

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ
ในมหาวิทยาลัยเอกชน

นางสาวศรีมณฑา เกษสาคร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการศึกษาลงทะเบียน ทำให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

THE DEVELOPMENT OF MULTICULTURAL LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL
FOR ENGLISH DEPARTMENT HEADS IN PRIVATE UNIVERSITIES

Miss Srimana Kessakorn

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education
Department of Educational Policy, Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาวัฒนธรรม ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน
โดย	นางสาวศรีมณฑา เกษสาคร
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อาชวอำรุง

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณศึกษิต

.....คณบดีคณะกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อาชวอำรุง)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อัจฉรา ไชยปถัมภ์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน)

ศรัมณา เกษสาคร: การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชา
ภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน (THE DEVELOPMENT OF MULTICULTURAL LEADERSHIP
DEVELOPMENT MODEL FOR ENGLISH DEPARTMENT HEADS IN PRIVATE UNIVERSITIES)
อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผศ.ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รศ.ดร.พรชูลี
อาชาอำรุง, 246 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษใน
ฐานะผู้นำพัฒนาธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน วิเคราะห์องค์ประกอบและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของ
หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
และปริมณฑล จำนวน 13 แห่ง กลุ่มตัวอย่างการวิจัย คือ คณบดี และหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษจากวิทยาลัย
เอกชน 13 แห่ง แห่งละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 26 คน อาจารย์ จำนวน 179 คน และนักศึกษา สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ชั้นปี
ที่ 4 ที่ศึกษาในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2554 ในมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่
ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพัฒนาธรรม

พบว่า หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้เชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างฝ่ายบริหารและอาจารย์
มีความรับผิดชอบทุกกิจกรรมของสาขาวิชา เช่น การพัฒนาหลักสูตร การวางแผนงบประมาณ การบริหารบุคคล
เป็นต้น ปัญหาของหัวหน้าสาขาวิชาคือความกดดันเนื่องจากขาดประสบการณ์ด้านบริหาร และความเครียดที่เกิดจากภาระ
งานหนัก มีบทบาทสำคัญใน 6 บทบาท คือ 1) บทบาทผู้บริหาร 2) บทบาทผู้นำ 3) บทบาทผู้พัฒนาคณาจารย์ 4)
บทบาทผู้จัดการที่ดี 5) บทบาทนักวิชาการ และ 6) บทบาทที่เสี่ยง

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของ
อาจารย์ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) ทักษะการเปลี่ยนแปลงในกรอบทฤษฎีระบบที่เอื้อสู่การปรับตัว และ 2) ความ
ตระหนักและความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำพัฒนาธรรม ในทัศนะของนักศึกษามี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ทักษะการสังเกตเห็น
ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและเชื่อมต่อในการทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรมได้ 2) การผนวกความรู้และทักษะ
อันก่อให้เกิดความตระหนักในพัฒนาธรรมอย่างเป็นรูปธรรม 3) ความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของ
พัฒนาธรรมในการจัดการศึกษาและการบริหารเทศ และ 4) ความตระหนักและความรู้ว่าความแตกต่างทาง
วัฒนธรรมส่งผลต่อผู้เรียน

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนมี 5
มิติ คือ มิติที่ 1 ภาวะผู้นำพัฒนาธรรม ประกอบด้วย ปรัชญาการจัดการ วิสัยทัศน์ การจัดโครงสร้างองค์กร การปรับ
พฤติกรรมของบุคลากร กลยุทธ์ในการสื่อสาร และการบูรณาการงานพัฒนาธรรมกับกลยุทธ์องค์กร มิติที่ 2 ระบบการ
จัดการ ประกอบด้วย กำหนดการทำงานและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การปฐมนิเทศ การรับบุคลากรใหม่ การ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้คำตอบแทนและสวัสดิการ การจัดฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง มิติที่ 3
ความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษาต่อภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในอุดมคติ
ประกอบด้วย ทักษะการเปลี่ยนแปลง การสังเคราะห์สาระสำคัญ และผลที่เป็นรูปธรรม มิติที่ 4 แนวทางการพัฒนา
ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านหลักการ และด้านกิจกรรม และมิติที่ 5
การติดตามผล ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กระบวนการรายงานผลการ
ปฏิบัติงาน และแผนการจัดการความรู้

ภาควิชา : นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต

สาขาวิชา : อุดมศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ปีการศึกษา : 2554 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

##5084540827: MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS: MULTICULTURAL LEADERSHIP / PRIVATE UNIVERSITIES / HIGHER EDUCATION

SRIMANA KESSAKORN: THE DEVELOPMENT OF MULTICULTURAL LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL FOR ENGLISH DEPARTMENT HEADS IN PRIVATE UNIVERSITIES. ADVISOR: ASST. PROF. APIPA PRACHYAPRUIT, Ph.D., CO-ADVISOR: ASSOC. PROF. PORNCHULEE ACHAVA-AMRUNG, Ed.D., 246 pp.

This research aimed to study the current situations, the problems, and the roles of English Department heads, as multicultural leaders, in private universities; to analyze the factors of the multicultural leadership for them; and to develop a multicultural leadership development model for them. The study examined only English Department heads in 13 private universities in Bangkok Metropolitan Region. The sample groups were as follows: 13 deans and 13 English Department heads from the private universities, 179 faculty, and 350 senior Business English students studying in the second semester of the academic year 2011 in the private universities. The instruments were open-end questions for an in-depth interview, and a set of questionnaires. Data were analyzed by means of content analysis and descriptive statistics: means, percentages, standard deviations, paired samples t-test, and factor analysis technique. The results were as follows:

1. It was found that the English Department heads were transformational leaders. They also served as the crucial link between the administrators and their faculties. Their responsibilities covered all activities of the department such as curriculum development, planning, budgeting matters, personnel management, etc. Due to excessive tasks and lack of administration experience, they became under pressure and stress. The academic chair persons played 6 important roles: administrators, leaders, faculty developers, good managers, scholars, and mentors.

2. There were 2 main factors in faculty perspectives, viz. (1) Change management skills, in system approach, leading to adaptation, and (2) Multicultural awareness and knowledge. For student perspectives, there were 4 factors: (1) Skills in identifying cultural differences and in connecting individuals who were culturally different from him/herself, (2) The integration of knowledge and skills bringing about multicultural awareness visibly, (3) The awareness of values and importance of multiculturalism in providing education and place management, and (4) The awareness and knowledge of cultural differences affecting learners.

3. A model of multicultural leadership development for English Department heads in private universities consisted of 5 dimensions, viz. (1) Multicultural leadership composed of Management philosophy, Vision, Organization design, Personal involvement, Communication strategy, and Strategic integration; (2) Management system composed of Work schedules and physical environment, Orientation, Recruitment, Performance appraisal, Compensation and benefits, Training and development, and Promotion; (3) The opinions of instructors and students on ideal multicultural leadership of English Department heads, composed of Change management skills, Content syntheses, and Concrete results; (4) The approach to develop multiculturalism visibly, composed of Policies, Principles, and Activities; and (5) Follow-up composed of Accountability, Continuous improvement, Reporting process for performance results, and Knowledge management program.

Department: Educational Policy, Management and Leadership Student's Signature

Field of Study: Higher Education Advisor's Signature

Academic Year: 2011 Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน สำเร็จได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมรองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อาชวอำรุง ที่ได้ผลักดันและกระตุ้นให้ผู้วิจัยเกิดพลังขับเคลื่อนในการทำงาน ท่านได้ถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาการด้วยศักยภาพที่สูงยิ่ง ให้คำปรึกษา คำแนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงช่วยเหลือ ติดตามดูแลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ด้วยความรัก ความเมตตา ความห่วงใย และด้วยจิตวิญญาณของความเป็นครูอย่างเต็มเปี่ยม ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ และ ดร.อัจฉรา ไชยบุถัมภ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและสละเวลามาตรวจสอบความเหมาะสมของผลงานวิจัย รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะปรับเปลี่ยนในสิ่งที่บกพร่อง

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.อุดม วโรตม์สิขจิตติ์ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาณี ชินวงศ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เรพเพอร์ รองศาสตราจารย์ อัจฉรา ไส้สัตุรโกกล ดร.ฉวีรัตน์ เกษตรสุนทร ดร.ดรณี ชูประยูร ดร.สร้อยศิธร อิศรางกูร ณ อยุธยา และ ดร.สุรัตน์ วงศ์รัตนภัสสร ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือและสละเวลาตรวจสอบ ให้คำแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิงหนาท น้อมเนียน ดร.สวัสดิ์ อุดมโกชน์ ดร.สุนีย์ จุไรสินธ์ และ ดร.ฐิตาภา สินธุรัตน์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านจากสาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้ผู้วิจัยจนได้รับความรู้ความเข้าใจ สามารถดำเนินการวิจัยเพื่อนำไปสร้างคุณประโยชน์แก่สังคมในภายหน้า

ขอขอบคุณ คุณสมบุญ บุญติกุล ที่กรุณาให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัยและคุณปริญา ขาวผ่อง ที่ได้ช่วยเหลืออย่างดียิ่งด้านการจัดพิมพ์เอกสาร

ท้ายที่สุด ขอกราบอุทิศความดีของผลงานวิจัยด้วยความรักและเคารพอย่างสูงสุด แต่คุณพ่ออมร และคุณแม่เพ็ญพรรณ เกษสาคร ผู้ล่วงลับเพียงกายแต่ยังคงเป็นกำลังใจเสริมพลังให้ผู้วิจัยได้มุ่งมั่นมาจนบัดนี้ ต่อสู้กับอุปสรรค จนทำงานวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย	10
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	10
คำจำกัดความในการวิจัย.....	11
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	22
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
ตอนที่ 1 ประวัติความเป็นมา เอกลักษ์ณ์ ภารกิจของมหาวิทยาลัยเอกชน.....	23
ตอนที่ 2 ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำทางวิชาการ ของหัวหน้าสาขาวิชา	29
ตอนที่ 3 บริบทโลกที่ส่งผลต่อความสำคัญของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ.....	37
ตอนที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา.....	53
ตอนที่ 5 การพัฒนารูปแบบ.....	74
ตอนที่ 6 ระเบียบวิจัยที่ใช้ในการศึกษา.....	78
ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	84
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	88
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	88
เครื่องมือในการวิจัย.....	90
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	95
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	96

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในฐานะผู้นำพัฒนาธรรมใหม่มหาวิทยาลัยเอกชน.....	100
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษใหม่มหาวิทยาลัยเอกชน.....	123
ตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ใหม่มหาวิทยาลัยเอกชน.....	135
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	139
สรุปผลการวิจัย.....	141
อภิปรายผลการวิจัย.....	148
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย.....	158
รายการอ้างอิง.....	160
ภาคผนวก.....	166
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	167
ภาคผนวก ข เครื่องมือในการวิจัย.....	170
ภาคผนวก ค รายการเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระ.....	201
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	207
ภาคผนวก จ วิธีการสังเคราะห์การได้มาของการตั้งชื่อองค์ประกอบของตัวแปร...	230
ภาคผนวก ฉ หนังสือประสานงานต่าง ๆ.....	236
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	246

