

บทความวิจัย (Research Article)

รูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

จังหวัดนครราชสีมา

A CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT MODEL IN THE EXTRA-LARGE SCHOOL,
NAKHON RATCHASIMA PROVINCE

Received: April 16, 2021

Revised: May 9, 2021

Accepted: May 13, 2021

ครรชิต พิมใจ^{1*} และดาวรรณ ถวิลการ²Kanchit Pimjai^{1*} and Dawruwan Thawinkarn²^{1,2}คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น^{1,2}Faculty of Education, Khon Kaen University, Khon Kaen 40002, Thailand

*Corresponding Author, E-mail: Pimjai_kanchit@kkumail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) เสนอรูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 420 คน โดยสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น 0.888 วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและองค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรม Mplus7 และประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ของรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ (2) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ (3) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ (4) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย มี 3 ตัวบ่งชี้ และ (5) การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา มี 3 ตัวบ่งชี้ 2) โมเดลตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $\chi^2 = 90.257$, P-Value = 0.0521, Df = 70, RMSEA = 0.026, SRMR = 0.030, CFI = 0.996 และ TLI = 0.993 และ 3) รูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย ชื่อรูปแบบ หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลไกขับเคลื่อนมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ความหลากหลายทางวัฒนธรรม การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Abstract

The purposes of this study were: 1) to investigate components and indicators of cultural diversity management, 2) to verify the correlation between the components and indicators of model and the empirical data, and 3) to propose a cultural diversity management model in the extra-large school, Nakhon Ratchasima province. The sample of 420 administrators and teachers in Nakhon Ratchasima province, obtained through multi-stage

random sampling. The instrument was a questionnaire and 0.888 reliability. The data were analyzed by using descriptive statistics and confirmatory factor analysis with Mplus7 program and to evaluate the propriety, feasibility and utility of model considered by 7 experts. The results of the study revealed that: 1) the cultural diversity management consisted of 5 components as follows: (1) Cultural Leadership has 3 indicators, (2) Intercultural Communication has 4 indicators, (3) Cultural Training has 3 indicators, (4) Diversity Alignment has 3 indicators, and (5) Mentoring and Counseling program has 3 indicators. 2) The resulting model of cultural diversity management province was consistent with the empirical data with $\chi^2 = 90.257$, P-Value = 0.0521, Df = 70, RMSEA = 0.026, SRMR = 0.030, CFI = 0.996 and TLI = 0.993. 3) A cultural diversity management model in the extra-large school, Nakhon Ratchasima province consists of the model name, principles, objectives, succeeding goals and succeeding dynamics has the propriety, feasibility and utility at the highest level.

Keywords: Cultural Diversity, Cultural Diversity Management, Extra-Large School

บทนำ

ด้วยบริบทในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่มีลักษณะขนาดใหญ่ประกอบด้วยนักเรียนที่มีจำนวนมาก จึงต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีการบริหารโรงเรียน เพื่อมุ่งหวังให้นักเรียนทุกคนผ่านเกณฑ์มาตรฐานและพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศตามศักยภาพ ทำให้โรงเรียนมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน เกิดการพัฒนาและแข่งขันด้านการศึกษากันมากขึ้นเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านครูและบุคลากรและด้านวิชาการ (Raksapakdee & Charemkul, 2015) จึงต้องจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา โดยเฉพาะครู บุคลากรหลายฝ่ายที่มีความถนัดและเชี่ยวชาญความรู้ในศาสตร์วิชานั้นๆ ซึ่งมีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ ภาษาและวัฒนธรรม เมื่อบุคคลต่างๆ เหล่านี้มาอยู่รวมกันในโรงเรียน ย่อมมีความปัจเจกบุคคลและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอันส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่แตกต่างกันด้วย อาจก่อให้เกิดปัญหาภายในองค์กรที่สำคัญหลายประการ เช่น การสื่อสารต่างภาษา วัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน (Bualar, 2017) จึงเกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

เมื่อบุคคลที่มีวัฒนธรรมต่างไปจากกระแสหลักหรือวัฒนธรรมของชนกลุ่มใหญ่ในโรงเรียน มักจะประสบปัญหาในเรื่องการทำงานและการสอน เนื่องจากนโยบายของโรงเรียนมักเอนเอียงไปทางชนกลุ่มใหญ่ ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมสำหรับบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างไป (Arphattananon, 2018) ซึ่งบริบทของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา นั้น พบว่า มีการบรรจุและแต่งตั้ง การย้ายครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำทุกปีการศึกษา ทำให้มีบุคลากรใหม่ในโรงเรียนต้องอาศัยการปรับตัวในการทำงานและการสอน ส่วนด้านผู้บริหารสถานศึกษาขาดการกำกับ ติดตาม โดยเฉพาะรองผู้อำนวยการโรงเรียนมีประสบการณ์และความเข้าใจการบริหารงานค่อนข้างน้อย ขาดการยอมรับจากครูในโรงเรียน บุคลากรขาดขวัญกำลังใจทำให้ไม่มีพลังในการขับเคลื่อนการยกระดับคุณภาพผู้เรียน และด้านการนิเทศการศึกษามีไม่ครอบคลุมทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้ระบบการนิเทศ ติดตาม การช่วยเหลือครู นักเรียนและสถานศึกษาไม่ทั่วถึง จึงเป็นสาเหตุทำให้คุณภาพของผู้เรียนต่ำไปด้วย (The Secondary Educational Service Area Office Nakhon Ratchasima, 2021) เมื่อพิจารณาแล้วส่วนใหญ่เป็นปัญหาทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทั้งในด้านประสบการณ์ ความรู้ ความคิด เจตคติและวิธีการปฏิบัติ ดังนั้น จึงต้องมีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา อันจะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อ

การพัฒนาการบริหารจัดการของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และนำไปสู่การพัฒนาให้ผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในสถาบันศึกษานำไปวิจัยต่อหรือการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสืบไป

