

July 2021

## กรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่ พิเศษ

K. Pimjai

D. Thawinkarn

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

### Recommended Citation

Pimjai, K. and Thawinkarn, D. (2021) "กรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ," *Journal of Education Studies*: Vol. 49: Iss. 3, Article 6.

DOI: 10.58837/CHULA.EDUCU.49.3.5

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol49/iss3/6>

This Article is brought to you for free and open access by the Chulalongkorn Journal Online (CUJO) at Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact [ChulaDC@car.chula.ac.th](mailto:ChulaDC@car.chula.ac.th).



กรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ  
Conceptual Framework of Cultural Diversity Management in an Extra-Large School

ครรชิต พิมใจ<sup>1\*</sup> และ ดาวรุวรรณ ถวิลการ<sup>2</sup>

Kanchit Pimjai<sup>1\*</sup> and Dawruwan Thawinkarn<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและประเมินกรอบแนวคิดของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ เป็นการวิจัยผสมวิธี ดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม จำนวน 15 แหล่ง เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ 2) ประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมตามกรอบที่ได้สังเคราะห์จากเอกสารโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินเป็นแบบตรวจสอบรายการและแบบปลายเปิดเพื่อเสนอแนะ โดยวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ (2) การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา มี 3 ตัวบ่งชี้ (3) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ (4) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ และ (5) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย มี 3 ตัวบ่งชี้ และ 2) ผลการประเมินกรอบแนวคิดของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

**คำสำคัญ :** ความหลากหลายทางวัฒนธรรม, การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม, กรอบแนวคิด

Article Info: Received 13 May, 2021; Received in revised form 15 June, 2021; Accepted 23 June, 2021

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อีเมล : pimjai\_kanchit@kku.ac.th

Graduate student in Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University Email: pimjai\_kanchit@kku.ac.th

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อีเมล : dawtha@kku.ac.th

Lecturer in Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University Email: dawtha@kku.ac.th

\* Corresponding author

**หมายเหตุ :** งานวิจัยนี้ได้รับทุนวิจัยสำหรับคณาจารย์บัณฑิตศึกษา เพื่อให้สามารถรับนักศึกษาที่มีความสามารถและศักยภาพสูงเข้าศึกษาในหลักสูตรและทำวิจัยในสาขาที่อาจารย์มีความเชี่ยวชาญ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีการศึกษา 2562

### Abstract

This study aims to examine and evaluate the conceptual framework of cultural diversity management in an extra-large school. The study consisted of a two-step mixed methods research: 1) to synthesize the conceptual framework of cultural diversity management components and indicators from 15 research papers and 2) to evaluate what 5 qualified experts considered to be the conceptual framework of cultural diversity management. The data were verified using a checklist assessment and open-ended questions were used to find additional ideas analyze the validity of the consistency index (index of item objective congruence: IOC). The research results found that 1) the conceptual framework of cultural diversity management in the extra-large school consisted of the following five components: (1) cultural training that included three indicators; (2) a mentoring and counseling program that had three indicators; (3) cultural leadership involving three indicators; (4) intercultural communication, which had four indicators; and (5) diversity alignment involving three indicators. 2) the result of conceptual framework assessment of cultural diversity management in an extra-large school had an index of item objective congruence (IOC) between 0.80 – 1.00 which reached all criteria.

**Keywords:** cultural diversity, cultural diversity management, conceptual framework

### บทนำ

ปัจจุบัน โรงเรียนมีการเปิดกว้างในการสรรหากำลังคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งแตกต่างกันทั้งพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ เชื้อชาติและองค์ประกอบอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งความหลากหลายทางวัฒนธรรมเหล่านี้จะอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยที่ติดมากับบุคคล เช่น เชื้อชาติ เพศ และอายุ ทำให้โรงเรียนเป็นอีกหนึ่งองค์การทางการศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ที่มีบุคลากรทั้งในฐานะผู้ให้บริการและผู้รับบริการที่มีที่มาแตกต่างกันทางวัฒนธรรมอย่างมาก (สมุท ขำนาญ, 2554) ที่สามารถสะท้อนความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี

ในบริบทในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษนั้น บุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างไปจากกระแสหลักหรือวัฒนธรรมของชนกลุ่มใหญ่ในโรงเรียน มักจะประสบปัญหาในเรื่องการทำงานและการสอน เนื่องจากนโยบายของโรงเรียนมักเอนเอียงไปทางชนกลุ่มใหญ่ ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมสำหรับบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างไป (ฐิตมดี อาพัทธนันท์, 2561) อีกทั้งบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษไม่ค่อยรู้จักกัน ไม่เกิดความสนิทสนม เนื่องจากภาระงานและลักษณะทางสังคมที่มีการแข่งขันประกอบกับลักษณะองค์การที่มีขนาดใหญ่ ทำให้โอกาสพบปะพูดคุยกันน้อยลง (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2558) สิ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ครูและบุคลากรขาดการติดต่อสื่อสารและประสานงาน ขาดความเข้าใจเมื่อมาทำงานร่วมกันที่ต้องเผชิญวัฒนธรรมกันอย่างใกล้ชิดนั้น จึงเกิดอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการอยู่ร่วมกัน ปัญหาที่ตามมา คือ การเหยียดหยามทางเชื้อชาติ (racism) ที่เกิดจากความไม่เข้าใจ การไม่ยอมรับ หรือการต่อต้านวัฒนธรรมที่หลากหลายในโรงเรียน บุคลากรที่เป็นชนกลุ่มน้อยอาจถูกเหยียดหยามทางเชื้อชาติทางคำพูดหรือการกระทำจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาไม่มีความเข้าใจ (Nieto, 2004) ดังนั้น จึงต้องมีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น มีทั้งในองค์การทั่วไปและองค์การทางการศึกษา เช่น Al-Ani (2014) ได้ศึกษาการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนเอกชนนานาชาติ พบว่ามีหลักการบริหารจัดการทั่วไป ได้แก่ การให้ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การแบ่งปันและให้โอกาสที่เท่าเทียมสำหรับ

ทุกคน ส่วนการบริหารงานบุคคล ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ ให้การยอมรับและเคารพ และศรดา ชัยสุวรรณ (2561) เสนอแนะว่า บุคลากรสมัยใหม่มีค่านิยมทำงานที่แตกต่างไปจากคนสมัยก่อน โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักและเท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง ต้องมีกระบวนการวางแผนและปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลายเหล่านี้ เพื่อจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นกระบวนการสำคัญที่สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ซึ่ง Cox & Blake (1991) ได้เสนอเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่ให้คุณค่าในความหลากหลายทางวัฒนธรรม สร้างแรงกระตุ้นบุคลากร ถ่ายทอดเป้าหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์และการปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี 2) องค์กรต้องมีข้อมูลของบุคลากรในองค์กร โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งมาจากการสนทนาสื่อสารระหว่างกัน เพื่อลดผลกระทบของความหลากหลายที่อาจเกิดขึ้นได้ 3) การฝึกอบรมให้ความรู้ เป็นการเพิ่มความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) การวางระบบการจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความสมดุลของตัวแทนที่มาจากทุกระดับและทุกตำแหน่ง 5) การกระตุ้นและติดตามผลผ่านพี่เลี้ยงที่ให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อสร้างกลไกในการประเมินประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ Edewor & Aluko (2007) ระบุถึงองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนี้ 1) การมีภาวะผู้นำ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการกับปัญหาต่าง ๆ 2) การสื่อสาร โดยเฉพาะที่เป็นลายลักษณ์อักษร นโยบายขององค์กรที่ชัดเจนและลดพฤติกรรมการเลือกปฏิบัติ 3) การฝึกอบรมที่ออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับลักษณะและประโยชน์ของความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) การตระหนักถึงกลุ่มชนกลุ่มน้อยอยู่เสมอ โดยการแสดงความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของกลุ่มชนกลุ่มน้อยในการปฏิบัติงาน 5) การพัฒนาการปฏิบัติงาน ตรวจสอบและติดตามอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้บุคลากรทุกคนได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ส่วนการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนนั้น วสันต์ อัครวิริยะกุล (2555) เสนอแนะให้พิจารณาครอบคลุมขอบข่ายงานทั้ง 4 ฝ่าย แต่ประเด็นของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคลากร คือหน้าที่ของฝ่ายบุคคลที่มีการใช้หลักความเสมอภาค ทั้งในการทำงานร่วมกันและการเปิดกว้างให้ดำรงตำแหน่งในฝ่ายบริหารของโรงเรียน มีการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรครูให้เป็นครูที่มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม และขวัญสุตา วงษ์แหยม (2560) ได้สรุปองค์ประกอบการจัดการของสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชนพหุวัฒนธรรม ดังนี้ 1) สร้างความตระหนักต่ออัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม 2) รักษาแบบแผนวัฒนธรรมทางวัฒนธรรม 3) เป็นองค์กรการเรียนรู้ที่หลากหลาย 4) มีบรรยากาศความเป็นพหุวัฒนธรรม 5) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม 6) ครูมีคุณลักษณะที่เหมาะสมในสังคมพหุวัฒนธรรม 7) มีแหล่งเรียนรู้ทางพหุวัฒนธรรม 8) มุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 9) มีการจัดการกระบวนการเรียนรู้พหุวัฒนธรรม

