคมหนึ่ง</li> <li>- ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม/สถาบัน เกิดความเป็นปึกแผ่น ความจงรักภักดีและอุทิศตนให้กับสถาบัน ทำให้สังคมอยู่รอด</li> </ul>



ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การแต่งกายที่ระบุถึงกลุ่มองค์กรอย่างชัดเจน และกฎขององค์กรที่จะทำให้องค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย</li> <li>- ทำงานไม่สอดคล้องกัน ซึ่งดีซิงเด้น เอาดีเข้าตัวชั่วให้คนอื่น</li> <li>- (1) เป็นตัวกำหนดรูปแบบของสถาบัน เช่น ครอบครัว (2) เป็นตัวกำหนดบทบาทความสัมพันธ์เครื่องใช้ทาง แนวทาง มีบทลงโทษ (3) ทำหน้าที่ควบคุมสังคมโดยอาศัยกฎเกณฑ์</li> <li>- (1) การปฏิบัติตนของแต่ละศาสนา (2) การแต่งกายของแต่ละศาสนา แต่ละภูมิภาค (3) การทำงานของแต่ละสถาบัน แต่ละหน่วยงาน (4) ความแตกต่างของภาษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างหล่อหลอม (Molding) บุคลิกภาพทางสังคมให้กับบุคลากร</li> <li>- สร้างหรือจัดแบบความประพฤติเพื่อว่าบุคคลจะได้ปฏิบัติตาม โดยไม่จำเป็นจะต้องคิดหาวิธีการประพฤติปฏิบัติโดยไม่จำเป็น</li> <li>- บังบอกริธีการดำเนินชีวิตของแต่ละกลุ่ม เช่น ภาษา การแต่งกาย อาหารและการรับประทานที่แตกต่างกัน</li> <li>- เป็นตัวกำหนดบทบาทความสัมพันธ์หรือพฤติกรรมของมนุษย์</li> <li>- ทำหน้าที่ควบคุม หรือกฎเกณฑ์ของสังคม</li> <li>- เป็นตัวกำหนดบทบาท</li> <li>- ทำให้เกิดความป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน</li> </ul>
<b>5. การจัดการวัฒนธรรมแบบโลกตะวันออก แตกต่างจากวัฒนธรรมแบบโลกตะวันตกอย่างไรบ้าง โปรดยกตัวอย่างประกอบ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- (1) การจัดการแบบวัฒนธรรมข้ามชาติ การปรับตัวทางด้านธุรกิจ (2) ความรู้เกี่ยวกับความรุ่งเรือง (3) การจัดการกลุ่มวัฒนธรรมแบบชาติพันธุ์</li> <li>- (1) การดำรงชีวิต สภาพอากาศ ภาษาที่ใช้สีผิว การตรงต่อเวลาในการทำงาน (2) ความเป็นอยู่ ความเป็นระเบียบของบ้านเมือง กฎระเบียบ การสื่อสาร (3) วิถีชีวิต การแต่งกาย อาหาร อาชีพ ความเชื่อมั่นของบุคคล</li> <li>- การแต่งกาย ด้านอาหาร</li> <li>- แตกต่างกันในเรื่องการแต่งกาย และแตกต่างกันในเรื่องอาหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การยอมรับและการปรับตัวทางด้านธุรกิจ</li> <li>- การจัดการกลุ่มทางวัฒนธรรม แบบชาติพันธุ์</li> <li>- แบบโลกตะวันออก มีลักษณะแบบระบบครอบครัว เครือญาติ กลุ่มเพื่อนฝูง คนรู้จัก เป็นการนำผู้การทำธุรกิจร่วมกัน มองผลในระยะยาว</li> <li>- โลกตะวันออกไม่มีกฎระเบียบ ไม่เข้มวินัยในตนเอง</li> <li>- การจัดการวัฒนธรรม การปรับตัว ความรู้ การมีแบบแผน กฎระเบียบ การตรงต่อเวลา</li> </ul>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม
<p>- การให้เกียรติกันในสังคม รู้จักวุฒิภาวะ การเอื้อต่อบุคคล และการให้เกียรติต่อกันอย่างเป็นระบบ เวลาให้ความสำคัญ และคำนึงถึงกรอบเวลา ตรงต่อเวลา</p> <p>- เวลา วินัย การใช้ชีวิต</p> <p>- ภาษาที่ใช้สื่อสาร และรูปร่างหน้าตา</p> <p>- ในเรื่องของเวลา และการเป็นระเบียบ</p> <p>- โลกตะวันออกไม่มีกฎระเบียบ ไม่เข้มวินัยในตนเอง</p> <p>- โลกตะวันออก ทำตัวสบาย แหกกฎ แต่โลกตะวันตก เกร็งครัด</p> <p>รับผิดชอบ</p> <p>- ปัจจุบันยึดถือสังคมมากกว่าความคิดของบุคคล เช่น ความเชื่อ และค่านิยม เชื้อชาติ ลักษณะภูมิศาสตร์ รูปแบบเศรษฐกิจ</p> <p>- การพัฒนาของแต่ละภูมิภาค เช่น วัฒนธรรมความเป็นอยู่อาศัยมีการเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนาขึ้น</p>	<p>- การมีระเบียบแบบแผน การพูด การตรงต่อเวลา</p> <p>- เวลา วัฒนธรรมตะวันตกจะมีความตรงเวลามากกว่า</p> <p>- ความคิด วัฒนธรรมตะวันตกจะเดินเข้าหาปัญหา</p> <p>- ระเบียบ วัฒนธรรมตะวันตกจะมีระเบียบแบบแผน</p>
6. ให้ท่านเลือกแนวคิดเกี่ยวกับมิติวัฒนธรรม เพื่อนำไปใช้ในหน่วยงานของท่าน	
<p>- มิติความแตกต่างในเรื่องอำนาจเน้นความแตกต่างของภาษาที่ไม่เท่ากัน และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน</p> <p>- การให้ความเคารพซึ่งกันละกัน พึงเหตุผลของแต่ละคนด้วยความถูกต้อง มีความรับผิดชอบ มีระเบียบ ยึดงานของส่วนรวม การให้เกียรติของเพื่อน</p>	<p>- มิติช่องว่างของอำนาจ</p> <p>- มิติความเป็นส่วนตัวและความเป็นกลุ่ม</p> <p>- มิติความเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง</p> <p>- มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน</p>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม
<p>ร่วมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การร่วมมือกันในการพัฒนาองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น</li> <li>- การยอมรับฟังคนอื่น ร่วมมือกันพัฒนาองค์กรเรา</li> <li>- คติธรรมหมู่ เพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญกับความคิดและความแตกต่างของบุคคลและการทำงานร่วมกันในระบบหมู่ให้เกิดความสามัคคีและซื่อสัตย์ต่อกัน</li> <li>- การอยู่เป็นกลุ่มใหญ่ทำอะไรคนเดียวไม่ค่อยจะได้ และวิธีคิดแนวคิดของชายกับหญิง</li> <li>- เน้นความสามัคคี การอยู่ร่วมกัน</li> <li>- มิติต่างต่างในเรื่องอำนาจ การมองความแตกต่างของสถานภาพที่ไม่เท่ากัน เช่น เจ้านายกับลูกน้อง</li> <li>- มิติต่างต่างในเรื่องอำนาจ เน้นความแตกต่างของภาษาที่ไม่เท่ากัน</li> <li>- ศึกษาระบบงานในองค์กรและพัฒนาให้ดีขึ้น และยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ</li> </ul>	<p>- มิติต่างต่างของระยะเวลา</p>

จากตาราง คือผลการทำแบบทดสอบของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารจัดการในความหลากหลายทางวัฒนธรรม จำนวน 6 ข้อ ผู้ทำแบบทดสอบคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจ สอดคล้องเข้าร่วมในการฝึกอบรม ครั้งนี้ 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนสมรรถภาพพิทยา และโรงเรียนนราพร จำนวนผู้เข้าอบรม 30 คน ซึ่งเป็นบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้นำ ระบุคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแสดงให้เห็นความรู้ความเข้าใจก่อนและหลัง การฝึกอบรม

ตารางที่ 4.13 สรุปผลการทำแบบสัมภาษณ์ ก่อน/หลัง โครงการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารจัดการในความหลากหลายทางวัฒนธรรม

<p>1. ท่านคิดว่า ผู้บริหารและจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม (ต่างชาติ ต่างภาษา) ในโรงเรียนสำหรับการทำงานปัจจุบัน มีความจำเป็นมาก – น้อยเพียงใด โปรดอธิบาย พร้อมยกตัวอย่าง</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความจำเป็นจะมากจะน้อยขึ้นอยู่กับว่าความหลากหลายในพื้นที่นั้นๆ มีมากเพียงใด หากมีความหลากหลายมาก ความสำคัญมากเช่นกัน เพราะความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นก็มาพร้อมกับทัศนคติและเหตุผลที่มีความแตกต่างอันนำมาซึ่งการแตกแยก ตัวอย่างเช่น ในโรงเรียนสมรรถภาพพิทยา จะมีนักเรียนชาวจีนอยู่หลายคน ซึ่งทั้งผู้ปกครอง และตัวนักเรียนเอง มีความแตกต่างจากชาวไทยอย่างเห็นได้ชัด ไม่ว่าจะเป็นลักษณะนิสัยที่แปลกอันทำให้พนักงานในโรงเรียน และนักเรียนเริ่มมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อพวกเขา อันนำมาซึ่งความแตกแยกในอนาคตได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความจำเป็น เพราะคนมาจากต่างที่ ต่างวัฒนธรรม เรื่องความเข้าใจ เข้าใจ และการทำงานให้มีความสุข โดยนึกถึงและเข้าใจรายละเอียดของบุคคล เพื่อดึงความสามารถและศักยภาพที่คนอื่นๆมีมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กร</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำเป็นมาก ต้องมีกฎเกณฑ์เพื่อให้ปฏิบัติร่วมกันรู้จักชั้นชมนิยม รับผิดชอบ รับผิดชอบต่อให้เกียรติใน คุณค่าและความสำคัญของบุคคลอื่นที่จะทำให้ เข้าใจ เกิดความคิดสร้างสรรค์ใน โรงเรียน และเกิดความสะดวกเหมาะสม ภายในโรงเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความจำเป็น และจะต้องปรับทัศนคติ พยายามคิดบวกและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่ามีความแตกต่างด้านความคิดสังคม</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความจำเป็นมาก ในวิธีที่แตกต่างทางวัฒนธรรมแฝงความต่างทาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จำเป็นจะต้องสามัคคี ช่วยเหลือกันในองค์กร เพื่อที่จะช่วยพัฒนาองค์กร</li> </ul>

## ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

<p>ทัศนคติในอุดมการณ์ซึ่งสะท้อนออกมาถึง แนวคิดในการทำงานตามหน้าที่ในปัจจุบันด้วย ต่างเชื้อชาติ ต่างภาษา ย่อมจะมีบ้างที่ต่างศาสนานั้นคือเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ คนเราศรัทธาสิ่งใดย่อมแสดงบทบาทรอบๆ ตัว ภายใต้อะไรที่ตนนับถือ การอยู่ร่วมกันจึงต้องบริหารช่องว่างทาง ศรัทธาอย่างเหมาะสม เพื่อการอยู่ร่วม และ ผลงานที่ออกมาดี</p>	<p>ให้เจริญก้าวหน้าขึ้น</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การทำงานในโรงเรียนสำหรับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีความจำเป็นสำหรับในโรงเรียนมาก เพราะมีความเอื้ออาทรเป็นปัจจัยที่เป็นการเสริมต่อการเรียนรู้ และการสื่อสารซึ่งกันและกัน การปรับตัวในการอยู่ร่วมกันการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ยุคการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การทำงานของครู โดยเฉพาะคุณครูโรงเรียนเอกชนมีความจำเป็นมากในเรื่องความรู้ด้านวัฒนธรรมต่างๆ ของชาติต่างๆ เนื่องจากประเทศไทยอยู่ในสังคมที่มีต่างชาติเข้ามามาก บุตรหลานเข้ามาเรียน จึงมีความจำเป็นที่ต้องศึกษาเรียนรู้เพื่อจะได้บริหาร ตัวอย่างเช่น โรงเรียนเรามีคนจีน บุตรหลานคนจีน ลาว มาเรียนด้วย ครู ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้หน้าที่ในการรับเข้าเรียนการสอน เพื่อให้ความรู้สังคมของนักเรียน ทักษะชีวิตของบุตรหลานที่เข้ามาอยู่ร่วมกัน เพื่อให้เราอยู่อย่างมีความรู้และความสุข</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความจำเป็นมาก เพราะเราต้องศึกษาวัฒนธรรมในเรื่องของรายละเอียดต่างๆ การอยู่ร่วมกันในแต่ละวัฒนธรรมเพื่อจะนำไปปรับเปลี่ยนเพื่อให้โรงเรียนมีกฎระเบียบในการวางแผนงานต่อโรงเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยน และเข้าใจยอมรับความคิดที่ต่างของแต่ละบุคคล แล้วนำความคิดของแต่ละบุคคลมาปรับเข้าด้วยกันเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างให้องค์กร เดินหน้าได้อย่างสมบูรณ์และเป็นระบบเดียวกัน</li> </ul>
<p>2. ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่จะช่วยให้การบริหารและจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมประสบ ความสำเร็จ โปรดยกตัวอย่างประกอบ</p>	

## ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

<ul style="list-style-type: none"> <li>● “ความเข้าใจในวัฒนธรรมของเขา” ซึ่งเราต้องเข้าใจเขาเสียก่อนถึงจะเกิดการยอมรับได้ “ความเปิดใจมอง อย่างเป็นกลาง” หากเรามองเขา ด้วยอคติแล้วก็เป็น การยากในการยอมรับ และการจัดการมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปัจจัยที่จะทำให้การบริหารและจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประสบความสำเร็จ คือ การยอมรับในความแตกต่าง</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสามัคคี การจัดระบบระเบียบ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปรับความคิดให้มีความสุข 1. เปิดรับ ยอมรับความเปลี่ยนแปลง 2. พัฒนาตน และเรียนรู้อยู่เสมอ 3. สร้างความเป็นทีม 4. อ่อนน้อม ถ่อมตน ความคิดเชิงบวก จะทำให้ทำงานอย่างมีความสุข ลดช่องว่างทางความคิด มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน เกิดความรักสามัคคี ก็จำทำให้องค์กรพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้เกียรติและเคารพในสิทธิของตนเองและผู้อื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การทำงานเป็นหมู่คณะ ความผูกพันระหว่างสังคม การศึกษาหาข้อมูล การปฏิบัติงานด้วยความ ซื่อตรงความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ เป็นผู้ มีจิตใจกว้าง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีวินัยในตัวเอง รับผิดชอบต่อผลที่ปฏิบัติของตนเอง ขยัน จริงใจ รับผิดชอบ เสียสละ อดทน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1. ความสามัคคี 2. มีประสบการณ์การทำงาน 3. ขยันอดทน 4. พัฒนาตนเอง 5. ร่วมมือทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสื่อสารเนื่องจากการสื่อสารเป็นปัจจัยหลักของการทำงานร่วมกันใน ทุกองค์กรเพราะการประสานงานและการร่วมมือเพื่อพัฒนาบริหารจัดการให้ดีขึ้น จะต้องมี การสื่อสารเพื่อเกิดความเข้าใจและเข้าใจใน แต่ละวัฒนธรรมของแต่ละชาติ</li> </ul>

สรุปประสิทธิผลการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับ  
ประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับปรุงพัฒนาการทำงาน เพื่อที่จะทำให้การบริหาร  
จัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมประสบความสำเร็จ ได้แก่

1) มีการกำหนดข้อตกลงระหว่างการทำงาน การออกความคิดเห็น / การยอมรับซึ่ง  
กันและกัน

2) การปรับทัศนคติในการทำงานร่วมกันให้เป็นไปในทางบวก ฟังให้มากขึ้น และ  
พูดคุยด้วยเหตุผล

3) การทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

4) การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

5) มีความสามัคคีกันซึ่งกันและกัน

6) พัฒนาตัวเองให้ทันต่อโลกและยุคสมัยที่เปลี่ยนไป

7) กำหนดกรอบเป้าหมาย วางแผน กระจายงานสู่บุคคล ลงมือปฏิบัติเพื่อบรรลุ  
เป้าหมายที่วางแผนไว้

8) จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรม บังเจกบุคคลย่อยๆ

9) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและการดำรงอยู่ คือ การยอมรับฟังความคิดเห็น  
เช่นกัน

10) การเข้าอกเข้าใจ เป็นเทคนิคของการเข้าถึงคน โดยคำนึงถึงคนเหมือนกัน และ  
ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล



## บทที่ 5

### การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร 2) พัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารหรือผู้นำ ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้งหมด 124 คน โดยใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และหลักสูตรเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งได้สรุปผลการวิจัยทั้งหมด 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 2 ตอน คือ 1) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร และ 2) มิตินของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 ข้อมูลการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

#### สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ข้อมูลการวิจัยข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร และข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลมิตินของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความเห็นผู้บริหาร

1) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ระดับการศึกษาสูงสุด และตำแหน่ง

1. ด้านเพศ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 82.30 รองลงมา เพศชาย ร้อยละ 17.70

2. ด้านอายุ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี ร้อยละ 39.50 รองลงมา อายุระหว่าง 41 - 50 ปี ร้อยละ 27.40 อายุระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 19.40 อายุระหว่าง 21 - 30 ปี ร้อยละ 10.50 และอายุมากกว่า 60 ปี ร้อยละ 3.20 ตามลำดับ

3. ด้านประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ

31.50 รองลงมา 5 - 10 ปี ร้อยละ 19.40 ประสบการณ์ 16 - 20 ปี ร้อยละ 18.50 ประสบการณ์มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 16.90 และประสบการณ์ 11 - 15 ปี ร้อยละ 13.70 ตามลำดับ

4. ด้านระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 76.60 รองลงมา ระดับการศึกษาปริญญาโท ร้อยละ 22.60 และปริญญาเอก ร้อยละ 0.80 ตามลำดับ

5. ด้านตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีตำแหน่งอื่นๆ เช่น หัวหน้าฝ่ายปกครอง หัวหน้ากลุ่มการเรียนรู้ ร้อยละ 64.50 รองลงมา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ ร้อยละ 17.70 ผู้อำนวยการโรงเรียน ร้อยละ 9.70 และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ร้อยละ 8.10 ตามลำดับ

2) มิตินของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านอำนาจ ด้านความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม ด้านการให้ความเสมอภาค และด้านการจัดสรรเวลา