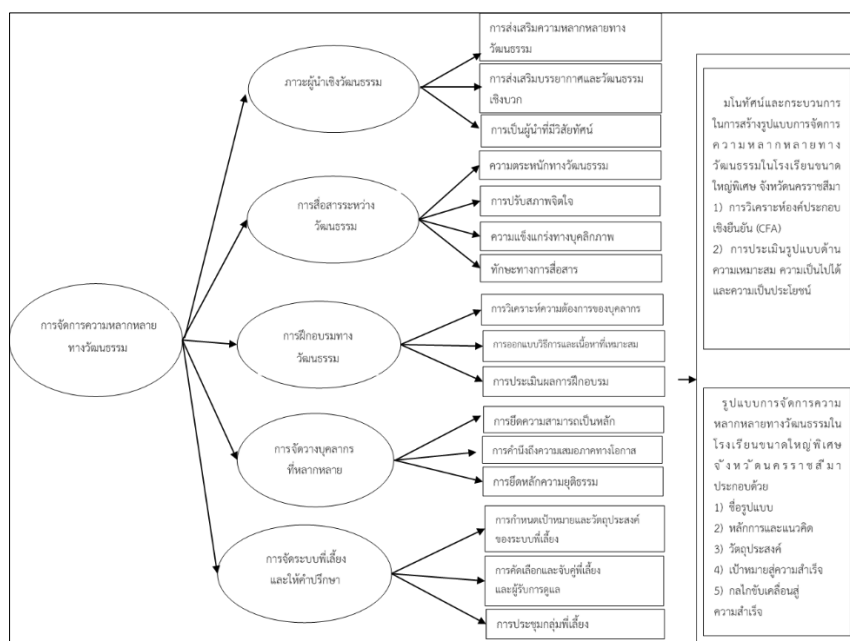
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา กับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม 2) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม 3) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม 4) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย และ 5) การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา โดยสังเคราะห์จากแนวคิดของ Cox and Blake (1991); Gastil (1994); Ansari and Jackson (1995); Farren and Nelson (1999); Noe (2000); Mathis and Jackson (2002); Ireland (2005); Nataatmadia and Dyson (2005); Pitts (2005); Edewor and Aluko (2007); Kulik and Roberson (2008); Haghirian (2011); Lertchitkarun et al. (2016); Homan (2017) และ Bualar (2017)

แนวคิดทฤษฎีรูปแบบ (Model) ประเภทเชิงอธิบาย (Semantic model) ของ Keeves (1988) ซึ่งรูปแบบประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและแนวคิด 3) วัตถุประสงค์ 4) เป้าหมายความสำเร็จ และ 5) กลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ โดยสังเคราะห์จากแนวคิดของ Office of the Education Council (2008); Phengsawat (2010); Runcharoen (2012) และ Nijaneat (2017) ดังนั้น จึงสามารถสร้างโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่กรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา ได้ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ด้วยแบบแผนเชิงอธิบาย (Explanatory Design) เป็นแบบแผนการวิจัยเชิงผสมผสานที่มีลักษณะการดำเนินงานวิจัย 2 ระยะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมจากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร ได้ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม 2) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม 3) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม 4) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย และ 5) การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในระยะนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา ปีการศึกษา 2563 จำนวน 1,579 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 44 คน ครู 1,535 คน (Office of the Basic Education Commission, 2020) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย ผู้บริหาร 9 คนและครู 411 คน รวมทั้งหมด 420 คน โดยใช้เกณฑ์สำหรับกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นฟังก์ชันของจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) (Hair et al., 2010) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 คน ต่อ 1 พารามิเตอร์ (มีจำนวน 21 พารามิเตอร์ใช้อัตราส่วน 20:1) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 420 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) นำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 30 คน มีค่าความเที่ยงแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.888

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนด้วยตนเอง และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับภายใน 2 สัปดาห์ แล้วจึงไปขอรับแบบสอบถามคืน โดยขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ประสานงานที่เป็นผู้รวบรวมเครื่องมือและติดต่อรับคืนด้วยตนเองจากผู้ประสานงาน จากนั้นตรวจสอบความถูกต้องและความเพียงพอของข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติบรรยายใช้การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและสถิติอ้างอิง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา โดยใช้เกณฑ์พิจารณาของ Konkanchana (2004) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (M) เท่ากับหรือมากกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) เท่ากับหรือต่ำกว่า 20% และวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อคัดสรรตัวบ่งชี้กำหนดไว้ในโมเดลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างองค์ประกอบ และกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรม Mplus 7.0

3. การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในกรณีที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งแรกยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยต้องปรับโมเดลเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์

ระยะที่ 2 เป็นการยกร่างและเสนอรูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา โดยการศึกษาในระยะนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาในระยะที่ 1 คือ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ผ่านการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระยะที่ 1 นำมาเป็นตัวแปรในการยกร่างรูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมาด้วยตัวผู้วิจัยเอง

ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและแนวคิด 3) วัตถุประสงค์ 4) เป้าหมายความสำเร็จ และ 5) กลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ซึ่งการยกย่องรูปแบบนั้น ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ขององค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งเรียงจากค่ามากที่สุดไปหาน้อยสุด เพื่อจัดอันดับความสำคัญและจุดเน้นในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและกลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จตามลำดับร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม จากนั้นตรวจสอบหาคุณภาพของของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เป็นกลุ่มนักปฏิบัติและกลุ่มนักวิชาการที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษหรือประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 4 คน และเป็นนักวิชาการที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทางสาขาวิชาการบริหารการศึกษาและมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อประเมินความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ซึ่งมีค่าความตรงตั้งแต่ 0.67 - 1.00 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. ผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 15 แห่ง พบว่า มีจำนวน 5 องค์ประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1.1) การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม 1.2) การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก และ 1.3) การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2.1) ความตระหนักทางวัฒนธรรม 2.2) การปรับสภาพจิตใจ 2.3) ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพ และ 2.4) ทักษะทางการสื่อสาร 3) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3.1) การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร 3.2) การออกแบบวิธีการและเนื้อหาที่เหมาะสม และ 3.3) การประเมินผลการฝึกอบรม 4) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย ประกอบด้วย 4.1) การยืดความสามารถเป็นหลัก 4.2) การคำนึงถึงความเสมอภาคทางโอกาส และ 4.3) การยืดหลักความยุติธรรม และ 5) การจัดระบบที่เลี้ยงและให้คำปรึกษา ประกอบด้วย 5.1) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบที่เลี้ยง 5.2) การคัดเลือกและจับคู่ที่เลี้ยงและผู้รับการดูแล และ 5.3) การประชุมกลุ่มที่เลี้ยง