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งยังไม่มีการศึกษาในประเด็นนี้มาก่อน โดยกรอบแนวคิดประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ อันจะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทางการศึกษานำไปวิจัยต่อยอดหรือการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสืบไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ
2. เพื่อประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

## วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมวิธี (mixed methods research) เพื่อศึกษาและประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยมีขั้นตอนรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาเอกสาร (document research) เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมจากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ นักการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การศึกษารอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมตามแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 15 แหล่ง โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกเอกสารคือ 1) ชื่อเรื่องเกี่ยวข้องกับประเด็นหรือตัวแปรในการวิจัย 2) ความเป็นปัจจุบันของปี พ.ศ. และ ค.ศ. ของการพิมพ์ไม่เกิน 10 ปี ยกเว้นเอกสารที่เป็นทฤษฎีที่เป็นจริงนำมาใช้ได้หรือเป็นนักการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการในสาขานั้น ๆ ได้แก่ ฤกษ์โชติ บัวหล้า (2560), โกเมศ สุพลศักดิ์ (2555), ขวัญสุดา วงษ์แฮม (2560), วสันต์ อัสววิริยะกุล (2555), Ansari & Jackson (1995), Cox & Blake (1991), Edewor & Aluko (2007), Farren & Nelson (1999), Haghirian (2011), Homan (2017), Ireland (2005), Kulik & Roberson (2008), Mathis & Jackson (2002), Noe (2000) และ Nataatmadja & Dyson (2005) โดยใช้เกณฑ์ค่าความถี่ตั้งแต่ 9 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 60 ของความถี่ทั้งหมด ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม 2) การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา 3) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม 4) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และ 5) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย จากนั้น ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์ไปเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2** การประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน โดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ 1) ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปหรือประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา 10 ปีขึ้นไปและได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) หรือรางวัลคุณภาพแห่ง สพฐ. (OBECQA) หรือรางวัลคุรุสภา จำนวน 3 คน 2) นักวิชาการที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทางสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปและได้รับรางวัลผู้สอนทางการบริหารการศึกษาดีเด่นหรือรางวัลผู้มีเกียรติประวัติและผลงานทางการศึกษาดีเด่น จำนวน 2 คน เพื่อประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่สังเคราะห์ได้ในขั้นตอนที่ 1 โดยใช้แบบประเมินแบบตรวจสอบรายการและแบบปลายเปิดเพื่อเสนอแนะแนวคิดเพิ่มเติม และหาค่าความตรง (validity) โดยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC)

## ผลการวิจัย

### 1. ผลการศึกษารอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

1.1 ผลการศึกษารอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการและนักการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารสู่ตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบ โดยแสดงในตารางความถี่และเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 9 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 60 ของความถี่ทั้งหมด มาเป็นองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายทาง

วัฒนธรรม พบว่า การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม 2) การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา 3) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม 4) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และ 5) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1