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ลักษณะของสังคมที่มีพลังร่วมระดับสูงและพลังร่วมระดับต่ำ.....	68
2	จำนวนคณบดี หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ จำแนกตามมหาวิทยาลัย.....	89
3	จำนวนนักศึกษาชั้นปีที่ 4 สาขาวิชาภาษาอังกฤษที่เป็นตัวอย่าง จำแนกตามมหาวิทยาลัย.....	90
4	จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนจำแนกตามประเภทของกลุ่มตัวอย่าง.....	95
5	สถานภาพทั่วไปของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ.....	114
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้า สาขาวิชา.....	115
7	ข้อมูลสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	119
8	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขา วิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอุดมคติจำแนกตามทัศน ของอาจารย์และนักศึกษาในแต่ละด้าน.....	121
9	การเปรียบเทียบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอุดมคติจำแนกตามทัศนของอาจารย์.....	122
10	การเปรียบเทียบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอุดมคติ จำแนกตามทัศนของนักศึกษา.....	122
11	ค่าไอเกน สัดส่วนความแปรปรวนและสัดส่วนความแปรปรวนสะสมแต่ละ องค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในทัศนของอาจารย์ที่ควรมีในอุดมคติ.....	124
12	องค์ประกอบที่ 1: ทักษะการเปลี่ยนแปลงในกรอบทฤษฎีระบบที่เอื้อสู่การปรับตัว..	126
13	องค์ประกอบที่ 2: ความตระหนักและความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม.....	128
14	ค่าไอเกน สัดส่วนความแปรปรวนและสัดส่วนความแปรปรวนสะสมแต่ละ องค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในทัศนของอาจารย์ที่ควรมีในอุดมคติ.....	130
15	องค์ประกอบที่ 1: ทักษะการสังเกตเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมและเชื่อมต่อ ในการทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรมได้.....	132
16	องค์ประกอบที่ 2: การผนวกความรู้และทักษะอันก่อให้เกิดความตระหนัก ในพหุวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม	133
17	องค์ประกอบที่ 3: ความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของพหุวัฒนธรรม ในการจัดการศึกษาและการบริหารเทศะ.....	134
18	องค์ประกอบที่ 4: ความตระหนักและความรู้ว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรม ส่งผลต่อนักศึกษา.....	135

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน.....	14
2	สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	98

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“การไม่เคารพในเชื้อชาติ ศาสนา ประเทศ มรดกทางวัฒนธรรม หรือสิ่งใดก็ตามที่ทำให้มนุษย์มีความแตกต่างกันหรือทำให้มนุษย์มีความเป็นปัจเจกบุคคล การไม่เคารพในความหลากหลายว่า มีทั้งระดับพื้นผิวและระดับที่ฝังรากลึกลงจะเปลี่ยนแปลง การไม่เคารพในความต่างก็มีความเหมือนกันในระดับหนึ่ง หากมนุษย์มีความตระหนักรู้ มีความเคารพในความแตกต่างและความหลากหลายของกันและกัน เหตุการณ์ 11 กันยายน 2001 คงจะไม่เกิดขึ้น เหตุการณ์นี้ถือเป็นจุดพลิกผันอันยิ่งใหญ่ ทำให้เกิดการตื่นตัว เห็นคุณค่าของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์โลกอย่างสันติสุข ท่ามกลางความต่างเชื้อชาติ ต่างศาสนา และต่างวิถีชีวิต” (Cunningham, 2002)

“การเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลเปรียบเสมือนกับการเรียนรู้ที่จะเล่นเครื่องดนตรี นอกจากจะต้องมีพรสวรรค์แล้ว ยังต้องมีความไม่ย่อท้อและมีโอกาสฝึกฝน ผู้นำที่มีประสิทธิผลในสังคมวัฒนธรรมเดียว เหมือนกับได้เล่นเครื่องดนตรีชิ้นเดียว แต่ผู้นำในสังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งเต็มไปด้วยวัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลาย เหมือนกับได้เล่นเครื่องดนตรีหลายชิ้น สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือต้องมีทัศนคติและทักษะที่แตกต่างจากการเป็นผู้นำในสังคมวัฒนธรรมเดียว คุณสมบัติต่างๆ ที่ทำให้บุคคลหนึ่งเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสังคมวัฒนธรรมเดียว อาจยังไม่ทำให้บุคคลนั้นมีคุณสมบัติเพียงพอที่จะเป็นผู้นำในสังคมพหุวัฒนธรรม” (Connerley and Pedersen, 2005)

“ปัจจุบันองค์กรทั่วโลกต่างยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า มีความหลากหลายของแรงงานจากต่างภูมิหลังทางวัฒนธรรมและสังคมเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ แต่ความหลากหลายที่เพิ่มขึ้นนี้ก็เปรียบเสมือนดาบสองคม เพราะสามารถเป็นอุปสรรคขัดขวางสมรรถนะการปฏิบัติงานขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มด้วย ดังนั้น ความท้าทายในการจัดการความหลากหลายหรือการจัดการพหุวัฒนธรรม จึงต้องลดอุปสรรคขัดขวางสมรรถนะการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด และส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานให้มากที่สุด” (Taylor, 2001)

การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศเป็นเรื่องจำเป็นทั้งในโลกปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษซึ่งทั่วโลกตระหนักรู้ถึงความสำคัญว่าเป็น “ภาษาสากลในการสื่อสาร (English as a language of global communication)” หรือที่กล่าวกันว่าเป็น “lingua franca (ภาษากลาง)” ปรากฏตามรายงานการวิจัยของบริติช เคานซิล ซึ่งกล่าวถึงการใช้ภาษาอังกฤษของคนทั่วโลกดังนี้

ภาษาอังกฤษมีฐานะเป็นภาษาราชการ (official language) ของอย่างน้อย 75 ประเทศมีคนพูดกว่า 2 พันล้านคน ภาษาอังกฤษในฐานะเป็นภาษาแม่ (native language) มีคนพูดประมาณ 375 ล้านคน และในฐานะเป็นภาษาที่สอง (second language) มีคนพูดประมาณ 375 ล้านคน ซึ่งคาดว่าในไม่ช้าจะเพิ่มจำนวนมากกว่าคนที่พูดภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่หนึ่ง และสำหรับผู้ที่สามารถพูด

ภาษาอังกฤษในฐานะที่เป็นภาษาต่างประเทศ (foreign language) เชื่อกันว่ามีประมาณ 750 ล้านคน ทั้งนี้ 1 ใน 4 ของประชากรโลกสามารถพูดภาษาอังกฤษอย่างมีสมรรถนะ ส่วนที่เหลืออีก 3 ใน 4 ก็มีความต้องการภาษาอังกฤษมากขึ้น (British Council, 2010)

แม้ภาษาอังกฤษจะไม่ได้เป็นภาษาราชการของหลายประเทศ แต่ปัจจุบันเป็นภาษาที่สอนเป็นภาษาที่สองมากที่สุดในโลก นักภาษาศาสตร์บางคนเชื่อว่า ภาษาอังกฤษไม่ได้เป็นสัญลักษณ์วัฒนธรรมของเจ้าของภาษาอังกฤษ (native English speakers) อีกต่อไป แต่เป็นภาษาที่กำลังซึมซับวัฒนธรรมต่างๆ จากทั่วโลกที่ภาษาอังกฤษเผยแพร่ไปถึง ภาษาอังกฤษใช้ในการทำสัญญาระหว่างประเทศ ใช้ในการสื่อสารด้านการบินและการเดินเรือ เป็นภาษาทางการของสหภาพยุโรปขององค์การระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ และในองค์กรกีฬาระหว่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ รวมถึงคณะกรรมการโอลิมปิกสากล นอกจากนี้ ภาษาอังกฤษยังใช้ในการประชุมทางธุรกิจและวิชาการระหว่างประเทศ ใช้ในวงการเทคโนโลยี การทูต การประกวดนานาชาติ เพลง ดนตรี โฆษณา หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ และเป็นภาษาที่ใช้มากที่สุดในการวิทยาศาสตร์ จากดัชนีอ้างอิงทางวิทยาศาสตร์ในปี 1997 รายงานว่า 95% ของบทความทางวิทยาศาสตร์เขียนเป็นภาษาอังกฤษ โดยครึ่งหนึ่งของบทความเขียนโดยผู้แต่งที่มาจากประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษ และนักวิทยาศาสตร์ทั่วโลกกว่า 2 ใน 3 อ่านภาษาอังกฤษ สำหรับอีเมลล์ทั่วโลกประมาณ 3 ใน 4 เป็นภาษาอังกฤษ ข้อมูลที่เก็บทางอิเล็กทรอนิกส์ 80% ก็เป็นภาษาอังกฤษ นอกจากนี้การใช้อินเทอร์เน็ตทั่วโลกจากจำนวน 40 ล้านคน พบว่า 80% สื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ แต่คาดว่าจะลดลงไปเหลือ 40% เนื่องจากมีการใช้ภาษาอื่นทางออนไลน์ (British Council, 2010)

การเจริญเติบโตของภาษาอังกฤษจนขยายตัวไปทั่วโลก เริ่มขึ้นจากการที่ประเทศสหราชอาณาจักรอังกฤษออกล่าอาณานิคมในศตวรรษที่ 19 ภาษาอังกฤษจึงเผยแพร่เข้ามาในดินแดนอาณานิคม ได้แก่ ทวีปเอเชีย ทวีปแอฟริกา และทวีปอเมริกา เมื่อดินแดนที่เป็นอาณานิคมได้รับเอกราช ภาษาอังกฤษจึงถูกทิ้งเป็นมรดกไว้เบื้องหลัง และมักใช้เป็นภาษาสื่อสารอย่างเป็นทางการของประเทศเอกราชเกิดใหม่ (Ghosh, 2010) ภาษาอังกฤษเฟื่องฟูมากขึ้นในยุคทุนนิยมของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเติบโตไปพร้อมๆ กับความเป็นมหาอำนาจทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม เช่น การมีเพลงร็อกแอนด์โรล การผลิตอุตสาหกรรมภาพยนตร์ฮอลลีวูด เป็นต้น ภาษาอังกฤษยิ่งเจริญเติบโตแพร่ขยายมากขึ้นเมื่อเข้ายุคความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 20 (British Council, 2010) แต่การเกิดของภาษาอังกฤษในฐานะที่เป็นภาษาสื่อสารของโลกในช่วงหลังของศตวรรษที่ 20 นั้น ขยายตัวได้รวดเร็วมากกว่ายุคล่าอาณานิคม ปัจจัยส่งเสริมได้แก่ ความเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจ การค้า อุตสาหกรรม เทคโนโลยี สื่อ การสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต ภาพยนตร์ ดนตรี เพลง หรือแม้กระทั่งการอยากสัมผัสความเป็นอเมริกัน รวมถึงการที่ทั่วโลกมีแนวโน้มต้องการใช้ภาษาอังกฤษมากขึ้น (Cunningham, 2001)