จากนั้น วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70 มีอายุระหว่าง 30-50 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.7 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.3 ดำรงตำแหน่งครูมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 97.4 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.1 และวิเคราะห์สถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งพิจารณาค่าเฉลี่ย (M) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ($C.V.$) มีผลการวิเคราะห์ดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ($C.V.$) ของตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	ระดับการปฏิบัติ			
		M	$S.D.$	$C.V.$	แปลผล
cl	1. ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม				
cl1	1.1 การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.07	0.64	15.72	เหมาะสม
cl2	1.2 การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก	4.21	0.61	14.48	เหมาะสม
cl3	1.3 การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	4.15	0.63	15.18	เหมาะสม
	รวม	4.14	0.63	15.21	เหมาะสม

สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม	ระดับการปฏิบัติ			
		M	S.D.	C.V.	แปลผล
ic	2. การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม				
ic1	2.1 ความตระหนักทางวัฒนธรรม	4.18	0.63	15.07	เหมาะสม
ic2	2.2 การปรับสภาพจิตใจ	4.20	0.56	13.33	เหมาะสม
ic3	2.3 ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพ	4.22	0.59	13.98	เหมาะสม
ic4	2.4 ทักษะทางการสื่อสาร	4.25	0.56	13.17	เหมาะสม
รวม		4.21	0.58	13.77	เหมาะสม
ct	3. การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม				
ct1	3.1 การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร	3.86	0.73	18.91	เหมาะสม
ct2	3.2 การออกแบบวิธีการและเนื้อหาที่เหมาะสม	3.95	0.71	17.97	เหมาะสม
ct3	3.3 การประเมินผลการฝึกอบรม	4.01	0.69	17.20	เหมาะสม
รวม		3.94	0.71	18.02	เหมาะสม
al	4. การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย				
al1	4.1 การยืดความสามารถเป็นหลัก	3.99	0.75	18.79	เหมาะสม
al2	4.2 การคำนึงถึงความเสมอภาคทางโอกาส	3.93	0.81	20.61	เหมาะสม
al3	4.3 การยืดหลักความยุติธรรม	3.95	0.79	20.00	เหมาะสม
รวม		3.95	0.78	19.74	เหมาะสม
mt	5. การจัดระบบที่เลี้ยงและให้คำปรึกษา				
mt1	5.1 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบที่เลี้ยง	3.96	0.81	20.45	เหมาะสม
mt2	5.2 การคัดเลือกและจับคู่ที่เลี้ยงและผู้รับการดูแล	3.93	0.77	19.59	เหมาะสม
mt3	5.3 การประชุมกลุ่มที่เลี้ยง	3.87	0.81	20.93	เหมาะสม
รวม		3.92	0.80	20.40	เหมาะสม
รวมทั้งหมด		4.03	0.71	17.61	เหมาะสม

จากตาราง 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.03$) และพบว่าองค์ประกอบหลักด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ($M = 4.21$) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ($M = 4.14$) และต่ำสุด คือ การจัดระบบที่เลี้ยงและให้คำปรึกษา ($M = 3.92$) และองค์ประกอบหลักมีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 13.77 - 20.40 ซึ่งตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถนำไปวิเคราะห์ตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างตัวบ่งชี้ของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 2

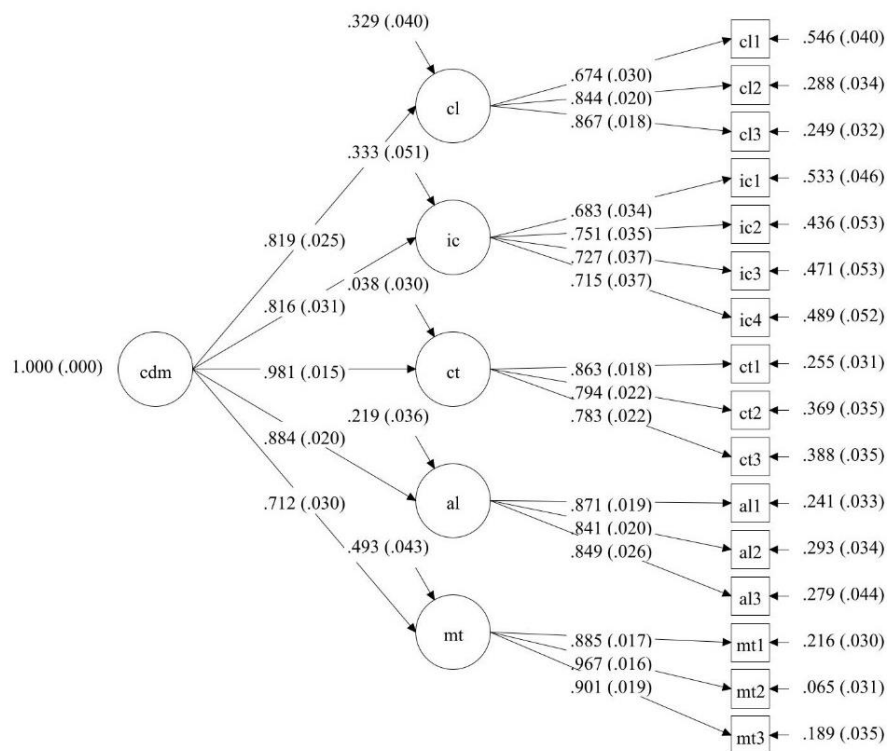
ตาราง 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัด นครราชสีมา