การสังเคราะห์ความถี่องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

นักวิชาการ / นักการศึกษา	องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม				
	การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม	การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม	การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย	การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา	ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม
1. Cox & Blake (1991)	✓	✓	✓	✓	✓
2. Ansari & Jackson (1995)	-	✓	✓	✓	-
3. Farren & Nelson (1999)	✓	✓	-	✓	✓
4. Noe (2010)	✓	✓	-	✓	-
5. Mathis & Jackson (2002)	-	✓	✓	✓	✓
6. Ireland (2005)	✓	✓	-	✓	✓
7. Nataatmadja & Dyson (2005)	-	✓	✓	✓	-
8. Edewor & Aluko (2007)	✓	✓	-	✓	✓
9. Kulik & Roberson (2008)	-	✓	✓	✓	-
10. Haghirian (2011)	✓	✓	-	-	✓
11. Homan (2017)	✓	✓	-	✓	✓
12. วสันต์ อศววิริยะกุล (2555)	✓	✓	✓	-	✓
13. โกเมศ สุพลภัก (2555)	✓	✓	✓	✓	-
14. ขวัญสุตา วงษ์แฮม (2560)	✓	✓	✓	✓	✓
15. กฤษณะโชติ บัวพล้า (2560)	-	✓	✓	-	✓
ความถี่	10	15	9	12	10
ร้อยละ	66.66	100.00	60.00	80.00	66.66

1.2 ผลการศึกษารอบแนวคิดเพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ นักการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารสู่ตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ โดยแสดงในตารางความถี่และเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 50 ของความถี่ทั้งหมด มาเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมทั้ง 5 องค์ประกอบมี 16 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร การออกแบบวิธีการและเนื้อหาที่เหมาะสมและการประเมินผลการฝึกอบรม ดังตาราง 2

ตาราง 2

การสังเคราะห์ความถี่ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

นักวิชาการ / นักการศึกษา	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม		
	การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร	การออกแบบวิธีการและเนื้อหาที่เหมาะสม	การประเมินผล การฝึกอบรม
1. Bennet et al. (2000)	✓	✓	✓
2. Caligiuri et al. (2001)	✓	✓	✓
3. Haghiri (2011)	✓	✓	✓
4. โกเมศ สุพลภัก (2555)	✓	✓	-
ความถี่	4	4	3
ร้อยละ	100.00	100.00	75.00

2) การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยง การคัดเลือกและจับคู่พี่เลี้ยงและผู้รับการดูแลและการประชุมกลุ่มพี่เลี้ยง ดังตาราง 3

ตาราง 3

การสังเคราะห์ความถี่ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา

นักวิชาการ / นักการศึกษา	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา		
	การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยง	การคัดเลือกและจับคู่พี่เลี้ยงและผู้รับการดูแล	การประชุมกลุ่มพี่เลี้ยง
1. Newby & Heide (1992)	✓	✓	✓
2. Wunsch (1994)	✓	✓	✓
3. Thody (1997)	✓	✓	✓
4. จุฑามาศ แก้ววิจิตร (2562)	-	✓	✓
ความถี่	3	4	4
ร้อยละ	75.00	100.00	100.00

3) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก และการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ดังตาราง 4

ตาราง 4

การสังเคราะห์ความถี่ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม

นักวิชาการ / นักการศึกษา	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม			
	การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก	การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	
1. Schein (1992)	✓	✓	✓	
2. Lindsey et al. (2003)	✓	-	✓	
3. Glanz (2006)	✓	✓	✓	
4. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557)	✓	✓	✓	
ความถี่	4	3	4	
ร้อยละ	100.00	75.00	100.00	

4) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ความตระหนักทางวัฒนธรรม การปรับสภาพจิตใจ ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพและทักษะทางการสื่อสาร ดังตาราง 5

ตาราง 5

การสังเคราะห์ความถี่ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

นักวิชาการ / นักการศึกษา	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม			
	ความตระหนักทางวัฒนธรรม	การปรับสภาพจิตใจ	ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพ	ทักษะทางการสื่อสาร
1. Lusting & Koester (1996)	-	✓	✓	-
2. Samovar, Porter, & Stelfan (1998)	✓	✓	✓	✓
3. Jandt (2012)	✓	✓	✓	✓
4. Landis & Brislin (2013)	✓	✓	✓	-
ความถี่	3	4	4	2
ร้อยละ	75.00	100.00	100.00	50.00



5) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การยืดความสามารถเป็นหลัก การคำนึงถึงความเสมอภาคทางโอกาส และการยึดหลักความยุติธรรม ดังตาราง 6

ตาราง 6

การสังเคราะห์ความถี่ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย

นักวิชาการ / นักการศึกษา	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย			
	การยืด ความสามารถ เป็นหลัก	การคำนึงถึง ความเสมอ ภาคทางโอกาส	การยึดหลัก ความยุติธรรม	
1. Kirton & Healy (2009)	✓	✓	✓	
2. วณิช สืบสุข (2556)	✓	✓	-	
3. กฤษณะโชติ บัวหล้า (2560)	✓	✓	✓	
4. สำนักวิชาบริหารธุรกิจ (2563)	✓	✓	✓	
ความถี่	4	4	3	
ร้อยละ	100.00	100.00	75.00	

## 2. ผลการประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ผลการประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งมีผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังตาราง 7

ตาราง 7

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม	1) การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
	2) การออกแบบวิธีการและเนื้อหาที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
	3) การประเมินผลการฝึกอบรม	1	1	1	1	1	5	1.00
การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา	1) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยง	1	1	1	1	1	5	1.00
	2) การคัดเลือกและจับคู่พี่เลี้ยงและผู้รับการดูแล	1	1	1	1	1	5	1.00
	3) การประชุมกลุ่มพี่เลี้ยง	1	1	1	1	0	4	0.80
ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม	1) การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00
	2) การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก	1	1	1	1	1	5	1.00
	3) การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00

## ตาราง 7 (ต่อ)

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม	1) ความตระหนักทางวัฒนธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00
	2) การปรับสภาพจิตใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
	3) ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพ	1	1	1	0	1	4	0.80
	4) ทักษะทางการสื่อสาร	1	1	1	1	1	5	1.00
การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย	1) การยึดความสามารถเป็นหลัก	1	1	1	1	1	5	1.00
	2) การคำนึงถึงความเสมอภาคทางโอกาส	1	1	1	1	1	5	1.00
	3) การยึดหลักความยุติธรรม	1	1	1	1	0	4	0.80

ข้อมูลจากผลการประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม สามารถสรุปได้ว่ากรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร การออกแบบวิธีการและเนื้อหาที่เหมาะสมและการประเมินผลการฝึกอบรม
- 2) การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยง การคัดเลือกและจับคู่พี่เลี้ยงและผู้รับการดูแลและการประชุมกลุ่มพี่เลี้ยง
- 3) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก และการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
- 4) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ความตระหนักทางวัฒนธรรม การปรับสภาพจิตใจ ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพและทักษะทางการสื่อสาร
- 5) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การยึดความสามารถเป็นหลัก การคำนึงถึงความเสมอภาคทางโอกาส และการยึดหลักความยุติธรรม

## อภิปรายผล

1. ผลการศึกษารอบแนวคิดของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า มี 5 องค์ประกอบ และ 16 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างหลากหลาย โดยคัดเลือกเอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการวิจัย คำนึงถึงความเป็นปัจจุบันและเป็นนักวิชาการซึ่งเป็นที่ยอมรับ จากนั้นสังเคราะห์เนื้อหาโดยคัดเลือกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่มีความถี่สูง

ผลการวิจัย พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สอดคล้องกับเมตตา วิวัฒนานุกูล (กฤตวิทย์) (2559) ที่เห็นว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้นจะช่วยให้บุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมอื่นที่ไม่ใช่วัฒนธรรมของตนเอง สามารถปรับตัวและสื่อสารกับคนต่างวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลการวิจัย พบว่า การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาเป็นองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งกฤติน กุลเพ็ง (2555) อธิบายว่า การวางระบบพี่เลี้ยงนั้น จะช่วยให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ที่ไม่คุ้นชินกับวัฒนธรรมต่าง ๆ เกิดความรู้สึกเป็นกันเอง สร้างความผูกพัน ความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และเกิดกระบวนการเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สอดคล้องกับ Moran et al. (2011) ได้สรุปว่าเป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรม ค่านิยมและข้อสมมุติฐานของวัฒนธรรมตนเองและมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์การและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงความผิดพลาดทางวัฒนธรรม โดยแสวงหาความรู้ทำความเข้าใจและเคารพในวัฒนธรรมอื่น ๆ