1. มิติด้านอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความเห็นด้วยด้านอำนาจ โดยรวมเห็นด้วยในระดับมาก โดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเห็นด้วยกับโรงเรียนของท่านมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแต่ละสายงานและตำแหน่งงานอย่างชัดเจน รองลงมา โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการปกครองจากผู้อำนวยการไปยังผู้บริหารในสายงานของท่านอย่างเหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงวุฒิของบุคคลที่มีความแตกต่างกันตามอาวุโส , ผู้บริหารในแต่ละสายงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร, โรงเรียนของท่านให้อิสระในการตัดสินใจกับผู้บริหารในแต่ละสายงาน, โรงเรียนเน้นการทำงานแบบที่มีการควบคุมสั่งการใกล้ชิดและเข้มงวด, เจ้าหน้าที่ในโรงเรียนของท่านมักจะไม่มีข้อคำถามใดๆ เมื่อได้รับคำสั่ง, โดยทั่วไปผู้บริหารโรงเรียนของท่านมักจะแสดงออกถึงการใช้อำนาจในการสั่งการ และโรงเรียนหัวหน้าในแต่ละสายงานมักหลีกเลี่ยงการแสดงความไม่เห็นด้วยกับผู้บริหารที่มีตำแหน่งที่สูงกว่า

2. มิติด้านความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความเห็นด้วยด้านความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยรวมเห็นด้วยในระดับมาก โดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเห็นด้วยกับบุคลากรในโรงเรียนของท่านได้รับการจ้างงานระยะยาวมีความมั่นคงในการทำงาน รองลงมา ผู้บริหารจะมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าในโรงเรียนอยู่เสมอ, ผู้บริหารในแต่ละสายงานยินดีที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง, ผู้บริหารตัดสินใจในกรณีต่างๆ โดยการเข้าชมติของกลุ่มเป็นส่วนใหญ่, ผู้บริหารในแต่ละสายงานของท่านจะใช้เวลาสามารถอย่างถึงที่สุด เพื่อการแก้ปัญหาที่พบในการทำงาน, โรงเรียนมีสวัสดิการให้กับเจ้าหน้าที่ เช่น ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการต่างๆ, ผู้บริหารในแต่ละสายงานส่วนใหญ่จะต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารที่สูงกว่า เพื่อดำเนินงานต่างๆ,

ทุกคนในโรงเรียนยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างกันจึงทำให้ไม่มีความเครียดในการทำงาน และเมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียนผู้บริหารเลือกที่จะหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับปัญหา เพราะไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. มิติด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความเห็นด้วยด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม โดยรวมเห็นด้วยในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารเห็นด้วยกับรูปแบบการบริหารงานของท่านจะให้มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน รองลงมา รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารจะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในทีม, บุคลากรในโรงเรียนมีลักษณะของการรวมกันแบบกลุ่มมีการช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน, รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร เช่น การนำเสนอ โครงการ การพัฒนาระบบ การทำงาน เป็นต้น, บุคลากรในโรงเรียนทุ่มเททำงานโดยมิได้คำนึงถึงเวลาในการทำงาน, บุคลากรในโรงเรียนจะตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าเรื่องส่วนตัว, บุคลากรในโรงเรียนจะมีความรักภักดีต่อองค์กรสูง และโรงเรียนมีการปรับตำแหน่งและเงินเดือน โดยพิจารณาจากผลงานและผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล

4. มิติด้านการให้ความเสมอภาค ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความเห็นด้วยด้านการให้ความเสมอภาค โดยรวมเห็นด้วยในระดับปานกลาง โดยพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารเห็นด้วยกับ การทำงานในโรงเรียนของท่านยึดถือกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด รองลงมา สภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนมีความพร้อมด้วยเครื่องมือ อุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวกในการทำงาน, ลักษณะการทำงานในโรงเรียนเน้นการประสานกันภายในอย่างลงตัว, การเลื่อนตำแหน่งงานในโรงเรียนจะอิงจากความสามารถส่วนบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน, การทำงานในโรงเรียนสามารถยืดหยุ่นได้โดยไม่ได้ยึดกฎเกณฑ์ขององค์กร, โรงเรียนโดยทั่วไปจะส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารที่เป็นเพศชายได้มีโอกาสในการพัฒนามากกว่าเพศหญิง และเมื่อไม่สามารถที่จะทำในสิ่งที่ต้องการได้บุคลากรในโรงเรียนของท่านจะมีการแสดงออกแบบก้าวร้าว

5. มิติด้านการจัดสรรเวลา ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความเห็นด้วยด้านการจัดสรรเวลา โดยรวมเห็นด้วยในระดับมาก โดยพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารเห็นด้วยจะให้ความสำคัญกับการใช้เวลาและตรงต่อเวลา เช่น การประชุมจะจบภายในเวลาที่กำหนด หรือเมื่อมีนัดหมายต่างๆ นั้น ผู้บริหารจะไปตรงเวลา รองลงมา ผู้บริหารสามารถแยกระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวออกจากกันได้, ผู้บริหารมักที่จะติดต่อประสานงานกับบุคคลที่ท่านเคยรู้จักมาก่อน เพื่อความสะดวกในการทำงานร่วมกัน, ท่านทำงานโดยยึดถือเอกสาร หรือกฎเกณฑ์ที่มีเป็นหลัก และผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่สามารถทำได้สำเร็จภายในเวลาอันสั้น

ส่วนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขต กรุงเทพมหานคร

หลักสูตรฝึกอบรม “การบริหารจัดการในความหลากหลายทางวัฒนธรรม” ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ดังต่อไปนี้ คือ 1) ความหมาย และความสำคัญของความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) ประเภทและความแตกต่างทางวัฒนธรรม 3) องค์ประกอบ ระดับของวัฒนธรรมและหน้าที่ของวัฒนธรรมที่ต่างกัน 4) เปรียบเทียบความเชื่อและแนวคิดต่างๆ ทางวัฒนธรรม 5) มิติวัฒนธรรมของชาติ ตามแนวคิดของ Greert Hofstede, Trompenaars และ Thomas Grisham 6) ปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร และจัดการข้ามวัฒนธรรม

การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ด้วยการฝึกอบรมผู้บริหารหลักสูตร “การบริหารจัดการในความหลากหลายทางวัฒนธรรม” พบว่า ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

1) ให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม เพื่อต้องการให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจอย่างลึกซึ้งในความหมายและหน้าที่ของวัฒนธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่แรกที่สุดที่ผู้เข้าอบรมจะต้องทำความเข้าใจในความหมาย เพราะในความหมายนั้นจะแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นวิถีของคนในแต่ละชาติเป็นวิถีความคิด ความเชื่อ การดำเนินชีวิต ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ชนแต่ละชาติ มีความแตกต่างกัน เมื่อผู้เข้าอบรมได้เห็นถึงความแตกต่างแล้วนั้นจะเกิดวิถีคิดของตนเองในการที่จะทำงานหรือบริหารคนที่มีความหลากหลายวัฒนธรรมได้

โดยการอบรมครั้งนี้ นอกจากเรื่องของวัฒนธรรมแล้วนั้น วิทยากร ได้เน้นเรื่องการสร้างทัศนคติ (Attitude) มโนทัศน์ (Paradigm) และความแตกต่างระหว่างมนุษย์ ซึ่งช่วยให้ผู้เข้าอบรมเห็นภาพ และผลกระทบในด้านต่างๆ เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อชนชาติใดชาติหนึ่ง ก็ย่อมจะส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และถ้ามโนทัศน์ของผู้เข้ารับการอบรมไม่เปลี่ยนหรือยึดติดกับแนวคิดเดิมๆ ที่เคยทำมา ก็เป็นเรื่องยากที่จะทำให้การบริหารหรือการทำงานร่วมกับคนต่างวัฒนธรรมได้

ดังนั้น เมื่อผู้เข้าอบรมได้เข้าใจความหมายของวัฒนธรรม รวมทั้งการสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่น และการเปิดใจที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้ ก็ทำให้ง่ายต่อการทำงานหรือบริหารในวัฒนธรรมที่หลากหลายได้

2) ระดมสมอง ค้นหาวิธีการบริหารเมื่อมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในระหว่างการทำงานนั้น เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้ให้เข้ากับการบริหารในการทำงานของตนเอง จึงได้มีกิจกรรมระดมสมองโดยการแบ่งกลุ่ม โดยให้ค้นหาปัจจัยที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานและการจัดการในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งผลการทำกิจกรรมกลุ่ม พบว่า ผู้

เข้าอบรมสามารถที่จะค้นหาปัจจัยหลักที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จเมื่อบริหารในความหลากหลายทางวัฒนธรรม เช่น การเข้าใจซึ่งกันและกัน ทักษะการสื่อสาร ซึ่งปัจจัยทั้งสองนี้ พบว่าตรงกับแนวคิดของ Thomas Grisham (2006) คือ Empathy และ Communication ทำให้เห็นว่าการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจความแตกต่างของแต่ละวัฒนธรรมแล้วนั้น ก็จะต้องมีความเห็นอกเห็นใจ และจะต้องเข้าใจการสื่อสาร เข้าใจภาษา เข้าใจทักษะการสื่อสาร ของแต่ละวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารได้เป็นอย่างดี

3) การประยุกต์หรือการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานภายหลังการการอบรมได้มีการสัมภาษณ์ผู้เข้าอบรม สรุปได้ 2 ข้อ ดังนี้

ข้อที่ 1 การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับปรุงพัฒนาการทำงาน เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมประสบความสำเร็จ โดยสามารถจำแนกเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1) การทำงานร่วมกันในหน่วยงานต้องมีการกำหนดข้อตกลงระหว่างการทำงาน การออกความคิดเห็น / การยอมรับซึ่งกันและกัน