	cl1	cl2	cl3	ic1	ic2	ic3	ic4	ct1	ct2	ct3	al1	al2	al3	mt1	mt2	mt3
cl1	1.00															
cl2	0.572**	1.00														
cl3	0.588**	0.722**	1.00													
ic1	0.462**	0.484**	0.535**	1.00												
ic2	0.374**	0.512**	0.479**	0.508**	1.00											
ic3	0.346**	0.484**	0.445**	0.520**	0.694**	1.00										
ic4	0.307**	0.502**	0.473**	0.492**	0.642**	0.704**	1.00									
ct1	0.451**	0.552**	0.613**	0.470**	0.528**	0.510**	0.520**	1.00								
ct2	0.428**	0.486**	0.591**	0.490**	0.432**	0.443**	0.432**	0.683**	1.00							
ct3	0.450**	0.518**	0.618**	0.503**	0.453**	0.468**	0.455**	0.678**	0.745**	1.00						
al1	0.363**	0.519**	0.550**	0.440**	0.424**	0.438**	0.467**	0.659**	0.647**	0.697**	1.00					
al2	0.363**	0.514**	0.511**	0.422**	0.455**	0.408**	0.409**	0.621**	0.575**	0.552**	0.730**	1.00				
al3	0.366**	0.517**	0.500**	0.370**	0.423**	0.432**	0.385**	0.621**	0.584**	0.578**	0.662**	0.792**	1.00			
mt1	0.360**	0.368**	0.415**	0.336**	0.358**	0.291**	0.298**	0.474**	0.498**	0.482**	0.477**	0.531**	0.567**	1.00		
mt2	0.369**	0.411**	0.437**	0.330**	0.428**	0.354**	0.342**	0.539**	0.481**	0.525**	0.528**	0.563**	0.598**	0.858**	1.00	
mt3	0.405**	0.433**	0.451**	0.311**	0.395**	0.339**	0.319**	0.537**	0.501**	0.500**	0.515**	0.533**	0.549**	0.795**	0.805**	1.00

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

จากตาราง 2 พบว่า ตัวบ่งชี้ของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัด นครราชสีมา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.291 - 0.858 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดลำดับแรก คือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยงกับการคัดเลือกและจับคู่พี่เลี้ยงและผู้รับการดูแล ($r = 0.858$) รองลงมา คือ การคัดเลือกและจับคู่พี่เลี้ยงและผู้รับการดูแลกับการประชุมกลุ่มพี่เลี้ยง ($r = 0.805$) ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยง ($r = 0.291$) แสดงว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในขั้นตอนต่อไปได้ทุกตัว

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยเป็นไปตามค่าที่กำหนด เมื่อพิจารณาค่าไคสแควร์ (χ^2) = 90.257 ค่าองศาอิสระ (Df) = 70 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-Value) = 0.0521 แสดงว่าค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณพารามิเตอร์ (RMSEA) = 0.026 ค่าดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย (SRMR) = 0.030 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) = 0.996 ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน (TLI) = 0.993 แสดงว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพ 2 และตาราง 3



$$\chi^2 = 90.257, Df = 70, \chi^2/Df = 1.289, P\text{-Value} = 0.0521, RMSEA = 0.026, SRMR = 0.030, CFI = 0.996, TLI = 0.993$$

ภาพ 2 โมเดลการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมาที่มีการปรับแล้ว จำนวน 29 รอบ

ตาราง 3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) และค่าสถิติทดสอบ (t-value) ที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

องค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²)
	β	S.E.	t	
1. ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cl)	0.819	0.025	33.359	0.671
1.1 การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม (cl1)	0.674	0.030	22.495	0.454
1.2 การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก (cl2)	0.844	0.020	41.777	0.712
1.3 การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (cl3)	0.867	0.018	47.503	0.751
2. การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (ic)	0.816	0.031	26.143	0.667
2.1 ความตระหนักทางวัฒนธรรม (ic1)	0.683	0.034	20.276	0.467
2.2 การปรับสภาพจิตใจ (ic2)	0.751	0.035	21.477	0.564
2.3 ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพ (ic3)	0.727	0.037	19.893	0.529
2.4 ทักษะทางการสื่อสาร (ic4)	0.715	0.037	19.518	0.511
3. การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (ct)	0.981	0.015	64.652	0.962
3.1 การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร (ct1)	0.863	0.018	48.792	0.745
3.2 การออกแบบวิธีการและเนื้อหาที่เหมาะสม (ct2)	0.794	0.022	36.144	0.631
3.3 การประเมินผลการฝึกอบรม (ct3)	0.783	0.022	35.016	0.612

องค์ประกอบในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			ค่าสัมประสิทธิ์การ
	β	S.E.	t	พยากรณ์ (R^2)
4. การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย (al)	0.884	0.020	43.781	0.781
4.1 การยืดความสามารถเป็นหลัก (al1)	0.871	0.019	46.409	0.759
4.2 การคำนึงถึงความเสมอภาคทางโอกาส (al2)	0.841	0.020	41.934	0.707
4.3 การยืดหลักความยุติธรรม (al3)	0.849	0.026	32.438	0.721
5. การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา (mt)	0.712	0.030	23.524	0.507
5.1 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยง (mt1)	0.885	0.017	51.451	0.784
5.2 การคัดเลือกและจับคู่พี่เลี้ยงและผู้รับการดูแล (mt2)	0.967	0.016	59.565	0.935
5.3 การประชุมกลุ่มพี่เลี้ยง (mt3)	0.901	0.019	46.917	0.811

จากตาราง 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มีค่าตั้งแต่ 0.712 – 0.981 สามารถเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม ($\beta = 0.981$) 2) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย ($\beta = 0.884$) 3) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม ($\beta = 0.819$) 4) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ($\beta = 0.816$) และ 5) การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา ($\beta = 0.712$) ตามลำดับ

ส่วนผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมาในแต่ละองค์ประกอบหลัก พบว่า

1) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม เป็นองค์ประกอบหลักที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปมาตรฐานสูงที่สุด โดยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร (ct1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) = 0.863 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) = 0.745

2) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย เป็นองค์ประกอบหลักที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปมาตรฐานสูงที่สุด รองลงมา โดยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด ได้แก่ การยืดความสามารถเป็นหลัก (al1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) = 0.871 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.759