ในศตวรรษที่ 21 ภาษาอังกฤษเพิ่มพื้นที่การครอบครองมากขึ้น จนเป็นหนึ่งใน 5 ภาษาที่พูดกันมากที่สุดในโลก ภาษาอังกฤษครอบครองอยู่ในทุกทวีป ทั้งที่ใช้เป็นภาษาพูดตั้งแต่เกิด (native language) ภาษาที่สอง หรือภาษาที่สาม ประเทศต่างๆ ในทวีปแอฟริกาและทวีปเอเชียเน้น

ความสำคัญของการเรียนภาษาอังกฤษมากขึ้นในโรงเรียน สิ่งที่ทำให้ภาษาอังกฤษเผยแพร่มากขึ้นคือ ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยเฉพาะสื่อต่างๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ การขยายตัวทางการค้าทั่วโลกที่ทำให้เกิดการเติบโตของบริษัทข้ามชาติ การเกิดขององค์กรระหว่างประเทศ เช่น ยูเนสโก ล้วนส่งเสริมความจำเป็นที่ต้องใช้ภาษากลางในการติดต่อสื่อสาร จึงยิ่งทำให้ภาษาอังกฤษเฟื่องฟูมากขึ้น (Ghosh, 2010) จนกลายเป็นภาษาที่กำลังครอบครองทุกซอกมุมโลก (Bells, 2010) เป็นภาษาการค้า ภาษาเศรษฐกิจ ภาษาที่จะต้องเรียนในประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศ และเป็นภาษาที่ทำให้อยู่รอด เพราะการมีความรู้ภาษาอังกฤษในระดับแคล่วคล่องจะสามารถสร้างรายได้ดีจากการประกอบอาชีพ แม้แต่ในกฎบัตรอาเซียนซึ่งถือเป็นธรรมนูญการปกครองของอาเซียน ยังกำหนดให้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่ใช้ในการทำงานของอาเซียน จากบทบาทและความสำคัญของภาษาอังกฤษ อาจกล่าวได้ว่าภาษาอังกฤษเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับการเป็นประชากรที่มีศักยภาพในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ในวัยเรียนให้มีทักษะด้านภาษาอังกฤษในระดับที่สามารถใช้ได้ดี จึงเป็นเรื่องที่ควรส่งเสริมตั้งแต่ในระดับพื้นฐานและต่อเนื่องจนถึงระดับอุดมศึกษา

สำหรับในระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชนจึงมุ่งสู่การผลิตนิสิตนักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพด้านภาษาอังกฤษ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ซึ่งในการเตรียมความพร้อมก้าวสู่ความเป็นนานาชาตินั้น ต้องอาศัยหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ คือ “สาขาวิชาภาษาอังกฤษ (English Department)” ให้ทำหน้าที่เป็นกลไกเตรียมความพร้อมและขับเคลื่อนดังกล่าว

ภาระหนักของสาขาวิชาภาษาอังกฤษ สะท้อนให้เห็นจากแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ซึ่งอุดมศึกษาถูกคาดหวังให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ปัจจัยหนึ่งที่อุดมศึกษาต้องพัฒนาคือสมรรถนะภาษาอังกฤษของบัณฑิต (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) นอกจากนี้ ยังมีอีกสองประเด็นที่กรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 ให้ความสำคัญในฐานะที่เป็นปัจจัยส่งผลโดยตรงต่อการจัดการอุดมศึกษา คือ การเปิดเสรีการค้าบริการด้านการศึกษา และการรวมตัวของประชาชาติอาเซียน ในรูปของ “ประชาคมอาเซียน” ภายในปี ค.ศ. 2015 หรือ พ.ศ. 2558 ซึ่งไทยเป็น 1 ใน 10 ประเทศภาคีสมาชิก ลักษณะทั้งสองดังกล่าวทำให้อุดมศึกษาทั่วอาเซียนรวมถึงประเทศไทยจำเป็นต้องเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของอาเซียน อันเป็นบริบทโลกที่ท้าทายต่อการบริหารสาขาวิชาภาษาอังกฤษเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากทำให้เกิดการเคลื่อนย้าย (mobility) ในหมู่ประเทศสมาชิก ไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนย้ายของประชากร แรงงาน การค้าอุตสาหกรรม ตลอดจนความรู้ ภาษา และวัฒนธรรม หรือแม้กระทั่งการบริหารจัดการ ซึ่งการเคลื่อนย้ายดังกล่าวนอกเหนือจากเปิดโอกาสให้บุคลากรในประเทศสามารถเข้าถึงการศึกษาที่เข้มแข็งในประเทศอื่นแล้ว ยังเป็นโอกาสในการให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพต่อเพื่อนสมาชิกอื่น และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและอาจารย์ การศึกษาวิจัยร่วมกัน การพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน การเรียนรู้ภาษาระหว่างกัน การโอนย้ายหน่วยกิตข้ามสถาบันและประเทศ การส่งเสริม

การศึกษาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนการศึกษาตลอดชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

ผลกระทบที่เกิดจากการรวมตัวเป็น “ประชาคมอาเซียน” ในปี ค.ศ. 2015 เป็นการท้าทายการบริหารงานของสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ซึ่งจะต้องมุ่งผลิตบัณฑิตให้มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษอยู่ในเกณฑ์สากลและในระดับที่ทัดเทียมกับประเทศสมาชิกอาเซียนอื่น สามารถผลิตบัณฑิตที่ได้รับการจ้างงานทั้งในหน่วยงานระหว่างประเทศ บริษัทข้ามชาติในประเทศและในอาเซียน ตลอดจนให้มีความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองอาเซียนและพลเมืองโลก ซึ่งผู้บริหารที่ควบคุมดูแลสาขาวิชาภาษาอังกฤษก็คือ “หัวหน้าสาขา” หรือบางสถาบันเรียกว่า “หัวหน้าภาค”

บทบาทโดยทั่วไปของหัวหน้าสาขา คือ เป็นผู้บริหาร ผู้นำ ครู นักวิชาการ ผู้พัฒนาอาจารย์ (Gmelch and Miskin, 1993) นอกจากนี้ ยังมีบทบาทเป็นผู้ไกล่เกลี่ย กรณีมีการกระทบกระทั่งกันระหว่างบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน (Hecht, Higgerson, Gmelch, and Tucker, 1999) และบทบาทพี่เลี้ยง (mentor) คือเป็นพี่เลี้ยงให้กับคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา (Creswell, Wheeler, Seagren, Egly, and Beyer, 1990) แต่บทบาทล้วนสามารถช่วยพัฒนาสาขาวิชาให้เติบโตแข็งแกร่ง แต่ก็สามารถเป็นอุปสรรคต่อกันได้ เพราะการที่จะอุทิศเวลาให้กับแต่ละบทบาทอย่างเพียงพอ นั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย

บทบาทหนึ่งที่สำคัญของหัวหน้าสาขา คือ การเป็นผู้นำหรือการมีภาวะผู้นำ ทักษะที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาไม่แตกต่างไปจากในองค์กรธุรกิจ แต่จากลักษณะของงานจะเพิ่มการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Strathe and Wilson, 2006) การเป็นผู้นำของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษนั้น มีลักษณะที่แตกต่างไปจากการเป็นผู้นำของหัวหน้าสาขาวิชาอื่น เนื่องจากอาจารย์ที่อยู่ในสายงานบังคับบัญชาจะมีทั้งอาจารย์ชาวไทยและชาวต่างชาติ อันเป็นเอกลักษณ์ของสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่จะจัดจ้างชาวต่างชาติโดยเฉพาะเจ้าของภาษามาเป็นอาจารย์เพื่อเพิ่มคุณภาพการเรียนการสอน จำนวนมากบ้างน้อยบ้างตามความจำเป็นและตามสัดส่วนระหว่างอาจารย์และนักศึกษา ด้วยเหตุที่มีบุคลากรหลากหลายเชื้อชาติ หลากหลายวัฒนธรรม จึงทำให้สาขาวิชาภาษาอังกฤษมีลักษณะองค์กรพหุวัฒนธรรม หัวหน้าสาขาจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำพหุวัฒนธรรม หากเป็นแค่ผู้นำวัฒนธรรมเดียว (monocultural leader) ดังเช่นหัวหน้าองค์กรอื่นๆ ที่ปกครองผู้ตามที่มีวัฒนธรรมเดียวกันกับตน ถือได้ว่า ยังมีคุณสมบัติไม่เพียงพอที่จะเป็นผู้นำพหุวัฒนธรรม (Connerley and Pedersen, 2005)

อย่างไรก็ตาม หัวหน้าสาขาที่เติบโตมาจากอาจารย์นั้น น้อยคนนักที่จะได้เรียนหรือผ่านการอบรมในด้านบริหารจัดการมาอย่างเข้มข้น (Hecht, Higgerson, and Tucker, 1999) ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการ ซึ่งต่างจากผู้นำในแวดวงธุรกิจที่มักจะเรียนศาสตร์การบริหารมาก่อน

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า สาขาวิชาภาษาอังกฤษมีลักษณะพหุวัฒนธรรม อาจารย์ในสาขาเป็นชาวต่างชาติ มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย ซึ่งในสังคมที่หลากหลายวัฒนธรรมนั้น จะส่งผลให้เกิดสังคมหลากหลายแนวคิด มีทั้งอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขและมีความขัดแย้งด้านต่าง ๆ ทั้งการใช้ชีวิตประจำวันและการทำงาน การที่จะดำรงชีวิตให้เป็นสุขในสังคมหลากหลายวัฒนธรรม มนุษย์ต้อง

ปรับตัว หันมาทำความเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง และเรียนรู้วัฒนธรรมของผู้อื่นให้มากขึ้น มิเช่นนั้นแล้วความสงบสุขในชีวิตประจำวันรวมทั้งความสำเร็จในการทำงานจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ (กฤติกา คงสมพงษ์, 2552)

สำหรับการอยู่ร่วมกันของอาจารย์ต่างชาติและอาจารย์ไทยในสาขาวิชาภาษาอังกฤษแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย แต่การผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนของอาจารย์เชื้อชาติต่างๆ เพื่อมาทำงานร่วมกันในสาขานั้น ก็ได้สร้างปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจ ทั้งชาติพันธุ์ การสื่อสารความเป็นอยู่ในชีวิตประจำวัน ฯลฯ อันเนื่องมาจากความต่าง ความหลากหลายของวัฒนธรรม

หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ จึงจะต้องมีความเป็นผู้นำพาวัฒนธรรมซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะไม่ได้มีความรู้เรื่องภาวะผู้นำมาก่อน เพราะไม่ได้เรียนด้านบริหาร และส่วนใหญ่ก็ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังที่ ทักเคอร์ (Tucker, 1993) กล่าวว่า หัวหน้าสาขาโดยทั่วไปมักขาดประสบการณ์บริหารจัดการที่จำเป็นในการเปลี่ยนผ่านอย่างมีประสิทธิภาพจากตำแหน่งอาจารย์ไปสู่ตำแหน่งผู้นำ

การขาดความตระหนัก ความเข้าใจ และทักษะ ในด้านพหุวัฒนธรรม ของบุคคลในองค์กรที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย นำมาซึ่งปัญหาการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม (Connerley and Pedersen, 2005) ดังนั้น หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษจึงมักมีปัญหาในการปฏิบัติงานกับคณาจารย์ต่างชาติอยู่เนืองๆ ด้วยเหตุไม่เข้าใจวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน จนก่อให้เกิดผลเสียต่อบรรยากาศการทำงาน ขาดความร่วมมือ ขาดความศรัทธา บางครั้งเกิดความเครียด ความกดดัน มีความขัดแย้งรุนแรงถึงขั้นลาออก (Gmelch and Burns, 1993) ทำให้เสียบุคลากรไป เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากร มีหน้าซ้ำยังสร้างภาพลักษณ์ที่ไม่ดีให้กับหัวหน้าสาขาอีกด้วย

ปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมความสำคัญของการที่หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมก็คือ การคาดการณ์ว่าจะมีการไหลบ่าของนักศึกษา บัณฑิต อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาจากต่างชาติเข้ามาเรียนวนในประเทศอาเซียน หลังเกิดการรวมตัวเป็น “ประชาคมอาเซียน” ในปี พ.ศ. 2558 หรือ ค.ศ. 2015 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) ซึ่งจะมีผลกระทบอย่างมากต่ออุดมศึกษาอาเซียน โดยเฉพาะสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ดังนั้น หัวหน้าสาขาต้องเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว เห็นได้จากการตื่นตัวอย่างมากของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่คอยกระตุ้นเตือนไปยังคณาจารย์ผู้สอนภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนให้เห็นความสำคัญและตระหนักในผลกระทบจากการรวมตัวเป็น “ประชาคมอาเซียน” ต่ออุดมศึกษาไทย โดยการจัดประชุม สัมมนา คณาจารย์ผู้สอนภาษาอังกฤษทั่วประเทศเป็นระยะๆ เน้นให้เห็นภาพของการเคลื่อนย้ายประชากรทางการศึกษาเข้ามาในกลุ่มประเทศอาเซียน เน้นให้เห็นภาพบัณฑิตที่มีความสามารถทางภาษาอังกฤษที่จะอยู่รอดในการทำงาน ภาพที่สถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียนต้องส่งเสริม/สนับสนุน/จัดสรรงบประมาณให้อาจารย์ชาวต่างประเทศที่มีความรู้ความสามารถสูง หรือผู้ที่ได้รับรางวัลสำคัญ เช่น โนเบล มาสอน บรรยาย ถ่ายทอดองค์ความรู้แก่อุดมศึกษาของตน ภาพของการส่งอาจารย์/

ผู้เชี่ยวชาญไปร่วมสอนและพัฒนาหลักสูตรในสาขาที่มีความชำนาญและเป็นที่ต้องการในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ภาพของการแลกเปลี่ยนนอณาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียน รวมถึงภาพของการจัดสรรทุนแก่นักศึกษาต่างชาติเพื่อให้ได้นักศึกษาชั้นดีมีความสามารถโดดเด่นมาศึกษาต่อในประเทศไทยเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นนานาชาติในสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น (จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษสำหรับบัณฑิตเพื่อการทำงาน เมื่อ 21 สิงหาคม 2552 จัดโดย ศูนย์พัฒนาความสามารถการใช้ภาษาอังกฤษ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) ภาพเหล่านี้เป็นภาพของการเคลื่อนย้ายทางวัฒนธรรมด้วย และโดยลักษณะของสาขาวิชาภาษาอังกฤษแล้ว ผู้บริหารสาขาที่จะต้องเข้ามามีบทบาท มีส่วนเกี่ยวข้องช่วยในการบริหารจัดการและดำเนินการดังกล่าวซึ่งจำเป็นต้องมีประสบการณ์ภาวะผู้นำพัฒนาวัฒนธรรมอย่างยิ่ง ดังที่โรเซน (Rosen et al., 2000) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาผู้นำให้มีสมรรถนะโลก ในยุคศตวรรษที่ 21 ว่านอกจากจะต้องมีสมรรถนะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะทางสังคม สมรรถนะทางธุรกิจแล้ว ต้องมีสมรรถนะทางวัฒนธรรม อีกด้วย เพราะเราไม่สามารถหลีกเลี่ยงการผสมผสานกันระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลายในยุคที่โลกไร้พรมแดน (Connerley and Pedersen, 2005) เมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เราก็จำเป็นต้องเผชิญ รับมือ จัดการกับความหลากหลายของวัฒนธรรมให้ได้ นั่นคือ ต้องมีสมรรถนะพหุวัฒนธรรม

การหันกลับมามุ่งเน้น “ความสำคัญของวัฒนธรรม” ในยุคศตวรรษที่ 21 ได้รับการประกาศชัดเจนจากองค์การยูเนสโก ซึ่งประกาศในปี ค.ศ. 2010 เป็น “ปีสากลแห่งการสร้างสัมพันธภาพทางวัฒนธรรม เป้าหมายคือ ต้องการให้การสร้างสัมพันธภาพด้านวัฒนธรรม เป็นสัญลักษณ์ของการสร้างความรักและสันติภาพในจิตใจของมนุษยชาติ โดยประชาคมโลกร่วมกันกำหนดเป็นนโยบายทุกระดับ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ (UNESCO, 2010a) ด้วยเห็นว่า “วัฒนธรรม” เป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดนโยบายการพัฒนา วัฒนธรรมก่อให้เกิดการลงทุนอันสำคัญยิ่งต่ออนาคตโลก และเป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของกระบวนการโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่คือ การที่ผู้กำหนดนโยบายทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับโลก นำหลักการความหลากหลายทางวัฒนธรรมและคุณค่าของพหุวัฒนธรรมมาบูรณาการกับการกำหนดนโยบายการพัฒนาในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษา วิทยาศาสตร์ การสื่อสาร สุขภาพ สิ่งแวดล้อม หรือการท่องเที่ยว อันเป็นการส่งเสริมการพัฒนาภาคส่วนวัฒนธรรมโดยผ่านอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งถือเป็นพันธกิจหนึ่งขององค์การยูเนสโก และการที่นำวัฒนธรรมมาสัมพันธ์กับการพัฒนานั้น มีเหตุสืบเนื่องมาจากการที่โครงการพัฒนาหลายโครงการของโลกไม่ประสบความสำเร็จตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา องค์การยูเนสโกจึงมีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการให้ความหมายของการพัฒนาว่า ไม่ได้หมายความว่าเพียงการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น หากรวมถึงการพัฒนาด้านจิตวิญญาณ ด้านจริยธรรม อารมณ์ สติปัญญา และความพึงพอใจด้วย จึงจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development) ดังนั้น ตามกระบวนการทัศน์ใหม่ การพัฒนาจึงไม่สามารถแยกออกจากวัฒนธรรมได้ การนำวัฒนธรรมมามีบทบาทในการพัฒนาที่ยั่งยืนดังกล่าว

เป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับการประกาศ The Word Decade for Cultural Development (1988-1998) ขององค์การยูเนสโก ที่ให้ปี ค.ศ. 1988-1998 เป็นทศวรรษโลกแห่งการพัฒนาวัฒนธรรม (UNESCO, 2010b)

ความสำคัญของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมยังได้รับการสนับสนุนจากคันทันนิ่งแฮม (Cunningham, 2001) ซึ่งกล่าวว่า โลกยุคโลกาภิวัตน์ ประชากรกำลังเพิ่มจาก 6 พันล้าน เข้าสู่ 7 พันล้านคน เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ยุคแห่งการส่งเสริมความหลากหลายของภาษาและความผสมผสานของวัฒนธรรม เป็นโลกแห่งพหุวัฒนธรรมที่ต้องพึ่งพากัน (Cunningham, 2001) ดังนั้นโดยนัยดังกล่าว บุคคลที่เป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม

ความจำเป็นและการตื่นตัวที่ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงสังคมพหุวัฒนธรรมได้ ซึ่งขณะนี้เป็นการจำเป็นในระดับโลกไปแล้ว ซึ่งคอนเนอร์ลีและเพดเดอร์เซ็น (Connerley and Pedersen, 2005) ได้เขียนไว้ในหนังสือ Leadership in Diverse and Multicultural Environment: Developing Awareness, Knowledge, and Skills ว่าเริ่มต้นจากวงการจิตวิทยาแนะแนว ได้ให้คำปรึกษาแนะแนวกับผู้ที่เผชิญการดำรงชีวิตท่ามกลางสังคมที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย ซึ่งเกิดความสับสน คับข้องใจ หาทางออกไม่ได้ จึงมาพบจิตแพทย์ ต่อมาจึงเกิดการท้าวิจัยจากจิตแพทย์ขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไข กำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะพหุวัฒนธรรม ซึ่งคอนเนอร์ลีและเพดเดอร์เซ็น ได้นำรูปแบบดังกล่าวซึ่งเดิมใช้กับคนไข้ของจิตแพทย์มาประยุกต์ใช้กับผู้นำ ปรากฏนิยมใช้กันแพร่หลายในวงการธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีพนักงานหลากหลายวัฒนธรรม เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ มีการตื่นตัวกันมากเพราะเป็นวิถีทางซึ่งทำให้บรรยากาศการทำงานราบรื่น สมานฉันท์ รูปแบบดังกล่าวเป็นกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เริ่มจากการมีความตระหนักรู้ด้านพหุวัฒนธรรม (multicultural awareness) ต้องยอมรับและเคารพในค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของกันและกัน ยอมรับว่าแต่ละคนย่อมมีทั้งความเหมือนและความต่างกัน

ขั้นตอนที่ 2 เมื่อมีความตระหนักรู้ด้านพหุวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานแล้ว ต้องศึกษาหาความรู้ในเรื่องพหุวัฒนธรรม (multicultural knowledge) เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทางวัฒนธรรมทั้งวัฒนธรรมตนเองและวัฒนธรรมผู้อื่น รวมถึงความเข้าใจโลกทัศน์หรือมุมมองโลกของผู้อื่นที่ต่างวัฒนธรรมจากตน

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นบูรณาการ โดยนำความตระหนักรู้จากขั้นตอนที่ 1 และความรู้ที่ได้ศึกษาจากขั้นตอนที่ 2 มาสร้างทักษะพหุวัฒนธรรม (multicultural skills) จากการลงมือปฏิบัติ