2) การปรับทัศนคติในการทำงานร่วมกันให้ไปในทางบวก ฟังให้มากขึ้น และพูดคุยด้วยเหตุผล

3) การทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

4) การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

5) มีความสามัคคีกันซึ่งกันและกัน

6) พัฒนาตัวเองให้ทันต่อโลกและยุคสมัยที่เปลี่ยนไป

ข้อที่ 2 จากผลการอบรมในครั้งนี้ผู้เข้าอบรมจะนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน เพื่อบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นได้ดังนี้

1) กำหนดกรอบเป้าหมาย วางแผน กระจายงานสู่บุคคล ลงมือปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้ และทุกคนในองค์กรรู้จักเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างซื่อสัตย์ และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

2) จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรม บังเอิญบุคคลย่อยๆ เปิดช่องว่างให้แสดงศักยภาพ

3) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและการดำรงอยู่ คือ การยอมรับฟังความคิดเห็นเช่นกัน

4) การเข้าอกเข้าใจ เป็นเทคนิคของการเข้าถึงคน โดยคำนึงถึงคนเหมือนกัน และยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล

## การอภิปรายผลการวิจัย

ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขต กรุงเทพมหานคร อภิปรายผลใน 2 ตอน ดังต่อไปนี้

### ตอนที่ 1 มิติของผู้นำข้ามวัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

มิติด้านการจัดสรรเวลา ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการใช้เวลาและตรงต่อเวลา เช่น การประชุมจะจบภายในเวลาที่กำหนด หรือเมื่อมีนัดหมายต่างๆ นั้น ท่านจะไปตรงเวลา มิติด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวมส่วนใหญ่ผู้บริหารจะเน้นรูปแบบการบริหารงานของท่าน จะให้มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน มิติด้านความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ผู้บริหารเห็นว่าบุคลากรในโรงเรียนของท่านได้รับการจ้างงานระยะยาว จะมีความมั่นคงในการทำงาน มิติด้านอำนาจ ผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแต่ละสายงานและตำแหน่งงานอย่างชัดเจน ส่วนมิติด้านการให้ความเสมอภาค ผู้บริหารมีความเห็นว่าการทำงานในโรงเรียนยึดถือกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐรัฐ ธนชิติก (2555) ทำการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมของผู้เรียนให้สามารถทำงานและดำรงชีพสากล ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา และพื้นฐานการศึกษาเดิม ด้วยภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Culture Leadership) ที่ประกอบด้วย ความไว้วางใจหรือความเชื่อใจ การเอาใจใส่ การเปลี่ยนแปลง อำนาจ และการสื่อสาร นอกจากนี้ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีการเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งความแตกต่างของวัฒนธรรม และงานวิจัยของศุภรัศมิ์ อธิคมสุวรรณ (2559) ทำการศึกษาแนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมของนักศึกษา ระดับปริญญาตรีในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทยที่สัมพันธ์กับบุคลิกภาพ พบว่า บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ มีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางวัฒนธรรมสูงที่สุด โดยนักศึกษาที่จบในยุคของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ที่จำเป็นต้องทำงานกับผู้อื่นที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรมต้องมีจิตสำนึกที่ดี มีความรับผิดชอบในการทำงาน สามารถปรับตัวและยืดหยุ่นได้ดีในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ชอบการเรียนรู้ คิดบวกและเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ รวมถึง สมุทรชานาญ (2555) ที่พบว่า ความสำเร็จของผู้บริหารที่สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมใหม่ด้วยต้องมีทักษะการบริหารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Skills) เพื่อการบริหารงานในสถานศึกษาที่มีสมาชิกมาจากหลากหลายประเทศ หลายเชื้อชาติ หลายศาสนา และหลายเพศ จึงจำเป็นต้องตระหนักรู้จักการนำความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม เจตคติและค่านิยม ระดับการศึกษาและศาสนธรรมมาปรับปรุงสัมพันธ์ภาพระหว่างกันของสมาชิกในแต่ละสถานศึกษาและผู้รับบริการที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้



## ตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

การประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงานภายหลังการอบรม ประกอบด้วย 2 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นแรก การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับปรุงพัฒนาการทำงาน เพื่อให้จะทำให้การบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) มีการกำหนดข้อตกลงระหว่างการทำงาน การออกความคิดเห็น / การยอมรับซึ่งกันและกัน 2) การปรับทัศนคติในการทำงานร่วมกันให้เป็นไปในทางบวก ฟังให้มากขึ้น และพูดคุยด้วยเหตุผล 3) การทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน 4) การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก 5) มีความสามัคคีกันซึ่งกันและกัน 6) พัฒนาตัวเองให้ทันต่อโลกและยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

ประเด็นที่สอง การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนเพื่อบริหาร จัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้น ได้แก่ 1) กำหนดกรอบเป้าหมาย วางแผน กระจายงานสู่บุคคลลงมือปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้ และทุกคนในองค์กรรู้จักเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างซื่อสัตย์และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น 2) จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรม บังคับบุคคลย่อยๆ เปิดช่องว่างให้แสดงศักยภาพ 3) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและการดำรงอยู่ คือ การยอมรับฟังความคิดเห็นเช่นกัน 4) การเข้าอกเข้าใจ เป็นเทคนิคของการเข้าถึงคน โดยคำนึงถึงคนเหมือนกัน และยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อสนับสนุนผลการวิจัย Robbins (2001) ปัจจัย 4 ประการ ทางด้านบริบท มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผลประสิทธิภาพการทำงานของทีมอย่างสูง ได้แก่ ทรัพยากรและอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่ส่งผลให้ทีมมีประสิทธิภาพ (Context) ด้านกระบวนการ (Process) องค์ประกอบและคุณลักษณะ (Composition) การออกแบบงาน (Work design) และ อุทัย ดุลยเกษม (2551) กล่าวว่า การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรมของสมาชิกในองค์กรนั้นอย่างดี และให้เข้าใจว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งปกติเพื่อให้เกิดการยอมรับในคนอื่น ๆ และไม่ยึดกับ ความแนวคิดหรือวิถีชีวิตของตนเอง นอกจากนี้ ผู้บริหารควรต้องมีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ จากการทำงานกับบุคคลที่มีความแตกต่าง หลากหลายทางวัฒนธรรม จากผลการวิจัยของเนตรทราย วงศ์อุปราช สิรินคร สิ้นจินดาวงศ์ และเฉลิมวงศ์ วจนสุนทร (2556) ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันตาม ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งวิทยฐานะ และวุฒิการศึกษา โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งสูง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีระดับภาวะผู้นำสูงจะสามารถจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



### ข้อเสนอแนะประสิทธิผลการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

1. การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้วยการฝึกอบรมผู้บริหารหลักสูตร “การบริหารจัดการในความหลากหลายทางวัฒนธรรม” พบว่า ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม แต่อย่างไรก็ตาม ผู้อบรมยังต้องการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับเรื่องของวัฒนธรรม และการบริหารหรือการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในการอบรมเป็นการสร้าง ความตระหนัก และมองเห็นความสำคัญ ของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพราะการสร้าง ความเข้าใจในวัฒนธรรม ของชาติ ตนเองก่อน มีการยอมรับ แล้วนำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจใน วัฒนธรรมของชาติอื่นๆ ที่มีความแตกต่างของวัฒนธรรมกับชาติของตนต่อไป เพื่อการสร้างทักษะ หรือความสามารถ ในการทำงาน ในวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำความ ร่วมมือ สร้างความสมานฉันท์ได้อย่างดี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการอบรม พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการกับความ แตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของคนที่มา จาก วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ บุคลากรมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานกับผู้ที่มาจากต่างชาติ ต่างภาษา มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างเข้าอกเข้าใจ

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกอบรมบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถและความ ถนัดเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการกับความแตกต่างหลากหลายทาง วัฒนธรรม ให้ส่งผลไปยังการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะ

##### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการอบรม พัฒนาผู้บริหาร ให้มีทักษะในการจัดการกับความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้เกิด ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของคนที่มาจากรวมวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ บุคลากรมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานกับผู้ที่มาจากต่างชาติ ต่างภาษา มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างเข้าอกเข้าใจ

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดบทบาท หน้าที่ ให้เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. สำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน ควรนำหลักสูตรฝึกอบรม ผู้บริหารกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ไปใช้ในสถานศึกษาเอกชนแหล่งอื่นๆ นอกเหนือจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำผลไปพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับบริบทต่อไป

2. สถานศึกษาเอกชน ควรมีการกำกับติดตามการนำผลการฝึกอบรมไปใช้ และฝึกทักษะในการบริหารจัดการในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

3. ควรทำการศึกษาต่อเนื่องเพื่อพัฒนาผู้นำข้ามวัฒนธรรมกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 หรือการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนเจนเนอเรชันใหม่ เป็นต้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาได้อย่างทั่วถึง และเพื่อจะได้เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรที่ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมต่อไป