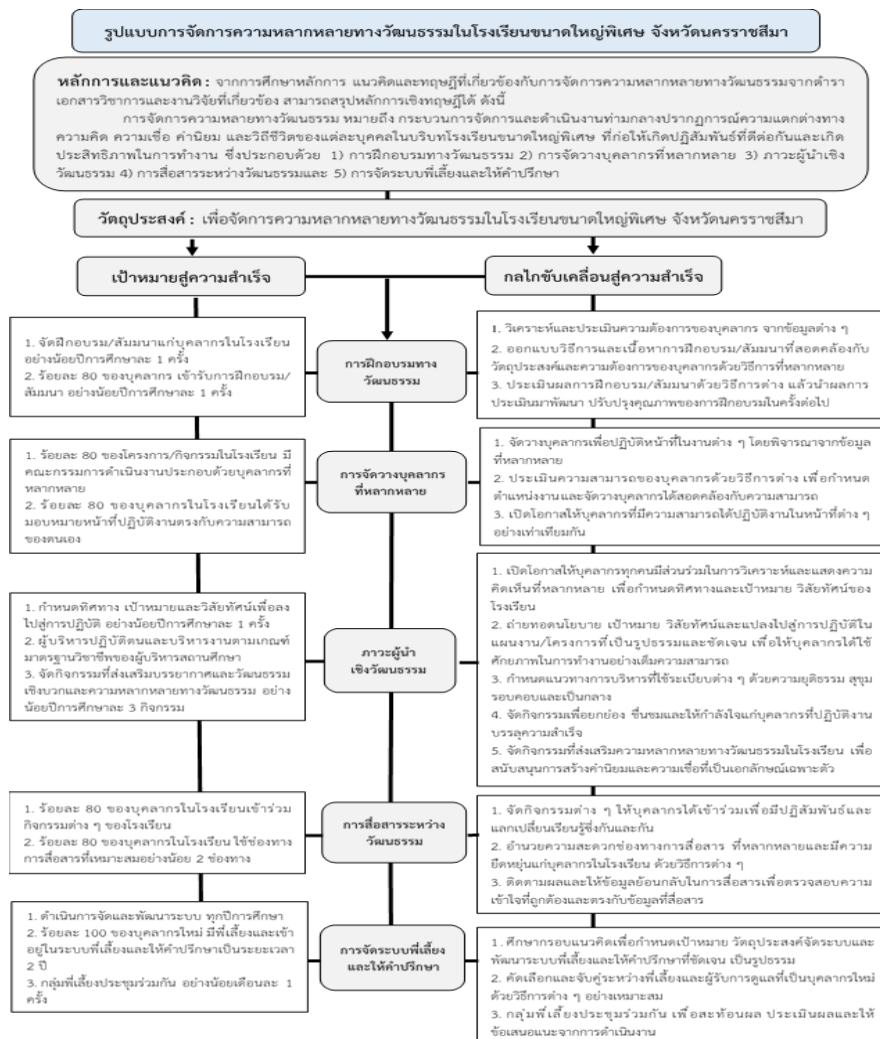
3) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม เป็นองค์ประกอบหลักที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปมาตรฐานสูงที่สุดอันดับสาม โดยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด ได้แก่ การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (cl3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) = 0.867 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.751

4) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม เป็นองค์ประกอบหลักที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปมาตรฐานสูงที่สุดอันดับสี่ โดยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด ได้แก่ การปรับสภาพจิตใจ (ic2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) = 0.751 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.564

5) การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา เป็นองค์ประกอบหลักที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปมาตรฐานน้อยที่สุด โดยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด ได้แก่ การคัดเลือกและจับคู่พี่เลี้ยงและผู้รับการดูแล (mt2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) = 0.967 มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.935

3. ผลการยกย่องและเสนอรูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาระยะที่ 1 ได้แก่ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมาที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ ซึ่งพบว่ามีผลสอดคล้องกลมกลืนกับ

ข้อมูลเชิงประจักษ์ นั่นคือ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์ขึ้นมาสามารถนำไปใช้ในการอธิบายสภาพความเป็นจริงในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมาได้ จึงนำผลวิจัยดังกล่าวมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกร่างรูปแบบ โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ขององค์ประกอบจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งเรียงจากค่ามากที่สุดไปหาน้อยสุด เพื่อจัดอันดับความสำคัญและจุดเน้นในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและกลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จตามลำดับ พร้อมทั้งทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักการและแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมมาร่วมด้วย เพื่อให้มีคุณภาพสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งรูปแบบประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบกำหนดเป็นภาษาไทยให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับชื่อเรื่องวิจัยที่แสดงให้เห็นตัวแปรวิจัยหรือเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจน คือ การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) หลักการและแนวคิด ได้อธิบายนิยามและองค์ประกอบหลักที่สำคัญเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม 3) วัตถุประสงค์ กำหนดเพื่อให้เห็นภาพเป้าหมายของการพัฒนาหรือผลลัพธ์ที่ต้องการตามรูปแบบ 4) เป้าหมายสู่ความสำเร็จ ซึ่งกำหนดเป้าหมายไม่เกิน 3 ข้อตามหลักการของ OKRs และมีลักษณะตามหลัก “SMART” คือ เฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) บรรลุผลได้ (Achievable) มีความเป็นจริง สมเหตุสมผลและสอดคล้องกัน (Realistic) และกำหนดช่วงเวลาชัดเจน (Time-bound) เพื่อให้ผู้นำรูปแบบไปใช้สามารถมองเห็นเป้าหมายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และ 5) กลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ กำหนดไว้ให้ผู้ที่จะนำรูปแบบไปใช้สามารถทำความเข้าใจและปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ รายละเอียดดังภาพ 3



ภาพ 3 รูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา

จากนั้นผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมาที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อประเมินคุณภาพรูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมาด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ซึ่งมีผลการประเมินรูปแบบดังตาราง 4