แนวคิดกระบวนการ 3 ขั้นตอน ของคอนเนอร์ลีและเพดเดอร์เซ็นดังกล่าว เป็นการพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้นำในสังคมหลากหลายวัฒนธรรม ใช้กันแพร่หลายมากในองค์กรพหุวัฒนธรรม โดยเฉพาะบริษัทที่มีพนักงานต่างเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ แม้แต่ในวงการแพทย์ก็ให้ความสำคัญ โดยจัดอบรมแพทย์ในเรื่องภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมขึ้นโดยเฉพาะ เนื่องจากในการรักษาคนไข้ต่างวัฒนธรรม มักมีปัญหาด้านวัฒนธรรมอยู่เนืองๆ เช่น ความเชื่อของคนไข้ ทำให้เป็นอุปสรรคในการรักษา จึงมี

ความจำเป็นที่แพทย์จะต้องมีความตระหนัก ใฝ่หาความรู้ทำความเข้าใจวัฒนธรรมของคนไข้และนำมาบูรณาการในการรักษา

สำหรับในวงการอุดมศึกษา มีงานวิจัยน้อยมากที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ซึ่งแตกต่างจากวงการธุรกิจโดยสิ้นเชิง งานวิจัยที่ค้นพบของสถาบันอุดมศึกษาเป็นของคาเนินและคาเนิน หัวข้อ Multicultural Leadership: The Cost of Its Absence in Organizational Conflict Management ที่ได้ตีพิมพ์เมื่อปี 2007 เป็นกรณีศึกษาว่าด้วยการจัดการความขัดแย้งในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศบราซิล โดยใช้ประโยชน์จากมุมมองด้านพหุวัฒนธรรม ข้อค้นพบจากกรณีศึกษา คือ องค์กรที่มี “ความแตกต่างหลากหลาย” หรือมีลักษณะพหุวัฒนธรรม แต่ไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม องค์กรนั้นก็เปรียบเสมือนมีผู้นำวัฒนธรรมเดี่ยว (monocultural leaders) ภาพทางเลือกในอนาคต คือ การมีผู้นำที่มีสมรรถนะพหุวัฒนธรรม ซึ่งน่าจะเป็นเครื่องมือและแนวทางในการจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้ การนำข้อค้นพบจากกรณีศึกษามาใช้ประโยชน์คือ ควรจะมองสถาบันอุดมศึกษาว่า เป็นองค์กรพหุวัฒนธรรม ไม่ใช่มองเพื่อพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้เรียนหลากหลายวัฒนธรรมเท่านั้น แต่ต้องทบทวนว่า ภาวะผู้นำและแนวปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษานั้น มีผลกระทบต่อบรรยากาศในองค์กร ผู้นำควรจะต้องมีความตระหนักทั้งด้านจริยธรรมและพหุวัฒนธรรม เพื่อก่อให้เกิดอัตลักษณ์ ของสถาบันว่า เปิดกว้างต่อแนวคิดพหุวัฒนธรรมนิยม (multiculturalism) และเปิดกว้างต่อการท้าทายในการเป็นสถาบันแห่งความแตกต่างหลากหลาย (Canen and Canen, 2008)

ความจำเป็นเรื่องภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม นับวันยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เอกลักษณะขององค์กร ควรเปิดกว้างสู่พหุวัฒนธรรม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่เห็นคุณค่าความแตกต่างของปัจเจกบุคคล สำหรับสถาบันอุดมศึกษานั้น ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นสถาบันที่มีความหลากหลายและมีความเป็นประชาธิปไตย ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องใช้ประโยชน์จากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เพื่อสร้างความหลากหลายทางวัฒนธรรม และต้องพุ่มพักบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้อื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และการคิดวิเคราะห์วิจารณ์ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมดังกล่าว สำคัญต่อการได้มาและการธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีภูมิหลังวัฒนธรรมที่หลากหลาย บุคลากรเหล่านี้สามารถช่วยทำให้สถาบันเจริญก้าวหน้า ขณะนี้เป็นความจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้แล้วว่า ผู้นำในอนาคตจะต้องเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม ต้องติดตามวาระทางปัญญาเพื่อท้าทายกฎเกณฑ์เก่าๆ และอคติต่างๆ และต้องสามารถขับเคลื่อนไปสู่สังคมพหุวัฒนธรรมที่มีความเป็นประชาธิปไตยดังที่ บอร์ดาส (Bordas, 2007) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Salsa, Soul, and Spirit: Leadership for a Multicultural Age ว่า ขณะนี้โลกมีการเปลี่ยนแปลงประชากร แรงงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ดังนั้นผู้นำก็จะต้อง “เปลี่ยนวิธีการนำ” ด้วย เพราะผู้ตามที่เป็นแรงงานเปลี่ยนไป เขาเห็นว่า ธุรกิจใดที่ผู้นำมีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ธุรกิจนั้นจะประสบความสำเร็จในโลกที่นับวันจะยังมีผู้คนหลากหลายผิวสีมากขึ้น

ความสำคัญของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ยังได้รับการต่อยอดจากองค์กรภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills) หรือ องค์กร P 21 ซึ่งเป็นองค์กรระดับแนวหน้าของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยกล่าวว่า ทักษะสังคมและวัฒนธรรมข้ามชาติ (Social and Cross-Cultural Skills) เป็นทักษะหนึ่งที่เป็นในชีวิตและการทำงานของพลเมืองโลกแห่งศตวรรษที่ 21 (Trilling and Fadel, 2009) องค์กร P 21 มีภาคีสมาชิกซึ่งประกอบด้วย บริษัทขนาดใหญ่ องค์กรวิชาชีพระดับประเทศ และสำนักงานด้านการศึกษาของรัฐต่างๆ ที่มีความกังวลและเล็งเห็นความจำเป็นว่า ประชาชนจะต้องมีทักษะที่ใช้ประโยชน์ได้มากกว่าทักษะที่เน้นกันอยู่ในโรงเรียนทุกวันนี้ จึงได้ร่วมกันผลักดันให้บรรจุทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งมี 9 ทักษะ เข้าไว้ในระบบการศึกษารวมถึงเตรียมความพร้อมให้เด็กทุกคนสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นเหล่านี้เพื่อให้แข่งขันในตลาดงานระดับโลก (Bellanca, 2010) สำหรับอุดมศึกษาไทย ได้นำแนวคิดขององค์กร P 21 มาบรรจุไว้ในร่างนโยบายพัฒนาบัณฑิตอุดมคติไทย พ.ศ. 2554-2558 โดยกำหนดเป้าหมายบัณฑิตไทยว่าต้องมีสมรรถนะและทักษะจำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 และคุณภาพบัณฑิตยุคใหม่ต้องมีทักษะการดำรงชีวิตภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ต่างวัฒนธรรม และทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สะท้อนว่าตลอดทศวรรษที่ผ่านมา องค์กรระดับนานาชาติและระดับประเทศต่างตระหนักถึงความต้องการจำเป็นที่จะทำให้ผู้นำในองค์กรของตนมีสมรรถนะพหุวัฒนธรรม การเปลี่ยนผ่านไปสู่เศรษฐกิจโลกาภิวัตน์และไปสู่ภาวะความหลากหลายของแรงงานในประเทศต่างๆ ทั่วโลกซึ่งนับวันทวีมากขึ้น รวมถึงการกำเนิด “ประชาคมอาเซียน” ในปี พ.ศ. 2558 ล้วนตอกย้ำความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาวิจัยและฝึกอบรมในเรื่องพหุวัฒนธรรมให้มากขึ้น ดังนั้นผู้นำที่มีสมรรถนะพหุวัฒนธรรมจึงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรแห่งศตวรรษที่ 21

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจอย่างมากที่จะทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน และภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมแบบใดที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในบริบทของการพัฒนา มหาวิทยาลัยเอกชนเพื่อพร้อมรับการเข้าสู่ “ประชาคมอาเซียน” ในปี พ.ศ. 2558 และการเป็นพลเมืองโลกแห่งศตวรรษที่ 21 โดยใช้แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของคอนเนอร์ลีและเพดเดอร์เซ็น ในกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนาความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม 2) การพัฒนาความรู้ด้านพหุวัฒนธรรม และ 3) การพัฒนาทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (Connerley and Pedersen, 2005)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาท ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพหุวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน

2. วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

3. พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 13 แห่ง ดังนี้

มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ และมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต รวม 11 แห่ง

มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตปริมณฑล ได้แก่ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และมหาวิทยาลัยรังสิต รวม 2 แห่ง

2. ศึกษาวิจัยใน 5 คณะ ได้แก่ คณะศิลปศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และคณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์

3. ศึกษาวิจัยในหลักสูตรระดับปริญญาตรี เฉพาะหลักสูตรภาษาไทย ไม่รวมหลักสูตรนานาชาติ

4. ศึกษาหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษหรือที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า ซึ่งเป็นคนไทย และมีผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอาจารย์ต่างชาติ

5. ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนัก ด้านความรู้ และด้านทักษะ

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่ง อาจารย์ต่างชาติที่มาสอนในสาขาวิชาภาษาอังกฤษนั้น อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของศูนย์ภาษาซึ่งมีผู้อำนวยการศูนย์ฯ เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ไม่ได้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ผู้วิจัยจึงไม่มีข้อมูลวิจัยเชิงประจักษ์จากอาจารย์ต่างชาติเหล่านี้

2. ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ไม่ครอบคลุมมหาวิทยาลัยเอกชนทั่วประเทศ

3. ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะหลักสูตรภาษาไทย ไม่รวมหลักสูตรนานาชาติ

ดังนั้น การแปลผลการวิจัย และการนำผลการวิจัยไปใช้ จึงอยู่ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าวเท่านั้น

คำจำกัดความในการวิจัย

พหุวัฒนธรรม หมายถึง ความหลากหลายทางธรรม ได้แก่ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ สัญชาติ ภาษา ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต

สังคมพหุวัฒนธรรม หมายถึง สังคมที่มีกลุ่มวัฒนธรรม อย่างน้อย 2 กลุ่มวัฒนธรรมอยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน มีลักษณะเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมที่โดดเด่นของแต่ละกลุ่มวัฒนธรรมอย่างชัดเจน เช่น เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ สัญชาติ ภาษา ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต เป็นต้น

องค์กรพหุวัฒนธรรม หมายถึง องค์กรซึ่งคนในองค์กรทุกภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรมสามารถมีส่วนร่วมและใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่เพื่อเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของตนเอง

ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ หมายถึง ความสามารถสมรรถนะ คุณลักษณะ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในการมีความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับประชาคมในสาขาวิชาที่ต่างเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต ให้สามารถปฏิบัติงานและดำรงชีวิตร่วมกันได้อย่างปกติสุข และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความตระหนักทางพหุวัฒนธรรม หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึก รับรู้ คิดได้ มองเห็นประโยชน์และความสำคัญของวัฒนธรรมที่หลากหลาย