## บรรณานุกรม

- เกตุศิริินทร์ เพ็ชรบุรณ. (2556). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ  
วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ:  
กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
กรุงเทพ.
- จรัสศรี จิรภาส. (2550). บทความพิเศษ. นิตยสารมติชนสุดสัปดาห์. ฉบับที่ 1417. ปีที่ 27.
- จิรประภา บุญพรหม. (2549). มองฝรั่งเศส นี้อะไรหรือคนฝรั่งเศส. หนังสือพิมพ์เชียงใหม่นิวส์. ฉบับที่ 3  
วันที่ 22 มกราคม 2549.
- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2546). การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ: ทฤษฎีและกลยุทธ์ทางการ  
บริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชยันต์ วรรณภูมิ. (2550). บทบาทของมหาวิทยาลัยต่อการสร้างสังคมร่มเย็นเป็นสุข การประชุมเชิง  
วิชาการ งานวิถีวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ครั้งที่ 3. หอประชุม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐรัฐ ธนธิดิกร. (2555). ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม: สูดยอดภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
มีอาชีพ. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คำรง ฐานดี. (2530). เกาหลีใต้: บทบาทของรัฐในการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพฯ: สถาบันเอเชีย  
ตะวันออกศึกษา.
- คำรง ฐานดี. (2534). วัฒนธรรมและพฤติกรรมทางเศรษฐกิจเรื่องการบริหารงานแบบเกาหลี:  
**Culture and economic behavior: Korean management.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- นิคม จันทรวินทร. (2544). แรงงานไทย: 35 ปี บนเส้นทางเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ.  
กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- นิตยา งามประเสริฐศรี. (2542). มิติใหม่ของการบริหารงานญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
เนตรทราย วงศ์อุปราช, สิรินคร สิ้นจินดาวงศ์ และเฉลิมวงศ์ วจินสุนทร. (2556). ภาวะผู้นำกับการ  
จัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่ง  
ประเทศไทย (สสอท.).
- บรรจง อมรชีวิน. (2547). Cross-culture วัฒนธรรมข้ามชาติกับการบริหารและการเจรจาต่อรอง.  
กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- บุญฤดี ปลั่งศิริ. (2548). วัฒนธรรมองค์กร: เครื่องมือในการจัดการ. หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ

## บรรณานุกรม

- ประพันธ์ สุจริตพานิช. (2549). วัฒนธรรมการจัดการแบบจีน: ประสบการณ์. การให้สัมภาษณ์ ณ ห้องทำงาน ธนาคารกรุงเทพฯ สาขาช่างเผือก จังหวัดเชียงใหม่.
- ผลิน ภู่อรุณ. (2545). กลยุทธ์การจัดการบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทยกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์.
- ผลิน ภู่อรุณ. (2547). การจัดการธุรกิจร่วมสมัย **Contemporary Business Management**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอกพิมพ์ไท จำกัด.
- ผาสุก พงษ์ไพจิตรและคริส เบเคอร์. (2546). เศรษฐกิจการเมืองไทยสมัยกรุงเทพฯ. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์ซบส์เวอร์ม.
- พรรณพร จันทร์ฉาย. (2556). เอกสารประกอบการสอนรายวิชา การบริหารวัฒนธรรมข้ามชาติ (**Cross-Cultural Management**). โรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พรพรรณ จันทโรนานนท์. (2546). วิถีจีน. กรุงเทพฯ: ประพันธ์สาส์น.
- พศิน แต่งจวง, อรรถพ พงษ์วาท และเพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. (2551). รูปแบบการจ้างงาน โครงสร้างแรงงาน และทักษะ. รายงานการวิจัยของศูนย์วิจัยเพื่อการศึกษาและแรงงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2547-2549.
- พศิน แต่งจวงและเพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. (2550). การพัฒนาศักยภาพกำลังคนในสถาบันการศึกษาและสถานประกอบการ. รายงานการวิจัยของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. (2544). **Management Styles: Comparing between Thai and Western**. เอกสาร ประกอบการบรรยายให้นักศึกษาระดับศึกษานานาชาติ สาขาวิชาธุรกิจนานาชาติ มหาวิทยาลัยพายัพเชียงใหม่.
- เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. (2546). ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติการในองค์กรธุรกิจไทยต่อลักษณะการจัดการแบบไทย. รายงานการวิจัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. (2548). การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ. เอกสารประกอบการสอน สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. (2550). กุญแจแห่งความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการสตรีระดับ SMEs: กรณีศึกษาโรงงานเครื่องเคลือบดินเผาตลาด บ้านตลาด อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่. วารสารเศรษฐศาสตร์.

## บรรณานุกรม

- เพ็ชรี ฐะปะวิเชตร์. (2549). งานที่ทำทายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีสมรรถนะที่โดดเด่น. วารสารศึกษาศาสตร์สาร.
- เพ็ชรี ฐะปะวิเชตร์. (2550). การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม. เชียงใหม่: นพบุรีการพิมพ์.
- เพ็ชรี ฐะปะวิเชตร์. (2550). หลักการวิเคราะห์องค์กรด้วย SWOT Analysis. เอกสารประกอบการบรรยาย พิเศษ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ไพฑูรย์ มีกุล และปรีชา หิรัญประดิษฐ์. (2538). มนุษย์กับการใช้ภาษา. เอกสารการสอนชุดวิชา มนุษย์กับอารยธรรม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ยุพิน คล้ายมนต์. (2540). อิทธิพลวัฒนธรรมจีนที่มีต่อไทย. จุลสารไทยคดีศึกษา.
- วิรัช ลิ้มทองกุล. (2549). China Inside-Out. มังกรกลางคลื่นโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- วาทานเบ้ ทาดาโอ. (2533). การเปลี่ยนโฉมการบริหารสไตล์ญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ: โครงการสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิกรม กรมดิษฐ์. (2550). ทำไมคนไทยจึงล่าช้า 1. กรุงเทพฯธุรกิจออนไลน์. วันที่ 27 มกราคม 2550.
- วิเชียร โยมาและคณะ. (2554). หนังสือประกอบการเรียนสาระพัฒนาสังคม วิชาอาเซียนศึกษา. กรุงเทพฯ: ปิยมิตรมัลติมีเดีย จำกัด.
- วิระ ไวกษะ. (2546). การประชุมผู้นำสตรีเอเปค (Women Leaders' APEC Conference) ระหว่างวันที่ 31 กรกฎาคม-4 สิงหาคม พ.ศ.2546 ที่โรงแรมเชียงใหม่พลาซ่า.
- วุฒิชัย มูลศิลป์. (2542). เมื่อเริ่มปฏิรูปการศึกษาในสมัยรัชกาลที่ 5 - 7. กรุงเทพฯ: 2020 เวิลด์ มีเดีย.
- ศุภรัถย์ อธิคมสุวรรณ. (2559). แนวทางในการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย. วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี.
- ศ. สุวรรณ. (2537). คิดอย่างจีน. กรุงเทพฯ: ยูโรปา เพรส จำกัด.
- สมภพ มานะรังสรรค์. (2549). จีน เศรษฐกิจการเมืองหลังยุคปฏิรูป. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- สังคีต พิณยะรังสรรค์ และผาสุก พงษ์ไพจิตร. (2537). คอร์ปชั่นกับประชาธิปไตยไทย. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

## บรรณานุกรม

- สังคีต พิริยะรังสรรค์. (2549). **ระบบอุปถัมภ์ทางการเมืองและคอร์ปชั่น**. กรุงเทพฯ:ธุรกิจ. วันจันทร์ที่ 10 กรกฎาคม 2549.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, สุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. (2540). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่ออนาคตไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย
- สัญลักษณ์ เทียมถนอม. (2547). **เคล็ดลับความสำเร็จ เทียมโชควัฒนา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มิติใหม่.
- สันติ ตั้งรพีพากร. (2544). **จากเจียงเจ๋อหมินสู่จูจินเทา**. กรุงเทพฯ: บริษัทโรงพิมพ์เดือนตุลา จำกัด.
- สมุทร ชำนาญ. (2555). **การบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม**. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง. (2543). **ธุรกิจระหว่างประเทศ**. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- อรรถจักร สัตยานุรักษ์. (2548). **Japanization**. กรุงเทพฯ: Openbooks.
- อัญญา โหตรภวานนท์ และอุภาวรรณ เบ็ญจ โภทิต. (2547). **นี่แหละคนญี่ปุ่น**. (หนังสือแปล). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมไทย-ญี่ปุ่น.
- อานันท์ กาญจนพันธ์. (2549). **วัฒนธรรมทางเศรษฐกิจในเศรษฐกิจไร้วัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ: โครงการจัดพิมพ์คปไป.
- อิม่าอิ ฮิโรชิ แปลโดย กุลพงศ์ ยูนิพันธ์. (2549). **การบริหารจัดการของ Toyota ในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (ไม่ปรากฏผู้เขียน).  
หนังสือไทยโพสต์. ประจำวันที่ 8 เดือนกันยายน พ.ศ.2550 หน้า 2.
- อานาจ เจริญศิลป์. (2540). **ท่อง 6 ประเทศ ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฮองกง มาเลเซีย ไทย สหรัฐ**. กรุงเทพฯ: รุ่งแสงการพิมพ์.
- อุทัย ดุลยเกษม. (2551). **ความแตกต่างทางวัฒนธรรม: ผลกระทบและข้อคิดในการจัดการข้ามวัฒนธรรม**. คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.