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย (*M*) ของการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์รูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
		<i>M</i>	แปลผล	<i>M</i>	แปลผล	<i>M</i>	แปลผล
1	ชื่อรูปแบบ	5.00	มากที่สุด	5.00	มากที่สุด	5.00	มากที่สุด
2	หลักการและแนวคิด	4.85	มากที่สุด	4.85	มากที่สุด	4.85	มากที่สุด
3	วัตถุประสงค์	4.85	มากที่สุด	4.85	มากที่สุด	4.85	มากที่สุด
4	การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม	4.95	มากที่สุด	4.78	มากที่สุด	4.95	มากที่สุด
5	การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย	4.95	มากที่สุด	4.78	มากที่สุด	4.95	มากที่สุด
6	ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม	4.92	มากที่สุด	4.79	มากที่สุด	4.95	มากที่สุด
7	การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม	4.95	มากที่สุด	4.76	มากที่สุด	4.95	มากที่สุด
8	การจัดระบบที่เลี้ยงและให้คำปรึกษา	4.97	มากที่สุด	4.73	มากที่สุด	4.97	มากที่สุด
ภาพรวมของรูปแบบ		4.94	มากที่สุด	4.78	มากที่สุด	4.95	มากที่สุด

จากตาราง 4 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา ภาพรวมของรูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.94$) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.78$) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.95$)

สรุปและอภิปรายผล

1. ผลการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้ององค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบหลัก 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ 2) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ 3) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ 4) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย มี 3 ตัวบ่งชี้ และ 5) การจัดระบบที่เลี้ยงและให้คำปรึกษา มี 3 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างหลากหลายและรัดกุม ตามที่ผู้วิจัยสังเคราะห์สอดคล้องกับแนวคิดของ Cox and Blake (1991) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำที่ให้คุณค่าในความหลากหลายทางวัฒนธรรม สร้างแรงกระตุ้นบุคลากร สนับสนุนองค์การและถ่ายทอดเป้าหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์ ผู้นำแสดงให้เห็นถึงบรรทัดฐานและการปฏิบัติ เป็นตัวอย่างที่ดี 2) องค์การต้องมีข้อมูลของบุคลากรในองค์การ โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เช่น โครงการที่แสดงถึงโอกาสที่เท่าเทียมและค่านิยม ความเชื่อและทัศนคติของบุคลากร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มาจากการสื่อสารระหว่างกัน เพื่อลดผลกระทบของความหลากหลายที่อาจเกิดขึ้นได้ 3) การฝึกอบรมให้ความรู้ เป็นการเพิ่มความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และขยายผลนำไปใช้เชื่อมโยงให้เข้ากับการปฏิบัติงาน 4) การวางระบบการจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่มีความหลากหลาย องค์การต้องมีความสมดุลของตัวแทนที่มาจากทุกวัฒนธรรมในทุกระดับและทุกตำแหน่ง เพื่อจะประยุกต์และรวมเอาความหลากหลายเข้าไปในโครงสร้าง

ขององค์การและบุคลากรทั้งหมดได้ และ 5) การกระตุ้นและติดตามผล เช่น จากพี่เลี้ยงที่ให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อสร้างกลไกในการประเมินประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมาย ควรประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการวิเคราะห์โมเดลการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา พบว่า โมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่าทั้ง 5 องค์ประกอบหลักเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา ทั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ จากแนวคิดของนักวิชาการที่หลากหลาย ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างลุ่มลึก ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้เพื่อนำมาสร้างเป็นนิยามศัพท์ สารที่จะวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงทำให้โมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.1 องค์ประกอบหลักด้านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร ซึ่ง Bennett et al. (2000) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมทางวัฒนธรรมที่ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรเป็นองค์ประกอบปัจจัยแรกด้วยการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงาน ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา หน้าที่ความรับผิดชอบ ความสนใจ ฯลฯ เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร และสอดคล้องกับ Caligiuri et al. (2001) ที่เห็นว่าจะต้องมีการประเมินความต้องการก่อนที่จะเริ่มต้นการฝึกอบรม เพื่อให้เหมาะสมและตรงวัตถุประสงค์กับผู้ได้รับการอบรม

2.2 องค์ประกอบหลักด้านการจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การยึดความสามารถเป็นหลัก จากผลการศึกษาของ Sutthirak and Sorakraikitikul (2017) แสดงให้เห็นว่า องค์การที่มีการบริหารความหลากหลายในเรื่องของการคัดเลือกบุคลากร จะมีนโยบายคัดเลือกเพื่อจัดวางบุคลากรที่พิจารณาจากความสามารถในการทำงานมากกว่าเรื่องของเชื้อชาติ เพศ รวมถึงมีนโยบายที่เปิดโอกาสให้เกิดความหลากหลายในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ และสอดคล้อง Kirton and Healy (2009) ได้กล่าวถึงในเรื่องของการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรในหน้าที่ต่างๆ ที่หลากหลาย โดยระบุแนวทางสำคัญ คือ การกำหนดคุณสมบัติ สมรรถนะของบุคคลที่ตรงตามความต้องการของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งการคัดเลือกมุ่งไปที่คุณสมบัติและสมรรถนะของงานนั้น โดยไม่นำบุคลิกลักษณะและภูมิหลังของบุคคลมาพิจารณา

2.3 องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่ง Kaewpengkro (2017) ให้ความเห็นว่า ผู้นำเชิงวัฒนธรรมนั้น สามารถมองภาพอนาคตขององค์การได้ชัดเจน เพราะมีวิสัยทัศน์เป็นสื่อ นำเพื่อชี้ให้เห็นว่าองค์กรในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไรและอนาคตจะเป็นอย่างไร ทำให้ย่อมมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้บุคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยการโน้มน้าวใจ จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ ตลอดจนการสนับสนุนบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วย และสอดคล้องกับ Runcharoen (2012) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์นั้น ต้องมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรม ค่านิยมและประวัติขององค์กรนั้น ๆ ที่จะช่วยให้เป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