ผลการวิจัย พบว่า การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สอดคล้องกับเกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ และคณะ (2563) ได้เสนอว่า การสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น สามารถใช้เป็นแนวทางให้บุคลากรในองค์กรสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้

ผลการวิจัย พบว่า การจัดวางบุคลากรที่หลากหลายเป็นองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยฐิติมดี อาพัทธนันท์ (2561) ให้ทัศนะว่า การจัดวางตำแหน่งของบุคลากรที่มีความหลากหลายโรงเรียนควรนำมาปฏิบัติ เพราะจะเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นถึงการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนได้ดี เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้สามารถเข้าใจวัฒนธรรมได้ดี สามารถเป็นตัวกลางทางวัฒนธรรมที่จะช่วยอธิบายหรือแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมของโรงเรียนกับวัฒนธรรมของบุคคล

2. ผลการประเมินกรอบแนวคิดของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่ผ่านเกณฑ์ทุกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่หลากหลายและรัดกุม มีผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินกรอบแนวคิดเพื่อให้มีความถูกต้องตามหลักวิชาการและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้มีความชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่ปัจจุบันมีแนวทางดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับธนพร ไทยจรัสชัย และคณะ (2559) ที่กล่าวว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีแนวทางการดำเนินนโยบายที่ส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยผ่านโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spirit of ASEAN ที่เน้นทัศนคติและความรับรู้เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของบุคคลอื่น ดังนั้น กรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ผู้วิจัยสังเคราะห์และผ่านการประเมินนั้น จึงเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษได้เป็นอย่างดี

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไปเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยอาจประยุกต์ใช้ทุกองค์ประกอบหรืออาจจัดลำดับความสำคัญเพื่อพัฒนาแต่ละองค์ประกอบให้เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษา

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาความต้องการจำเป็นในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมตามกรอบแนวคิดที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษา

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กฤติน กุลเพ็ง. (2555). *กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร*. พิมพ์ดีการพิมพ์.
- กฤษณะโชติ บัวหล้า. (2560). การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านทรัพยากรบุคคลของ “องค์การเอกชนในอุตสาหกรรมบริการ”. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 9(1), 1-17.
- เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์, ธารณ รัตนจินดา, และ ณัฐยา ยวงโย. (2563). กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารนักบริหาร*, 40(1), 125-139.
- โกเมศ สุลลภัก. (2555). *การรับรู้และการสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท] The Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/37786>
- ขวัญสุดา วงษ์เหมยม. (2560). การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชนพหุวัฒนธรรม ของเกาะเมืองพระนครศรีอยุธยา. *วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 13(3), 127-146.
- จุฑามาศ แก้วพิจิตร. (2562). *เอกสารประกอบการเรียน เรื่องการพัฒนาแบบพี่เลี้ยงสำหรับกำลังคนคุณภาพภาครัฐ*. <https://rb.gy/srobjx>
- ฐิตมิตี อาพัทธนานนท์. (2561). *โรงเรียนหลากหลายวัฒนธรรม : นโยบายการจัดการศึกษาของรับไทยในสังคมพหุวัฒนธรรม*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพร ไทยจงรักษ์, จุฬารักษ์ ขอบใจกลาง, อภิมุข สดมพุกษ์, และ ณิศพล รักษาธรรม. (2559). *แนวทางการประยุกต์นโยบายส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของอาเซียน*. เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น.
- เมตตา วิวัฒนากุล (กฤตวิทย์). (2559). *การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วนิชา สืบสุข. (2556). *การสรรหาบุคลากรจากภายนอก*. <http://www.acn.ac.th/articles/mod/forum/discuss.php?d=63>
- วสันต์ อัครวิริยะกุล. (2555). *แนวคิด รูปแบบและวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้บริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม* [การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท] ไม่ได้ตีพิมพ์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศรดา ชัยสุวรรณ. (2561). *อนาคตผู้บริหารการศึกษาไทย : ในห้วงเวลาภาวะถดถอย*. ใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และ นักรบหมื่นแสน (บ.ก.), *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา* (น. 465-481). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2558). *คู่มือการประยุกต์นโยบายส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของอาเซียน*. เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น.
- สมุทพร ชำนาญ. (2554). *การบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม*. *วารสารการการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 6(1), 1-13.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์แนวคิดทฤษฎีและกรณีตัวอย่าง*. อภิชาติการพิมพ์.
- สำนักวิชาบริหารรัฐกิจ. (2563). *การสรรหาบุคคล*. [https://pubadm.crru.ac.th/pub\\_web2020/myfile/Chapter4.pdf](https://pubadm.crru.ac.th/pub_web2020/myfile/Chapter4.pdf)