ความรู้ทางพหุวัฒนธรรม หมายถึง ความเข้าใจโลกทัศน์หรือมุมมองโลกของผู้อื่นที่ต่างวัฒนธรรมจากตน รวมถึงการมีข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มชนที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย

ทักษะทางพหุวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการพัฒนากลยุทธ์และเทคนิคที่เหมาะสมในการให้ความรู้หรือให้การอบรม เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันได้อย่างสันติสุขกับผู้ที่ต่างวัฒนธรรม ทักษะทางพหุวัฒนธรรมโดยทั่วไปจะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่ทำให้เราสามารถนำความตระหนักและความรู้พหุวัฒนธรรมที่เรามีอยู่มาใช้

สมรรถนะพหุวัฒนธรรม หมายถึง การที่บุคคลสามารถพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะ ความสามารถ ทักษะ และความเข้าใจ สามารถแก้ปัญหาและเรียนรู้ที่จะเจรจาตกลงกับบุคคลซึ่งต่างวัฒนธรรม โดยตระหนักในคุณค่าของวัฒนธรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่นว่าเป็นพื้นฐานของการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม หมายถึง ความแตกต่างของอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม และสังคมของคนที่อยู่ร่วมกันในสังคม เช่น เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ สัญชาติ ภาษา ศาสนา วิถีชีวิตและขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นต้น

การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม หมายถึง การวางแผนในการบริหารจัดการบุคลากรที่หลากหลายวัฒนธรรมในองค์กร สามารถจัดการได้ดี เข้าใจผลกระทบของความหลากหลายทางวัฒนธรรมและมีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กำหนดนโยบาย มีหลักปฏิบัติใน

การทำงานร่วมกับผู้ต่างวัฒนธรรม สามารถผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่ม และให้ทุกคนดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น

การยอมรับพหุวัฒนธรรม หมายถึง ความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคลในลักษณะของความเข้าใจ การรับรู้ และเชื่อถือในคุณค่าวัฒนธรรมของกลุ่มตนและกลุ่มอื่น เข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม พร้อมทั้งจะดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมที่มีความหลากหลายวัฒนธรรมโดยปราศจากอคติ

ความไวต่อวัฒนธรรม หมายถึง การเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรม สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและพฤติกรรม และสามารถสื่อสารกับคนต่างวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวแทนของลักษณะภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีการดำเนินงานพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมในด้านนโยบาย ด้านหลักการ และด้านกิจกรรม ภายใต้ทฤษฎีเชิงระบบ

ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการตรวจสอบข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ในรูปแบบของงานวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่สามารถจะให้ข้อเสนอแนะ และคำวิพากษ์วิจารณ์เพื่อนำไปสู่ความสมบูรณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดของสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ภาคปกติ 4 ปี (ไม่รวมหลักสูตรนานาชาติ) ในมหาวิทยาลัยเอกชน และให้หมายรวมถึงหัวหน้าสาขาวิชาที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า ได้แก่ หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล

คณบดี หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดของคณะวิชา ที่มีการจัดการเรียนการสอนสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ภาคปกติ 4 ปี (ไม่รวมหลักสูตรนานาชาติ) ในมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ คณบดีของ 5 คณะ ดังนี้ คณะศิลปศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และ คณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์

อาจารย์ไทย หมายถึง บุคลากรชาวไทยที่มีตำแหน่งอาจารย์ประจำ และมีหน้าที่ปฏิบัติงานสอนในสาขาวิชาภาษาอังกฤษหรือที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า ในคณะใดคณะหนึ่ง ได้แก่ คณะมนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และ คณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน

อาจารย์ต่างชาติ หมายถึง บุคลากรชาวต่างชาติที่มีตำแหน่งอาจารย์ประจำหรืออาจารย์พิเศษโดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ และมีหน้าที่ปฏิบัติงานสอนในสาขาวิชาภาษาอังกฤษหรือที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า ในคณะใดคณะหนึ่ง ได้แก่ คณะมนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และ คณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยเอกราช

นักศึกษา หมายถึง ผู้ที่เข้ารับการศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ภาคปกติ 4 ปี (ไม่รวมหลักสูตรนานาชาติ) กำลังศึกษาระดับชั้นปีที่ 4 ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2554 ในมหาวิทยาลัยเอกราช และให้หมายรวมถึงนักศึกษาต่างชาติที่เข้ามาลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต (หลักสูตรภาษาไทย) ในสาขาวิชาที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า ได้แก่ สาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และสาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล

มหาวิทยาลัยเอกราช หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่มีเอกราชเป็นเจ้าของ และเปิดสอนหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ภาคปกติ 4 ปี (ไม่รวมหลักสูตรนานาชาติ) รวมถึงสาขาวิชาที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า มีจำนวน 13 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยเอกราช ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 13 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย มหาวิทยาลัยรังสิต และมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยอาศัยกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยบูรณาการทฤษฎีและแนวคิดจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย และนักวิชาการทางด้านการบริหารอุดมศึกษา พหุวัฒนธรรม ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกราชจึงได้มาเป็นกรอบแนวคิดตั้งแผนภูมิที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย

1. ความเป็นมา เอกลักษณะ ภารกิจของมหาวิทยาลัยเอกราช
2. ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าสาขาวิชา
3. บริบทโลกที่ส่งผลต่อความสำคัญของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชา
ภาษาอังกฤษ
4. แนวคิดการพัฒนารูปแบบ
5. การพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา
6. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชา
ภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกราช

คำอธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย

ความเป็นมา เอกลักษณะ การกิจของมหาวิทยาลัยเอกชน

มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา ชื่อว่า นิวบอร์น (Newborn) ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1636 ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น เคมบริดจ์ (Cambridge) และเปลี่ยนเป็น ฮาร์วาร์ด (Harvard) ซึ่งเป็นชื่อที่สืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน ชูมาน (Schuman, 2005) กล่าวว่า มีสถาบันอุดมศึกษา 9 แห่ง ที่ก่อตั้งขึ้นก่อนสงครามปฏิวัติอเมริกาและยังคงดำรงอยู่ในปัจจุบัน เรียงตามลำดับปีก่อตั้ง ดังนี้ Harvard (1636), William and Mary (1693), Yale (1701), Princeton (1746), Columbia (1754), The University of Pennsylvania (1755), Brown (1765), Rutgers (1766) และ Dartmouth (1769) สถาบันอุดมศึกษาเหล่านี้มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการวางรูปแบบของมหาวิทยาลัยเอกชนของสหรัฐอเมริกาในปัจจุบัน ซึ่งมีรูปแบบแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของยุโรป แต่เดิมนั้น มหาวิทยาลัยเอกชนก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหลักสูตรสอนพระคริสเตียน ต่อมาได้ขยายหลักสูตรออกไปเพื่อสนองความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม โดยจัดหลักสูตรให้ความรู้แก่บาทหลวงและบุคลากรธรรมดา จึงได้เริ่มมีวิชาคณิตศาสตร์ วิชาการสำรวจ วิชาภาษาสมัยใหม่ วิชาภูมิศาสตร์ และวิชาอื่นๆ ปรากฏในหลักสูตร (Lucas, 1994) หลังสิ้นสุดสงครามกลางเมือง มีนักศึกษาเข้ามาเข้าเรียนมากขึ้น จำนวนมหาวิทยาลัยเอกชนก็เพิ่มมากขึ้นด้วย จึงเริ่มมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเอกชนสำหรับสตรี และมหาวิทยาลัยเอกชนสำหรับคนอเมริกันเชื้อสายแอฟริกัน เป็นยุคแบ่งบานของมหาวิทยาลัยเอกชนจนกระทั่งหลังสงครามโลกครั้งที่สอง จำนวนมหาวิทยาลัยเอกชนเริ่มเติบโตน้อยลง แต่มหาวิทยาลัยเอกชนก็ยังเป็นทางเลือกสำหรับนักศึกษาอีกจำนวนมาก

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของไทย วิจิตร ศรีสอาน (2518) กล่าวว่า ก่อนปี พ.ศ. 2512 การอุดมศึกษาเป็นการจัดโดยภาครัฐแต่ผู้เดียว เอกชนมีส่วนร่วมรับภาระในการจัดการศึกษาเฉพาะในระดับที่ต่ำกว่าอุดมศึกษา จนกระทั่งปี พ.ศ. 2508 ประชาชนตื่นตัวที่จะได้รับการศึกษาสูงขึ้น จนปริมาณเกินกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะสนองตอบได้ จึงมีการเรียกร้องให้มีสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน จนในที่สุด มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2512 จึงนับว่า เป็นครั้งแรกในประวัติการศึกษาของประเทศไทยที่มีสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน

เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชน มีดังนี้ 1) พันธกิจของมหาวิทยาลัยเอกชนคือ การจัดการศึกษาแบบศิลปศาสตร์ เพื่อเตรียมบุคคลให้สามารถดำรงชีวิตที่ดีในสังคม 2) วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยเอกชนคือ มีบรรยากาศแบบครอบครัว อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมจากการทำงานร่วมกัน ทำให้รู้สึกถึงการมีส่วนร่วม 3) นักศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ โดยทั่วไปมีจำนวนน้อยกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 4) วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และวิธีปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐ (Birnbaum, 1998) 5) มหาวิทยาลัยเอกชนต้องพึ่งพารายได้จากค่าลงทะเบียนเรียนของนักศึกษามากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐเนื่องจากเงินสนับสนุนลดน้อยลงขณะที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น 6) มีค่านิยมในการดำเนินงานและวัฒนธรรมที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐ เช่น การให้ขวัญกำลังใจ การสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ และองค์ประกอบของความเป็นมนุษย์ (Obenchain and Dion, 2004) 7) มหาวิทยาลัยเอกชนมีแรง

กตตันเรื่องจำนวนนักศึกษาเพื่อให้ได้จำนวนตามที่ต้องการอันเป็นที่มาของรายได้ที่จะนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เพิ่มสูงมาก (Tang, Tang, Tang, 2004) และ 8) สิ่งที่มีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจในมหาวิทยาลัยเอกชนคือ พันธกิจและวัตถุประสงค์ (mission and purpose) พันธกิจของสถาบันสามารถทำให้กำหนดได้ว่าจะเลือกในทิศทางใด (Greenbank, 2006)

เอกลักษณ์ของสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งชี้ให้เห็นความสำเร็จตามจุดเน้นและจุดเด่นของสาขาวิชามี 2 ประการ ดังนี้

1. มีลักษณะสังคมพหุวัฒนธรรม ในการเปิดหลักสูตรสาขาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ นอกจากมีผู้สอนเป็นอาจารย์ชาวไทย มหาวิทยาลัยยังได้จ้างอาจารย์ชาวต่างชาติมาสอนเพื่อให้นักศึกษาได้เรียนกับเจ้าของภาษาโดยตรง