2.4 องค์ประกอบหลักด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การปรับสภาพจิตใจ ซึ่ง Cushner and Brislin (1996) ระบุถึงประสิทธิภาพของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมนั้น จะต้องมีการปรับตัวและสภาพจิตใจ ได้แก่ การรักษาความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ ได้รับความนับถือและสัมพันธ์ภาพที่ดีจากบุคคลอื่นสามารถทำงานประสบความสำเร็จ ไม่มีความตระหนกทางวัฒนธรรมและดำรงชีวิตปกติสุข และสอดคล้องกับ Jandt (2012) ให้ความเห็นว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมนั้นจะเกี่ยวข้องกับการปรับตัวและสภาพจิตใจให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ โดยที่สามารถควบคุมความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรมได้ เช่น ความผิดหวัง ความเครียดที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กำกวม

2.5 องค์ประกอบหลักด้านการจัดระบบที่เลี้ยงและให้คำปรึกษา พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การคัดเลือกและจับคู่ที่เลี้ยงและผู้รับการดูแล ซึ่ง Mavuso (2007) กล่าวเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ระบบที่เลี้ยงประสบผลสำเร็จ คือ การคัดเลือกคุณลักษณะของที่เลี้ยงที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ที่เลี้ยงและการจับคู่ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการจับคู่ระหว่างที่เลี้ยงและบุคลากรใหม่มีความสำคัญ บางครั้งที่เลี้ยงที่สามารถให้คำปรึกษาได้ ควรมีประสบการณ์ในเรื่องที่อยู่ในความสนใจของบุคลากรใหม่ที่ได้รับการสอนงาน และสอดคล้องกับ Kaewbooddee and Kitdesh (2018) ที่ระบุว่า สิ่งหนึ่งที่ต้องพิจารณา คือ การจับคู่ระหว่างที่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ถือเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จของระบบที่เลี้ยง ซึ่งที่เลี้ยงและน้องเลี้ยงจะต้องไม่มีความขัดแย้งในเรื่องส่วนตัว

3. ผลการยกร่างและเสนอรูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จังหวัดนครราชสีมา พบว่า รูปแบบประกอบด้วย ชื่อรูปแบบ หลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมายสู่ความสำเร็จและกลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ซึ่งรูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการสร้างรูปแบบได้ผ่านขั้นตอนและวิธีการ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินรูปแบบอย่างถูกต้องตามหลักการ โดยนำผลการวิจัยที่ได้จากพื้นที่จริงในบริบทโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมากร่างรูปแบบพิจารณา ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม กอรปกับมีแนวทางการดำเนินงานนโยบายและกลไกการบริหารงานที่ส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถาบันการศึกษาผ่านโครงการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการต่างๆ อาทิ โครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spirit of ASEAN ที่เน้นไปที่ทัศนคติและความรับรู้เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของบุคคลอื่น และการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ยึดหลัก “KORAT31 Model” ที่มุ่งการจัดการความรู้ องค์ความรู้ ความเป็นเลิศ การฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารชั้นนำ ครูคุณธรรม นักเรียนคุณภาพ มีความเป็นเอกภาพและเป็นหนึ่ง เรื่องการปฏิบัติงาน และกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ ประพฤติตนและดำรงชีวิตในสังคม โดยยึดค่านิยมหลักของคนไทย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการตระหนักในความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากรในสังกัด จึงทำให้รูปแบบผ่านการประเมินทั้ง 3 ด้าน ซึ่งเป็นการยืนยันได้ว่ารูปแบบที่ผู้วิจัยร่างและเสนอขึ้นนั้น มีความเหมาะสมกับบริบท ความเป็นไปได้ต่อการปฏิบัติและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ Akaraborworn (2010) ที่นำเสนอรูปแบบการพัฒนาคนบนฐานของความหลากหลายเพื่อความสมดุลและยั่งยืน โดยใช้ฐานแนวคิดหลักจาก 1) แนวคิดความหลากหลายของคน (Dimensions of Diversity) ที่เกิดความตระหนักในความหลากหลายของคนในมิติหลักและมิติทุติยภูมิ 2) แนวคิดการพัฒนาคนแบบองค์รวม (Whole Person Development) ใน 7 มิติ คือ การพัฒนาด้านจิตวิญญาณ การพัฒนาด้านปัญญา การพัฒนาด้านร่างกาย การพัฒนาด้านสังคม การพัฒนาด้านสุนทรียศาสตร์ การพัฒนาด้านอาชีพและการพัฒนาด้านอารมณ์ และ 3) แนวคิดการพัฒนาคน (Human Development) ใน 4 ด้าน ได้แก่ พัฒนาการทางด้านร่างกายเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางร่างกาย พัฒนาการทางด้านส่วนตัว เป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล พัฒนาการทางด้านสังคมเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านที่บุคคลติดต่อกับบุคคลอื่นและ พัฒนาการทางสติปัญญาเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ของมนุษย์ และสอดคล้องกับ Asvaviriyakul (2012) ที่ศึกษาแนวคิด รูปแบบและวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้บริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย การจัดกิจกรรมที่เปิดให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมให้มากที่สุด การใช้หลักความเสมอภาคทั้งในการทำงานร่วมกันและการเปิดกว้างให้ดำรงตำแหน่งในฝ่ายบริหารของโรงเรียน การพัฒนาคุณภาพของครูให้มีความรู้และเข้าใจในบทบาทของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เน้นมิติทางศาสนา และการสร้างความเข้าใจในการสื่อสารระหว่างคนในวัฒนธรรมเดียวกันและต่างวัฒนธรรมกัน เพราะการสื่อสารใน

บทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายมีความเข้าใจไม่ตรงกันและความคิดเห็นบางอย่างในวัฒนธรรมเดียวกันที่แตกต่างกัน ที่ก่อให้เกิดการบริหารจัดการเกิดความล่าช้ามากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