### ภาษาอังกฤษ

- Al-Ani, W. (2014, May). *Cultural diversity management in international and private schools in the sultanate of Oman*. [Paper presentation]. International Interdisciplinary Conference on: Culture, Values and Justice, University of Vaasa, Finland.
- Ansari, K. H., & Jackson, J. (1995). *Managing cultural diversity at work*. Kogan Page.

- Bennett, R., Aston, A., & Colquhoun, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, 39(2), 239–250.
- Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., & Biirgi, P. (2001). The theory of met expectations applied to expatriate adjustment : the role of cross-cultural training. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 357-372.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Edewor, P. A., & Aluko A. Y. (2007). Diversity management, challenges, and opportunities in multicultural organizations. *International Journal of Diversity in Organizations*, 5(6), 189-195.
- Farren, C., & Nelson, B. (1999). Retaining diversity. *Executive Excellence*, 16(5), 7.
- Glanz, J. (2006). *What every principal should know about cultural leadership*. Corwin.
- Haghirian P. (2011). *Successful cross-cultural management: A guide for international managers*. Business Expert.
- Homan, A. C. (2017). *Enjoy our differences! the many faces of diversity*. Oratie.
- Ireland, F. (2005). *Cultural diversity strategy and implementation plan*. [https://failteireland.ie/failteireland/media/websitestructure/documents/4\\_corporate\\_documents/strategy\\_operations\\_plans/cultural-diversity-strategy-and-implementation-plan.pdf?ext=.pdf](https://failteireland.ie/failteireland/media/websitestructure/documents/4_corporate_documents/strategy_operations_plans/cultural-diversity-strategy-and-implementation-plan.pdf?ext=.pdf)
- Kirton, G., & Healy, G. (2009). Using competency-based assessment centers to select judges–implications for equality and diversity. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 302-318.
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. In P. Brief (Eds.), *Diversity at Work* (pp. 265-317). Cambridge university Press.
- Landis, D., & Brislin, R. W. (2013). *Handbook of intercultural training issues in theory and design*. Pegamon.
- Lindsey, R. B., Robins, K. N., & Terrell, R. D. (2003). *Cultural proficiency: A manual for school leaders*. (2nd ed.). Corwin.
- Lustig, M., & Koester, J. (1996). *Intercultural competence: Interpersonal across culture*. Harper Collins College Publishers.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Human resource management*. (2nd ed.). South-Western College Publishing.
- Moran, R. T., Harris, P. R., & Maran, S. V. (2011). *Managing cultural differences: Global leadership strategies for cross-cultural business success*. Elsevier.
- Nataatmadja, I., & Dyson, L. E. (2005). *Managing the modern workforce: Cultural diversity and its implications*. Idea Group Publishing.
- Newby, T. J., & Heide, A. (1992). The value of mentoring. *Performance Improvement Quarterly*, 5, 2-15.
- Nieto, S. (2004). *Affirming diversity: The sociopolitical context of multicultural education*. (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. (4th ed.). McGraw-Hill.

- Samovar, L. A., Porter, R. E., & Stefan, L. A. (1998). *Communication between cultures*. (3rd ed.). Wadsworth Publishing Company.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Thody, A. (1997). Mentoring for school principal. In B. J. Caldwell & E. M. A. Carter (eds.), *The return of the mentor: Strategies for workplace learning* (pp. 59-76). The Falmer.
- Wunsch, M. A. (1994). Developing mentoring programs: Major themes and issues. *New Directions for Teaching and Learning*, 57, 27-34.