## BIBLIOGRAPHY

- Adler, N. J. 1990. **International Dimensions of Organization Behavior**. Boston, MA: Kent Publishing.
- Adler, N. (1997). **International Dimensions of Organizational Behavior**. Cincinnati: ITP.
- Bowles & Morden. (1998). Management in South Korea: a review. **Management Decision**.
- Brislim, R. (1990). **Applied Cross-Cultural Psychology**. New Byrry Park: SAGE P Publishing.
- Brown, I. (1988). **The E'lite and the Economy in Siam 1890-1920**. Singapore: Oxford University Press.
- Buckley, P. & Brooke, M. (1992). **International Business Studies: An overview**. UK: Black Well Publishers.
- Burns, W. (1994). **Guide to Doing Business in Asia**. Australia: Gore & Osment Publications.
- Callahan, R. E. Fleenor, C.P. & Knudson, H.R. (1986). **Understanding Organizational Behavior: A managerial Viewpoint**. Charles E. Merrill Publishing Company: Columbus, Ohio.
- Chung, T. Z. (1991). **Culture: A Key to Management Communication between the Asian-Pacific Area and Europe**. European-Management Journal.
- Cullen, J., & Parboteeah, P. (2005). **Multinational Management: A Strategic approach**. Australia: South-Western.
- Daniels, J. & Radebaugh, L. (1998). **International Business: Environments and Operations**. Addison Wesley Longman.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. New York: Addison-Wesley Pub. Co.
- Dunung, S. (1994). **Doing Business in Asia: The Complete Guide**. London: LEXINGTON BOOKS.
- Elashmawi, F. (2000). **Creating a wining corporate culture: experience inside the Asian telecommunications industry**. European Business Review.
- Fieg, J. (1976). **The Thai Way: A Study of Cultural Values**. Meridian House International Washington DC.
- Finn Drouet Majlergaard. (2003). **"Release the Power of Cultural Diversity in International Business."** *Executive Journal*.



## BIBLIOGRAPHY

- Fontaine, R. (2007). **Cross-culture management: Six perspectives**. Cross-Cultural Management: An International Journal.
- Glunk, Wilderom & Ogilive. (1996). Finding the key to Germanstyle management (abridged). **International Studies of Management & Organization White Plains**.
- Hall, D. (1996). **Business Prospects in Thailand**. Prentice Hall: Simon & Schuster (Asia).
- D. (Ed.) (1997). Exploring Management Across The World. Penguin Books.
- Harland, B. (1996). **Collision: American and East Asia in the Past and the Future**. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.
- Herbig, P. (1998). **Handbook of Cross-Cultural Marketing**. New York: The International Business Press.
- Hickson, D. (1997). **Exploring Management across the World**. Australia: Penguin Book.
- Nelson, D., & Campbell Quick, J. (2000). **Understanding Organizational Behavior: A multimedia approach**. Australia: Thomson/ South-Western.
- Hipsher, S. (2006). **Regionalism as a Framework for Studying Business Practices in Southeast Asia and the Greater Mekong Sub-region**. Executive Journal.
- Hiroshi Nagasawa. (2003). **Developing Leaders in Cross-Cultural Communication for a Successful Japanese Posting Overseas**. Executive Journal.
- Hofstede, G. (1984). **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills, USA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). **Cultures and Organizations**. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1997). **Culture and organizations: Software of the mind**. New York: Mc Graw-Hill.
- Holmes, H. & Tangtongtavy. (1997). **Working with the Thais: A Guide to managing in Thailand**. Bangkok: White Lotus. Ltd.
- Grisham, T. (2006). **Cross cultural Leadership, Professional Doctorate, Property, Construction and Project Management**. RMIT University
- Irwin, H. (1996). **Communicating with Asia: Understanding People & Customs**. Australia.
- Jackson, T. (1995). **Cross-Cultural Management**. Oxford UK: Butterworth Heinemann.

## BIBLIOGRAPHY

- James, D. (1995). **The Executive Guide to Asia-Pacific Communications: Doing Business across the Pacific**. London: Kodansha international.
- Ken, S. & Mills, S. (1994). **Asian Business Insight**. Victoria: Australia McPherson's Printing Group.
- Komolsevin, R. (2002). **Cross-cultural Implications for International News Reporting**. Executive Journal.
- Komin, S. (1995). **Cross-cultural management communication in Thailand. Paper presented at RELC seminar Exploring Language, Culture and Literature in Language Learning**. Singapore: SEAMO Regional Language Center.
- Kunio, Y. (1994). **The Nation and Economic Growth: The Philippines and Thailand**. New York: Oxford University Press.
- Lawrence, P. (1996). **Management in the USA**. London: SAGE Publications.
- Leppert, P. (1996). **Doing Business with Thailand: In Series-Asian business series**. Australia: Jain Publishing.
- Livingstone, J. M. (1989). **The Internationalization of Business**. Hong Kong: Macmillan Press.
- Low, S.P. & Leong, C. (2001). **Asian Management Style versus Western Management Theories**. Journal of Management Psychology.
- Luke, C. (1995). **White Women in Interracial Families: Reflection on Hybridizations, Feminine Identities, and Radicalized Othering**. Feminist Issue.
- Mead, R. (1990). **Cross-cultural Management Communication**. John Wiley & Sons Company.  
Mercer Human Resource Consulting LLC and Mercer Investment Consulting, Inc.  
2006 available at <http://www.Mercerhr.com>.
- Miles, M. & Huberman, M. (1994). **An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis**. London: SAGE Publications.
- Morden, T. & Bowles, D. (1998). **Management in South Korea: a review**. Management Decision.
- Morell, D. & Sanudavanija, C. (1981). **Political Conflict in Thailand: Reform, Reaction and Revolution**. Oelgeschlager, Gunn & Hain Publisher.

## BIBLIOGRAPHY

- Ohnesorge, D. (2006). **Cross-cultural management: Barriers to austro Thai Business Relationships-A Qualitative Research**. University of Innsbruck, Austria. Available on line at <http://marketing.ByuEdu/htm/pages/ccrw/proceedings01/papers/ohnesorg.doc2006>.
- Phongpaichit, P. & Baker, C. (1996). **Thailand's Boom**. Thailand: Silkworm Books.
- Putrirak Pensuk. (2004). **International Advertising: Making the Standardization Decision**. **Executive Journal** . .
- Robbins, S.P. (2001). **Organizational Behavior**. 9th Ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Roongrerngsuke, S. & Cheosakul, A. 1999. **The Study of Issue/Problems in Cross-Cultural Technology Transfer as Experienced by Joint Enterprises in Thailand**. Sasin Journal of Management.
- Roopwichet, P. (2001). **Towards Improved Quality of Working Life in Thai Business Organization: The Identification of priorities and Principles for Staff Development in Thai Business Management Styles**. Doctoral dissertation for Queensland University of Technology, Australia.
- Siwarom, L. (1992). **Leadership Style Differences between American and Thai Middle Management**. Dissertation for Doctoral degree of United States International University.
- Suda Suwannapirom. (2002). **Thai and Korean: A Comparative study of Corporate Culture and Management Style**. Journal of Commerce-Burapha Review.
- Taba , Hilda. (1962). **Curriculum Development: Theory Practice**. New York: McMillan.
- Tabije, I. (2007). **Cross Cultural Management**. Ezine Articles. Retrieved April 08, 2007, from <http://ezinearticles.com/?Cross-CulturalManagement&id=431941>.
- Thomas, D. (2002). **Essentials of International Management: A Cross-Cultural Perspective**. London: Sage Publications.
- Torres, R. (2001). **Republic of Korea: Studies on the social dimensions of globalization**. Geneva: International Labor Office.
- Vidheechroen.G, (2001). **Effective Cross-Cultural Communication Strategies in International**. Business. Executive Journal.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก



## แบบสอบถาม

**เรื่อง** การพัฒนาภาวะ ผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา  
เขตกรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนประกอบวิทยานิพนธ์ นักศึกษาปริญญาเอก  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับ  
ประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาใน  
เขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อประเมินประสิทธิผลการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน  
เอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่านที่คิดว่า  
เป็นจริงมากที่สุด ซึ่งคำตอบของทุกท่านที่อนุเคราะห์สละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้จัดทำ  
จะเก็บเป็นความลับและไม่มีผลเสียหรือผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

**คำชี้แจง**ในการทำแบบสอบถาม : แบบสอบถามนี้มี 2 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ  
ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร วุฒิการศึกษาสูงสุด และตำแหน่ง เป็นชนิดเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับมิติต่างๆ ของวัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน  
เอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 37 ข้อ

การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขต  
กรุงเทพมหานคร

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับตัวท่าน

1. เพศ

( ) 1. ชาย

( ) 2. หญิง

2. อายุ

( ) 1. 21-30 ปี

( ) 2. 31-40 ปี

( ) 3. 41-50 ปี

( ) 4. 51-60 ปี

( ) 5. มากกว่า 60 ปี

3. ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร

( ) 1. ต่ำกว่า 5 ปี

( ) 2. 5-10 ปี

( ) 3. 11-15 ปี

( ) 4. 16-20 ปี

( ) 5. มากกว่า 20 ปี

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

( ) 1. ปริญญาตรี

( ) 2. ปริญญาโท

( ) 3. ปริญญาเอก

5. ตำแหน่ง

( ) 1. ผู้อำนวยการ โรงเรียน

( ) 2. รองผู้อำนวยการ โรงเรียน

( ) 3. หัวหน้าฝ่ายวิชาการ

( ) 4. อื่นๆ (โปรดระบุ).....