รูปแบบที่ผู้วิจัยร่างและเสนอขึ้นนี้เป็นการอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งมีความเหมาะสมความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยผู้บริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนสามารถนำรูปแบบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมประยุกต์เป็นแนวทางในการวางแผน การจัดทำแผนงานหรือโครงการเพื่อเสริมสร้างและดำเนินการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ ที่เหมาะสมกับศักยภาพและความพร้อมของบริบทโรงเรียน และการนำรูปแบบไปใช้ต้องคำนึงถึงเงื่อนไขต่างๆ ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักและเห็นความสำคัญของความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อบริหารจัดการอย่างแท้จริง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตามกระบวนการกลไกการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยการกำกับและติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

1.3 โรงเรียนต้องบริหารจัดการตนเองให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการวางแผน การปฏิบัติ การพัฒนาและแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาการนำรูปแบบหรือผลการวิจัยนี้ไปทำวิจัยและพัฒนา (R&D) ในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อการวิจัยต่อยอดหรือพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้ ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยสำหรับคณาจารย์บัณฑิตศึกษา เพื่อให้สามารถรับนักศึกษาที่มีความสามารถและศักยภาพสูงเข้าศึกษาในหลักสูตรและทำวิจัยในสาขาที่อาจารย์มีความเชี่ยวชาญของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีการศึกษา 2562 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

References

- Akaraborworn, J. (2010). *Model of diversity-based human development for balance and sustainability*. Retrieved May 7, 2021, from <http://www.drtanhrod.com/wp-content/uploads/2015/03/2010-SEP-Research-Full-Paper-final.pdf> [in Thai]
- Ansari, K. H., & Jackson, J. (1995). *Managing cultural diversity at work*. London: Kogan Page.
- Arphattananon, T. (2018). *Multicultural school: Policy on educational management of the Thai people in multicultural society*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. [in Thai]
- Asvaviriyakul, W. (2012). *Perspectives, models and methods of school administration under the multicultural context* (Independent Study). Chiang Mai: Chiang Mai University. [in Thai]

- Bennett, R., Aston, A., & Colquhoun, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, 39(2-3), 239-250.
- Bualar, K. (2017). cultural diversity management of human resources of a private organization in the service industries. *Journal of Behavioral Science for Development (JBSD)*, 9(1), 1-17. [in Thai]
- 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.
- Cushner, K., & Brislin, R.W. (1996). *Intercultural interactions* (2nd ed.). California: Sage Publication.
- 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*. New Delhi: Sage Publications.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975.
- Haghirian, P. (2011). *Successful cross-cultural management: A guide for international managers*. New York: Business Expert Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Homan, A. (2017). *Vive La Difference: the many faces of diversity*. Amsterdam: University of Amsterdam.
- Ireland, F. (2005). *Cultural diversity strategy and implementation plan*. Retrieved October 13, 2020, from https://failteireland.ie/failteireland/media/websitestructure/documents/4_corporate_documents/strategy_operations_plans/cultural-diversity-strategy-and-implementation-plan.pdf?ext=.pdf
- Jandt, F. E. (2012). *An introduction to intercultural communication: Identities in a global community*. (7th ed.). Los Angeles: Sage Publication.
- Kaewbooddee, K., & Kitdesh, A. (2018). Organization development by mentoring system (professional mentor). *Mahidol R2R e-Journal*, 5(1), 1-8. [in Thai]
- Kaewpengkro, C. (2017). *The development of cultural leadership indicators for Bunditpatanasilpa Institute* (Doctoral dissertation). Maha Sarakham: Rajabhat Maha Sarakham University. [in Thai]
- Keeves, P. J. (1988). *Educational research methodology, and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon.
- 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.
- KonKanchana, S. (2004). *A development of quality indicators for public* (Doctoral dissertation). Bangkok: Srinakarinwirot University. [in Thai]

- 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 Arthur P. Brief (Eds.), *Diversity at Work* (pp. 265-317). New York: Cambridge university Press.
- Lertchitkarun, C., Wuthiwatthaikaw, T., & Ladasawan, K. (2016). *An organization of happiness in the midst of diversity*. Bangkok: At for Print. [in Thai]
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Human resource management* (2nd ed.). Toronto: South-Western College Publishing.
- Mavuso, M. A. (2007). *Mentoring as a knowledge management tool in organizations* (Master thesis). Matieland: University of Stellenbosch.
- Nataatmadia, I., & Dyson, L. E. (2005). Managing the modern workforce: Cultural diversity and its implications. *Proceedings of the 2005 Information Resources Management Association International Conference: Managing Modern Organizations Through Information Technology*.
- Nijaneat, C. (2017). Model development research in social sciences and education. *Suratthani Rajabhat Journal*, 4(2), 71-102. [in Thai]
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Office of the Basic Education Commission. (2020). *Education management information system*. Retrieved November 16, 2020, from http://data.bopp-obec.info/emis/index_area.php?Area_CODE=101731 [in Thai]
- Office of the Education Council. (2008). *Directional framework for educational development during the 10th National Economic and Social Development Plan (2007 - 2011) in line with the National Education Plan (2002 - 2016)*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. [in Thai]
- Phengsawat, W. (2010). Model development research. *Rajabhat Sakon Nakhon University Journal*, 2(4), 1-15. [in Thai]
- Pitts, D. W. (2005). Diversity, representation, and performance: Evidence about race and ethnicity in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 615-631.
- Raksapakdee, P., & Charemkul, N. (2015). A study of factors affecting decision making of parents for their children to study in extra-large secondary schools under the Office of Secondary Educational Service Area 2. *An Online Journal of Education*, 10(3), 28-40. [in Thai]
- Runcharoen, T. (2012). *Professionalism in educational management and administration: Education reform era (Revised version) for reforming round 2 and external assessment round 3* (7th ed.). Bangkok: Khawfang. [in Thai]
- Sutthirak, R. K., & Sorakraikitkul, M. (2017). Diversity management through human resources management practices. *Valaya Alongkom Review (Humanities and Social Science)*, 7(3), 49-59. [in Thai]
- The Secondary Educational Service Area Office Nakhon Ratchasima. (2021). *Basic education development plan for the three years 2020-2022 (revised edition) for the fiscal year 2021*. Retrieved May 7, 2021, from <https://sites.google.com/a/mattayom31.go.th/klum-nyobay-laea-phaen/xeksar-dawnhold> [in Thai]