**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับมิติต่างๆ ของวัฒนธรรมตามความเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 37 ข้อ

รายการพิจารณา		เห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านอำนาจ (Power)</b> หมายถึง การควบคุมที่ไม่มีการกระจายอำนาจ ยึดมั่นในคำสั่ง และการสั่งการตามลำดับชั้นอำนาจ						
1	โรงเรียนของท่าน มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาแต่ละสายงาน และตำแหน่งงานอย่างชัดเจน					
2	โรงเรียนของท่านมีการกระจายอำนาจการปกครองจากผู้อำนวยการไปยังผู้บริหารในสายงานของท่านอย่างเหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงวัยวุฒิของบุคคลที่มีความแตกต่างกันตามอาวุโส					
3	โรงเรียนของท่าน หัวหน้าในแต่ละสายงานมักหลีกเลี่ยงการแสดงความไม่เห็นด้วยกับผู้บริหารที่มีตำแหน่งที่สูงกว่า					
4	โรงเรียนของท่าน เน้นการทำงานแบบที่มีการควบคุมสั่งการใกล้ชิด และเข้มงวด					
5	โรงเรียนของท่าน ผู้บริหารในแต่ละสายงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร					
6	โรงเรียนของท่าน ให้อิสระในการตัดสินใจกับผู้บริหารในแต่ละสายงาน					
7	โดยทั่วไปผู้บริหารโรงเรียนของท่าน มักจะแสดงออกถึงการใช้อำนาจในการสั่งการ					
8	เจ้าหน้าที่ในโรงเรียนของท่าน มักจะไม่มีข้อคำถามใดๆ เมื่อได้รับคำสั่ง					
<b>การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)</b> หมายถึง สภาวะที่บุคคลรู้สึกถูกคุกคามด้วยสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน						
9	บุคลากรในโรงเรียนของท่านได้รับการจ้างงานระยะยาว มีความมั่นคงในการทำงาน					
10	โรงเรียนของท่าน มีสวัสดิการให้กับเจ้าหน้าที่ เช่น ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการต่างๆ					
11	เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียน ท่านเลือกที่จะ					

รายการพิจารณา		เห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	หลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับปัญหา เพราะไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น					
12	ทุกคนในโรงเรียนของท่าน ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงทำให้ไม่มีความเครียดในการทำงาน					
13	ท่านตัดสินใจในกรณีต่างๆ โดยการใช้มติของกลุ่มเป็นส่วนใหญ่					
14	ผู้บริหารในแต่ละสายงาน ส่วนใหญ่จะต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารที่สูงกว่า เพื่อดำเนินงานต่างๆ					
15	ผู้บริหารในแต่ละสายงานของท่าน ยินดีที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
16	ผู้บริหารในแต่ละสายงานของท่าน จะใช้ความสามารถอย่างถึงที่สุด เพื่อการแก้ปัญหาที่พบในการทำงาน					
17	ท่านจะมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าในโรงเรียนอยู่เสมอ					
<p><b>ความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม (Individualism- Collectivism)</b> หมายถึง การให้ความสำคัญกับความเป็นตัวของตัวเอง ในทางความคิดและการกระทำมากกว่าความสนใจต่อกลุ่ม ผลประโยชน์ของแต่ละคนจะอยู่เหนือผลประโยชน์ของกลุ่ม ส่วนสังคมแบบกลุ่มนิยม คนในสังคมจะมีความผูกพันกันอย่างเหนียวแน่น ให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล</p>						
18	รูปแบบการบริหารงานของท่าน จะให้มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน					
19	บุคลากรในโรงเรียนทุ่มเททำงาน โดยมีได้คำนึงถึงเวลาในการทำงาน					
20	รูปแบบการบริหารงานของท่าน จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในทีม					
21	รูปแบบการบริหารงานของท่าน ให้อิสระในการทำงานแก่ บุคลากร เช่น การนำเสนอโครงการ การพัฒนาระบบ การทำงาน เป็นต้น					
22	โรงเรียนของท่าน มีการปรับตำแหน่งและเงินเดือน โดยพิจารณาจากผลงาน และผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล					
23	บุคลากรในโรงเรียนของท่าน มีลักษณะของการรวมกันแบบกลุ่มมีการช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน					

รายการพิจารณา		เห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
24	บุคลากรในโรงเรียนของท่านจะตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าเรื่องส่วนตัว					
25	บุคลากรในโรงเรียนของท่านจะมีความรักภักดีต่อองค์กรสูง					
<b>การให้ความสำคัญเสมอภาค (Egalitarianism)</b> หมายถึง การให้ความสำคัญ การยอมรับ ความก้าวหน้า และความท้าทายความสำเร็จ กับธรรมเนียมปฏิบัติที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีคุณภาพชีวิต ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
26	การเลื่อนตำแหน่งงานในโรงเรียนของท่านจะอิงจากความสามารถส่วนบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน					
27	การทำงานในโรงเรียนของท่านสามารถยืดหยุ่นได้โดยไม่ได้ยึดกฎเกณฑ์ขององค์กร					
28	การทำงานในโรงเรียนของท่านยึดถือกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด					
29	สภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนมีความพร้อมด้วยเครื่องมือ อุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวกในการทำงาน					
30	ลักษณะการทำงานในโรงเรียนของท่าน เน้นการประสานกันภายในอย่างลงตัว					
31	เมื่อไม่สามารถที่จะทำในสิ่งที่ต้องการได้บุคลากรในโรงเรียนของท่านจะมีการแสดงออกแบบก้าวร้าว					
32	โรงเรียนของท่าน โดยทั่วไปจะส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารที่เป็นเพศชายได้มีโอกาสในการพัฒนามากกว่าเพศหญิง					
<b>การจัดสรรเวลา (Time)</b> หมายถึง การให้ความสำคัญกับเวลา เคร่งครัดกับการใช้เวลา						
33	ท่านสามารถแยกแยะระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวออกจากกันได้					
34	ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้เวลาและตรงต่อเวลา เช่น การประชุม จะจบภายในเวลาที่กำหนด หรือเมื่อมีนัดหมายต่างๆ นั้น ท่านจะไปตรงเวลา					
35	ท่านทำงาน โดยยึดถือเอกสาร หรือกฎเกณฑ์ที่มีเป็นหลัก					

รายการพิจารณา		เห็นด้วย				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
36	ท่านจะกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่สามารถทำได้สำเร็จภายในเวลาอันสั้น					
37	ท่านมักจะติดต่อประสานงานกับบุคคลที่ท่านเคยรู้จักมาก่อนเพื่อความสะดวกในการทำงานร่วมกัน					

ขอขอบพระคุณที่อนุเคราะห์สละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้

นายรัชพล แสงสว่าง

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

E-mail : ruchapol@gmail.com

โทรศัพท์ : 086-336-2861, 092-715-2411

SRIPATUM  
UNIVERSITY

ภาคผนวก ข



**แบบทดสอบ ก่อน/หลัง โครงการอบรม  
ผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในโรงเรียน**

1. ความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความสำคัญอย่างไรบ้าง  
.....  
.....  
.....
2. หากจะแบ่งประเภทของวัฒนธรรม จะแบ่งได้กี่ประเภท อะไรบ้าง  
.....  
.....  
.....
3. วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้ความสัมพันธ์และพฤติกรรมมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง  
.....  
.....  
.....
4. จงยกตัวอย่างหน้าที่ของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาอย่างน้อย 3 ข้อ  
.....  
.....  
.....
5. การจัดการวัฒนธรรมแบบโลกตะวันออก แตกต่างจากวัฒนธรรมแบบโลกตะวันตกอย่างไรบ้าง โปรดยกตัวอย่างประกอบ  
.....  
.....  
.....
6. ให้ท่านเลือกแนวคิดเกี่ยวกับมิติวัฒนธรรม เพื่อนำไปใช้ในหน่วยงานของท่าน โดยอธิบายเหตุผลประกอบ  
.....  
.....  
.....

ขอบคุณครับ

ภาคผนวก ค





**แบบสัมภาษณ์ ก่อน/หลัง โครงการอบรม  
ผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในโรงเรียน**

1. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน (ต่างชาติ ต่างภาษา) น้อยเพียงใด โปรดอธิบาย พร้อมยกตัวอย่าง-สำหรับการทำงานปัจจุบันมีความจำเป็นมาก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้การบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมประสบความสำเร็จ โปรดยกตัวอย่างประกอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณครับ

ภาคผนวก ง



**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
power	14.8964	1.013	.595	.649
uncertainty	14.6068	.982	.548	.659
individualism	14.4004	.877	.599	.632
egalitarianism	15.0876	1.036	.514	.674
time	14.2984	1.011	.283	.782

ภาคผนวก จ



## แบบหาคุณภาพความตรงตามเนื้อหา (IOC)

เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขต  
กรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนประกอบวิทยานิพนธ์ นักศึกษาปริญญาเอก  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม โดยมีวัตถุประสงค์

4. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนระดับ  
ประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร
5. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาใน  
เขตกรุงเทพมหานคร
6. เพื่อประเมินประสิทธิผลการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน  
เอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่านที่คิดว่า  
เป็นจริงมากที่สุด ซึ่งคำตอบของทุกท่านที่อนุเคราะห์สละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้จัดทำ  
จะเก็บเป็นความลับและไม่มีผลเสียหรือผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

**คำชี้แจงในการทำแบบสอบถาม :** แบบสอบถามนี้มี 2 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิ  
การศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และเงินเดือน เป็นชนิดเลือกตอบ จำนวน 4 ข้อ

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับมิติต่างๆ ของวัฒนธรรมในความเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน  
เอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 36 ข้อ

การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขต  
กรุงเทพมหานคร

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับตัวท่าน

6. เพศ

( ) 1. ชาย

( ) 2. หญิง

7. อายุ

( ) 1. 21-30 ปี

( ) 2. 31-40 ปี

( ) 3. 41-50 ปี

( ) 4. 51-60 ปี

( ) 5. มากกว่า 61 ปี

8. ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร

( ) 1. ต่ำกว่า 5 ปี

( ) 2. 5-10 ปี

( ) 3. 11-15 ปี

( ) 4. 16-20 ปี

( ) 5. มากกว่า 20 ปี

9. วุฒิการศึกษาสูงสุด

( ) 1.ปริญญาตรี

( ) 2.ปริญญาโท

( ) 3.ปริญญาเอก

10. ตำแหน่ง

( ) 1. ผู้อำนวยการโรงเรียน

( ) 2. รองผู้อำนวยการโรงเรียน

( ) 3. หัวหน้าฝ่ายวิชาการ

( ) 4. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับมิติต่างๆ ของวัฒนธรรม ตามความเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 37 ข้อ

แบบตรวจสอบคุณภาพของแผนการจัดการเรียนรู้ของผู้เชี่ยวชาญ  
การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามตามวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective  
Congruence : IOC)

รายการพิจารณา		ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
ด้านอำนาจ (Power) หมายถึง การควบคุมที่ไม่มีการกระจายอำนาจ ยึดมั่นในคำสั่ง และการสั่งการตามลำดับชั้นอำนาจ					
1	โรงเรียนของท่าน มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา แต่ละสายงาน และตำแหน่งงานอย่างชัดเจน				
2	โรงเรียนของท่านมีการกระจายอำนาจการปกครองจากผู้อำนวยการไปยังผู้บริหาร ในสายงานของท่านอย่างเหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงวัยวุฒิของบุคคลที่มีความแตกต่างกันตามอาวุโส				
3	โรงเรียนของท่าน หัวหน้าในแต่ละสายงานมักหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นด้วยกับผู้บริหารที่มีตำแหน่งที่สูงกว่า				
4	โรงเรียนของท่าน เน้นการทำงานแบบที่มีการควบคุมสั่งการใกล้ชิด และเข้มงวด				
5	โรงเรียนของท่าน ผู้บริหารในแต่ละสายงานมีส่วนร่วม ในการพัฒนาองค์การ				
6	โรงเรียนของท่าน ให้อิสระในการตัดสินใจกับผู้บริหารในแต่ละสายงาน				
7	โดยทั่วไปผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน มักจะแสดงออกถึงการใช้อำนาจในการสั่งการ				
8	เจ้าหน้าที่ในโรงเรียนของท่าน มักจะไม่มีข้อคำถามใดๆ เมื่อได้รับคำสั่ง				
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึง สภาวะที่บุคคลรู้สึกถูกคุกคามด้วยสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน					



รายการพิจารณา		ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
9	บุคลากรในโรงเรียนของท่านได้รับการจ้างงานระยะยาว มีความมั่นคงในการทำงาน				
10	โรงเรียนของท่าน มีสวัสดิการให้กับเจ้าหน้าที่ เช่น ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการต่างๆ				
11	เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียน ท่านเลือกที่จะหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับปัญหา เพราะไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น				
12	ทุกคนในโรงเรียนของท่าน ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงทำให้ไม่มีความเครียดในการทำงาน				
13	ท่านตัดสินใจในกรณีต่างๆ โดยการให้มติของกลุ่มเป็นส่วนใหญ่				
14	ผู้บริหารในแต่ละสายงาน ส่วนใหญ่จะต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารที่สูงกว่า เพื่อดำเนินงานต่างๆ				
15	ผู้บริหารในแต่ละสายงานของท่าน ยินดีที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง				
16	ผู้บริหารในแต่ละสายงานของท่าน จะใช้ความสามารถอย่างถึงที่สุด เพื่อการแก้ปัญหาที่พบในการทำงาน				
17	ท่านจะมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าในโรงเรียนอยู่เสมอ				
<p><b>ความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม (Individualism- Collectivism)</b> หมายถึง การให้ความสำคัญกับความเป็นตัวของตัวเอง ในทางความคิดและการกระทำมากกว่าความสนใจต่อกลุ่ม ผลประโยชน์ของแต่ละคนจะอยู่เหนือผลประโยชน์ของกลุ่ม ส่วนสังคมแบบกลุ่มนิยม คนในสังคมจะมีความผูกพันกันอย่างเหนียวแน่น ให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล</p>					
18	รูปแบบการบริหารงานของท่าน จะให้มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน				
19	บุคลากรในโรงเรียนทุ่มเททำงาน โดยมิได้คำนึงถึงเวลาในการทำงาน				
20	รูปแบบการบริหารงานของท่าน จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในทีม				

รายการพิจารณา		ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
21	รูปแบบการบริหารงานของท่าน ให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร เช่น การนำเสนอโครงการ การพัฒนาระบบ การทำงาน เป็นต้น				
22	โรงเรียนของท่าน มีการปรับตำแหน่งและเงินเดือน โดยพิจารณาจากผลงาน และผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล				
23	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีลักษณะของการรวมกันแบบกลุ่มมีการช่วยเหลือกัน และกันในการทำงาน				
24	บุคลากรในโรงเรียนของท่าน จะตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าเรื่องส่วนตัว				
25	บุคลากรในโรงเรียนของท่านจะมีความรักภักดีต่อองค์กรสูง				
<b>การให้ความสำคัญเสมอภาค (Egalitarianism)</b> หมายถึง การให้ความสำคัญ การยอมรับ ความก้าวหน้า และความท้าทายความสำเร็จ กับธรรมเนียมปฏิบัติที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีคุณภาพชีวิต ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
26	การเลื่อนตำแหน่งงานในโรงเรียนของท่านจะอิงจากความสามารถส่วนบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน				
27	การทำงานในโรงเรียนของท่านสามารถยืดหยุ่นได้โดยไม่ได้ยึดกฎเกณฑ์ขององค์กร				
28	การทำงานในโรงเรียนของท่านยึดถือกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด				
29	สภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนมีความพร้อมด้วยเครื่องมือ อุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวกในการทำงาน				
30	ลักษณะการทำงานในโรงเรียนของท่าน เน้นการประสานกันภายในอย่างลงตัว				
31	เมื่อไม่สามารถที่จะทำในสิ่งที่ต้องการได้ บุคลากรในโรงเรียนของท่านจะมีการแสดงออกแบบก้าวร้าว				
32	โรงเรียนของท่าน โดยทั่วไปจะส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารที่เป็นเพศชายได้มีโอกาสในการพัฒนามากกว่าเพศหญิง				
<b>การจัดสรรเวลา (Time)</b> หมายถึง การให้ความสำคัญกับเวลา เกร็งครัดกับการใช้เวลา					

รายการพิจารณา		ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
33	ท่านสามารถแยกระหว่างชีวิตการทำงาน กับชีวิตส่วนตัวออกจากกันได้				
34	ท่านจะให้ความสำคัญกับการใช้เวลาและตรงต่อเวลา เช่น การประชุม จะจบภายในเวลาที่กำหนด หรือเมื่อมีนัดหมายต่างๆ นั้น ท่านจะไปตรงเวลา				
35	ท่านทำงาน โดยยึดถือเอกสาร หรือกฎเกณฑ์ที่มีเป็นหลัก				
36	ท่านจะกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่สามารถทำได้สำเร็จ ภายในเวลาอันสั้น				
37	ท่านมักที่จะติดต่อประสานงานกับบุคคลที่ท่านเคยรู้จักมาก่อน เพื่อความสะดวกในการทำงานร่วมกัน				


  
 ขอขอบพระคุณที่อนุเคราะห์ สละเวลาในการ ตอบแบบสอบถามนี้
   
 นายรัชพล แสงสว่าง

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
   
 วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

E-mail : ruchapol@gmail.com

โทรศัพท์ : 092-715-2411

ภาคผนวก ฉ



## แบบประเมินความสอดคล้องของหลักสูตร

- คำชี้แจง:** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
- โดย 5 หมายถึง มีความสอดคล้องระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง มีความสอดคล้องระดับมาก  
 3 หมายถึง มีความสอดคล้องระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง มีความสอดคล้องระดับน้อย  
 1 หมายถึง มีความสอดคล้องระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความสอดคล้อง					ความคิดเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
1	หลักการและเหตุผลของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับ ความสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร						
2	จุดหมายของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับหลักการของ หลักสูตร						
3	โครงสร้างและเวลา มีความสอดคล้องกับจุดหมายของ หลักสูตร						
4	สาระการเรียนรู้จุดหมายของหลักสูตรสอดคล้องกับ จุดหมายหลักสูตร						
5	แนวทางการอบรมมีความสอดคล้องกับจุดหมายหลักสูตร						
6	แนวทางการวัดและประเมินผลสอดคล้องกับจุดหมาย หลักสูตร						
7	สื่อและแหล่งการเรียนรู้สอดคล้องกับจุดหมายหลักสูตร						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข



ภาพบรรยากาศ โครงการฝึกอบรมหลักสูตร ผู้บริหารและการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน ณ โรงเรียนสมรรถภาพวิทยา ในวันที่ 4 มิถุนายน 2559



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายรัชพล แสงสว่าง
วัน เดือน ปีเกิด	4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2512
สถานที่เกิด	พิษณุโลก
ประวัติการศึกษา	สำเร็จในระดับปริญญาตรี สาขากฎหมาย คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2534 สำเร็จในระดับปริญญาโท Operation Management จาก Western Sydney (Nepean) Australia ปีการศึกษา 2545 ศึกษาต่อระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัย บัณฑิตด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุมเมื่อปีการศึกษา 2552
ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ Proactive Learning Center Co.,Ltd.
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	89/172 หมู่บ้านพฤษ์ลดา ถนน 345 ตำบลบางตะไนย์ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

SRIPATUM  
UNIVERSITY