2. มีการสอนภาษาอังกฤษควบคู่กับการเน้นความสำคัญของวัฒนธรรม เนื่องจากภาษาและวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ต่อกัน ภาษาถือเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่ง ดังนั้นภาษาที่ใช้จะสัมพันธ์กับวัฒนธรรมหรือสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในสังคมนั้น (อุดม วโรตมสภิกขิตต์, 2537)

ภารกิจของมหาวิทยาลัยตามหลักการสากล ซึ่งประเทศไทยนำมาใช้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน มี 4 ประการ ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Kerr, 1994) ซึ่งสืบทอดมาจากภารกิจมหาวิทยาลัยแต่ดั้งเดิม 3 ประการ คือ การสอน การวิจัย และการบริการชุมชน (Jaeger and Thornton, 2004) ดังนั้น ภารกิจของมหาวิทยาลัยเอกชน จึงสืบทอดตามภารกิจของมหาวิทยาลัยรัฐ กล่าวคือ 1) ภารกิจผลิตบัณฑิต โดยถือว่าหน้าที่การสอนเป็นภารกิจสำคัญ 2) ภารกิจวิจัยค้นคว้า เพื่อบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่ 3) ภารกิจบริการชุมชน 4) ภารกิจทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้ ภารกิจดังกล่าว ได้มีการระบุไว้ในพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาทุกแห่ง (วิจิตร ศรีสอาน, 2518) และในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 หน้า 1 จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งกำกับดูแลมหาวิทยาลัยเอกชนโดยตรงนั้น ได้ระบุไว้ว่า “ภารกิจหลักที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปฏิบัติ มี 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การดำเนินการตามภารกิจทั้ง 4 ประการ ดังกล่าว มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว” (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเอกชน

จากการศึกษาเอกสารรายงานการประเมินตนเอง และแนวปฏิบัติและแผนการดำเนินงานของคณะวิชา สรุปภาระหน้าที่ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเอกชนไทยได้ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงานบริหารทั่วไป ด้านกิจกรรมพิเศษ และด้านอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ภาระหน้าที่ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเอกชนต่างประเทศนั้น จากคู่มือ Occupational Outlook Handbook, 2009-2010 ของกระทรวงแรงงาน สหรัฐอเมริกา ได้ให้คำอธิบายลักษณะงานของหัวหน้าสาขาวิชาว่า มีหน้าที่กำกับดูแลสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญศาสตร์เฉพาะทาง มีหน้าที่สอน มีหน้าที่

ประสานงานการจัดตารางเรียน ตารางสอน มอบหมายงานสอนให้อาจารย์ในสาขา เสนอบประมาณประจำปี รับผิดชอบกระบวนการสรรหาอาจารย์สอน ประเมินผลการปฏิบัติงานอาจารย์ กระตุ้นการพัฒนาอาจารย์ เป็นกรรมการในคณะกรรมการต่าง ๆ และทำงานบริหาร (United States Department of Labor, 2010) ดังนั้น หัวหน้าสาขาวิชาจึงมีความรับผิดชอบ ดังนี้ 1) งานบริหารในสาขาวิชา 2) งานสอนหนังสือ 3) งานเกี่ยวกับอาจารย์ 4) งานเกี่ยวกับนิสิตนักศึกษา 5) งานสื่อสารกับภายนอก 6) งานงบประมาณและทรัพยากร 7) การจัดการสำนักงาน 8) การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ (Tucker, 1984) สำหรับการมีภาวะผู้นำในสาขาวิชานั้น จำเป็นต้องได้ผู้นำหรือหัวหน้าสาขาวิชาซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในงานวิจัย งานสอน งานเป็นที่ปรึกษา และงานวิชาการอื่นๆ ต้องเข้าใจลึกซึ้งในบทบาทของคณาจารย์ ต้องติดต่อสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคณาจารย์ และต้องทำงานหนักขึ้นเพื่อให้บรรลุความต้องการขององค์กรซึ่งทำให้ได้เรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง (Blackmore and Blackwell, 2006) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเป็นทักษะซึ่งสามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์และการฝึกอบรมที่เหมาะสม (Kouzes and Posner, 2006) สิ่งสำคัญที่สุดซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลภาวะผู้นำ คือ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมี ผู้นำจะอย่างไรในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้ตามและภายในองค์กร จะทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ตามตอบสนองและขับเคลื่อนไปกับการเปลี่ยนแปลงนั้น (Daft and Lane, 2005) การพัฒนาภาวะผู้นำเปรียบเสมือนการเดินทางในเส้นทางที่ยากลำบากที่สุด ส่วนหนึ่งของเส้นทางนี้ ต้องประกอบด้วย การรู้จักตนเอง การมีความตระหนักและมีการแก้ไขปรับปรุง (Gmelch, 2004) คุณลักษณะร่วมที่ผู้นำทางวิชาการที่ดีทุกคนควรมี คือ มีวิสัยทัศน์ทางวิชาการ พัฒนาและเป็นพี่เลี้ยงคณาจารย์และเจ้าหน้าที่โดยการมอบหมายงานและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศที่เสริมสร้างภาวะผู้นำ ขณะเดียวกันต้องปลูกฝังคุณลักษณะภาวะผู้นำแก่ผู้ที่จะเป็นผู้นำในอนาคตด้วย (Ramsden, 1998) และจำเป็นที่หัวหน้าสาขาจะต้องได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำเพื่อเป็นผู้ที่นำที่ดี และมีเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนผ่านไปเป็นผู้นำ (transformational leaders) ในสาขาวิชาของตน ทักษะต่างๆ ที่ได้รับการอบรมจะช่วยให้หัวหน้าสาขาวิชาที่มีประสิทธิผลมากขึ้นในการมีภาวะผู้นำ (Filan and Seagren, 2003) รวมถึงการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการความเครียด การทำงานงบประมาณ และการประเมินการสอน เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในสาขาวิชาให้แข็งแกร่ง (Diamond, 1996) การพัฒนาความรับผิดชอบของหัวหน้าสาขาวิชาควรเป็นในลักษณะบูรณาการระหว่างผู้นำทางวิชาการกับผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น (Yelder and Codling, 2004)

บริบทโลกที่ส่งผลต่อความสำคัญของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชา

1. ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

ยุคศตวรรษที่ 21 ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกำลังและพลังสมองสำคัญในการเรียนรู้ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและประเทศชาติ (กระทรวงแรงงาน, 2553) ดังนั้นต้องใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทรัพยากร

มนุษย์ที่มาจากภูมิหลังต่างวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุดและอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ตามศักยภาพ (Taylor and Stacy, 1991) การเปลี่ยนแปลงสภาพประชากรในศตวรรษที่ 21 ทำให้เห็นความสำคัญในการสรรหา รักษา และบริหารบุคลากรที่หลากหลาย สิ่งสำคัญสำหรับนายจ้างคือ การทำให้ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร (Reichenberg, 2001)

2. การเคลื่อนย้ายแรงงานทั่วโลกและพหุวัฒนธรรม

การเคลื่อนย้ายแรงงานทั่วโลกเกิดขึ้นอย่างมากและรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ทำให้องค์กรธุรกิจทั่วโลกต่างพุ่งประเด็นความสนใจไปที่ 1) ความหลากหลายของเชื้อชาติและวัฒนธรรมที่เพิ่มมากขึ้น 2) ความสำคัญของพหุวัฒนธรรมในสังคมการทำงาน 3) การเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารที่จำเป็นต้องเรียนรู้ประเทศอื่นและวัฒนธรรมอื่น 4) การหาคำตอบที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการความหลากหลายของทรัพยากรบุคคล (Collie, 2004)

3. ทักษะสำหรับพลเมืองโลกแห่งศตวรรษที่ 21

องค์กรภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills) ซึ่งเป็นองค์กรแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ร่วมกันกำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับพลเมืองโลกแห่งศตวรรษที่ 21 องค์กรประกอบหนึ่งในทักษะเหล่านี้คือ ทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (Trilling and Fadel, 2009) นอกจากนี้ สถาบันแห่งอนาคต (Institute for the Future) แห่งมหาวิทยาลัยฟินิกซ์ ได้จัดประชุมเสวนาเรื่อง Future Work Skills 2020 กำหนดทักษะที่สำคัญยิ่งในการทำงานแห่งศตวรรษ 2020 จำนวน 10 ทักษะ ซึ่งมีทักษะความเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่างรวมอยู่ด้วย (Apollo Research Institute, 2011)

สำหรับประเทศไทย ความสำคัญของการมีทักษะพหุวัฒนธรรมปรากฏอยู่ในร่างนโยบายพัฒนามาบัณฑิตอุดมคติไทย พ.ศ. 2554–2558 ซึ่งรับแนวคิดมาจากโมเดลการเรียนรู้ขององค์กรภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยในร่างฉบับดังกล่าวได้ระบุคุณภาพบัณฑิตยุคใหม่ (ลักษณะความเป็นพลเมือง) ว่าจะต้องมี 1) ทักษะการดำรงชีวิตภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม 2) ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ต่างวัฒนธรรม และ 3) ทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

4. อุดมศึกษาไทยกับการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558

ในปี ค.ศ. 2015 จะมีการรวมตัวของประชาคมอาเซียน ทำให้อุดมศึกษาได้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้าและการบริการทางการศึกษา ผลคือทำให้คนจำนวน 6,000 ล้านคนในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ใน 8 อาชีพ มีการเคลื่อนย้ายแรงงาน ได้แก่ วิศวกรรม สถาปนิก แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล บริษัทสำรวจสินค้า การท่องเที่ยวและการโรงแรม อาหาร ดังนั้น จึงเป็นบริบทโลกที่สำคัญซึ่งหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษต้องเตรียมพร้อมในฐานะผู้นำพหุวัฒนธรรม ซึ่งต้องศึกษายุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยสู่ประชาคมอาเซียน กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แบ่งเป็น 3 ยุทธศาสตร์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล ประกอบด้วยกลยุทธ์ 2 ประการ คือ 1) พัฒนาสมรรถนะด้านการใช้ภาษาอังกฤษของนักศึกษาไทยในระดับที่ใช้ทำงานได้ และ 2) พัฒนาสมรรถนะด้านการประกอบวิชาชีพและการทำงานข้ามวัฒนธรรมของบัณฑิตไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาประชาคมอาเซียน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 6 ประการ คือ 1) พัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะสากล 2) ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับอาเซียนในสถาบันอุดมศึกษา 3) พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้มีคุณภาพระดับสากล 4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้มีคุณภาพระดับสากล 5) พัฒนาระบบการและการวิจัยสู่ความเป็นเลิศ และ 6) พัฒนาระบบอุดมศึกษาแห่งอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมบทบาทอุดมศึกษาไทยในประชาคมอาเซียน ประกอบด้วยกลยุทธ์ 4 ประการ คือ 1) ส่งเสริมบทบาทความเป็นผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่เกี่ยวข้องกับสามเสาหลักในการสร้างประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเสาด้านประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน 2) สร้างความตระหนักในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนและบทบาทของอุดมศึกษาไทยในการพัฒนาประชาคมอาเซียนทั้งในด้านบวกและด้านลบ 3) ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน และ 4) พัฒนาศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาในอาเซียน

การพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา

1. แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

คอนเนอร์ลีและเพดเดอร์เซ็น (Connerley and Pedersen, 2005) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม เป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) เริ่มจากความตระหนักในพหุวัฒนธรรมยอมรับและเคารพในค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของกันและกัน 2) เมื่อมีความตระหนักเป็นพื้นฐานแล้ว ต้องศึกษาหาความรู้ในเรื่องพหุวัฒนธรรมทั้งวัฒนธรรมของตนเองและวัฒนธรรมของผู้อื่น และ 3) ขั้นบูรณาการ โดยนำความตระหนักจากขั้นตอนที่ 1 และความรู้ที่ได้ศึกษาจากขั้นตอนที่ 2 มาสร้างทักษะพหุวัฒนธรรมจากการลงมือปฏิบัติ

2. สมรรถนะภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21

แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำพหุวัฒนธรรม มีดังนี้

1) แนวคิดของไม-ดัลตัน (Mai-Dalton, 1993) ผู้นำพหุวัฒนธรรมต้องมีวิสัยทัศน์ต่อลูกจ้างต่างวัฒนธรรม มีความตระหนักและรู้กว้างในพหุวัฒนธรรม เต็มใจรับการเปลี่ยนแปลง

2) แนวคิดของลอนดอนและเซสซา (London and Sessa, 1999) ผู้นำพหุวัฒนธรรมต้องอยู่ในวัฒนธรรมอื่นได้อย่างสบาย เข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม เปิดใจกว้าง

3) แนวคิดของ โรเซนและคณะ (Rosen et al., 2000) ผู้นำพหุวัฒนธรรมต้องเข้าใจและเห็นคุณค่าวัฒนธรรมของตนเองและของผู้อื่น เข้าสังคมกับผู้ต่างวัฒนธรรมได้

4) แนวคิดของ แอดเลอร์ (Adler, 2002) ผู้นำพฤติกรรมต้องเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม สื่อสารได้ชัดเจน และประสานพลังร่วมกับผู้อื่นเพื่อแก้ปัญหาวัฒนธรรมได้

3. ภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ

บทบาทภาวะผู้นำพฤติกรรมที่เข้มแข็งของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษตามแนวคิดของมอแรนและคณะ มีดังนี้ 1) เข้าใจวัฒนธรรม ค่านิยม และข้อสมมติฐานของวัฒนธรรมตน 2) มีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง 3) หลีกเลียงความผิดพลาดทางวัฒนธรรม (Moran et al., 2011)

สำหรับบทบาทขององค์กรพฤติกรรม ได้แก่ การสร้างสะพานเชื่อมทางวัฒนธรรม และการสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม (Moran et al., 2011) ดังนั้น ในการดำเนินบทบาทของสาขาวิชาภาษาอังกฤษซึ่งเป็นองค์กรพฤติกรรม หัวหน้าสาขาฯ จะต้องเป็นผู้สร้างสะพานเชื่อมทางวัฒนธรรมระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรต่างชาติในสาขา รวมทั้งต้องทำให้บุคลากรที่ต่างภูมิหลังทางวัฒนธรรมเหล่านั้นมาร่วมกันสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม เพื่อระดมความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของแต่ละคนแต่ละเชื้อชาติมาช่วยกันปฏิบัติงานและขับเคลื่อนสาขาวิชา

4. การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

การจัดการความหลากหลาย เป็นวิธีแปลงความหลากหลายของบุคลากรให้เป็นคุณค่าขององค์กร ในบริบทของสาขาวิชาภาษาอังกฤษนั้น การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม หมายถึง การบริหารบุคลากรในสาขาวิชา ที่มีความแตกต่างกันทางเชื้อชาติ สัญชาติ ได้แก่ อาจารย์ชาวไทย อาจารย์ชาวต่างชาติ ให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างเป็นประโยชน์ต่อสาขาวิชา คณะและมหาวิทยาลัย (วชิระ ชนะบุตร, 2553)

กลยุทธ์การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม มี 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การสร้างสมรรถนะพฤติกรรมตามแนวคิดของเดียร์ดอร์ฟ มีดังนี้ 1) พัฒนาความรู้ทางวัฒนธรรม 2) พัฒนาทักษะพฤติกรรม เช่น ทักษะการฟัง ทักษะการปฏิสัมพันธ์ และ 3) พัฒนาทัศนคติ (Deardorff, 2009)

2. กลยุทธ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้นำพฤติกรรม ซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะภาษาต่างประเทศ มีความไวต่อวัฒนธรรม รู้ภาษากายและภาษาท่าทาง รู้กระบวนการสื่อสาร (Moran et al., 2011)

3. กลยุทธ์การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ผู้นำสามารถเรียนรู้จากผู้อื่น 2) ตระหนักว่าไม่มีใครสมบูรณ์แบบในทุกด้าน 3) มีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยถือเป็นการรับผิดชอบของทุกคน 4) มีการกระจายอำนาจเพื่อเสริมสร้างกำลังใจ 5) มีการทำงานเป็นทีม 6) ผู้นำพฤติกรรมต้องสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้ต่างวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7) เป้าหมายหลักของการเปลี่ยนแปลงองค์กรคือ การปรับปรุงบุคลากรและสมรรถนะองค์กร (Moran et al., 2011)

4. กลยุทธ์การให้แรงจูงใจ เป็นการกระจายอำนาจให้พนักงานเพื่อเสริมแรงจูงใจ มีดังนี้
 1) ให้มีภาวะผู้นำในตนเอง 2) ให้ทางเลือกในการทำงาน 3) ให้โอกาสพัฒนาทักษะและสมรรถนะ
 4) มอบหมายงานสำคัญให้ 5) ให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม (Kouzes and Posner, 1995)

5. กลยุทธ์การสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม

พลังร่วมทางวัฒนธรรม เป็นแนวทางการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรม เกิดขึ้นจากแนวคิดที่ว่า คนที่มีวัฒนธรรมต่างกัน มีมุมมองต่างกัน เมื่อมาทำงานร่วมกันแล้ว จะทำอย่างไรให้ทุกคนรู้สึกพอใจในการอยู่ร่วมกัน อันเป็นแก่นหรือหัวใจของการบริหารความหลากหลาย หรือการจัดการพหุวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผล (Moran et al., 2011)

ทั้งนี้ การนำพลังร่วมทางวัฒนธรรมไปใช้ในทางปฏิบัติ มีดังนี้ 1) การทำงานร่วมกับ บุคคลหลากหลายวัฒนธรรม 2) นำความตระหนักในมรดกวัฒนธรรมและศักยภาพของตนมา สร้างสรรค์ให้เกิดพลังร่วม 3) ร่วมกันหาทางออกของปัญหาอย่างบูรณาการ 4) มีการปรับตัว และ 5) มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (Moran et al., 2011)

5. แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

1. แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมที่ยอมรับและเห็นคุณค่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลาย มีดังนี้ 1) วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในการทำงานของลูกจ้างและกลไกบุคลากรในมุมมองของ กฎหมาย 2) มีความไวต่อวัฒนธรรมของลูกจ้าง 3) มีความไวต่อวัฒนธรรมองค์กร (Barrett, G., 2006)

2. แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้จากความแตกต่างของบุคลากรที่หลากหลาย มี ดังนี้ 1) ผู้นำเห็นคุณค่าของมุมมอง แนวคิด และความเห็นจากบุคลากรที่หลากหลาย 2) ผู้นำยอมรับ ว่ามุมมองและแนวคิดนั้นอาจทำให้เกิดความขัดแย้งและสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ได้ 3) วัฒนธรรมองค์กร ต้องสะท้อนให้เห็นถึงสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับสูงของลูกจ้างแต่ละคน 4) วัฒนธรรมองค์กร ต้องสนับสนุนการเปิดใจกว้าง 5) โครงสร้างองค์กร ต้องมีความเสมอภาคและ ไม่มีระบบบริหารมากขึ้นตอน 7) พันธกิจขององค์กร ต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย 8) บุคคลทุกคนต้อง รู้สึกว่าองค์กรเห็นคุณค่าของตน (Thomas et al., 2005)

3. แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารความหลากหลายในองค์กรพหุวัฒนธรรม

มลรัฐโอคลาโฮมา มลรัฐวอชิงตัน มลรัฐวิสคอนซิน และเมืองเซนต์ปีเตอส์เบิร์กแห่ง มลรัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา ได้รับเลือกจาก The IPMA/NASPE Benchmarking Committee ในปี ค.ศ. 2001 ให้เป็นองค์กรภาครัฐที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านความหลากหลายเนื่องจากเห็นคุณค่า ของมนุษย์ และสร้างสิ่งแวดล้อมที่อุดมไปด้วยความตระหนักและความไวต่อวัฒนธรรม โดยทุก องค์กรมีลักษณะร่วมกันของการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารความหลากหลาย ดังนี้ 1) นำความ หลากหลายมาบูรณาการกับกลยุทธ์ ให้การสนับสนุนทั้งทรัพยากรบุคคล เงิน และเวลา 2) มีการ กระจายอำนาจ 3) มีการจัดฝึกอบรมให้กับกำลังคนทุกระดับ 5) มีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน 6) มีการบูรณาการกระบวนการพัฒนาลูกจ้าง 7) มีความรับผิดชอบต่อผลของการบริหารความ หลากหลาย (Reichenberg, 2001)

แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา มีลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริง ที่เปลี่ยนความ สลับซับซ้อนให้เป็นความเข้าใจง่ายขึ้น สะท้อนลักษณะบางส่วนให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง เชื่อมโยง ความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกัน โดยใช้เหตุผล ข้อมูลและฐานคติมาประกอบ

ทั้งนี้ ประเภทของรูปแบบ แบ่งตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและ อธิบายปรากฏการณ์แบ่งได้ 4 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการ ประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย 3) รูปแบบที่ใ้ ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม 4) รูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ (Joyce and Weil, 1986 อ้างถึงในสมาน อัครภูมิ, 2537) และถ้าแบ่งตามแนวทางสังคมศาสตร์ แบ่งได้ 4 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบอุปมาอุปมัย 2) รูปแบบเชิงภาษา 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ 4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Keeves, 1988)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

1. นำเสนอเป็นแนวนโยบายให้กับสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท รวมถึงองค์กรธุรกิจบริษัท ข้ามชาติ เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลต่างเชื้อชาติ ต่างวัฒนธรรม
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับต้นใน สถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท และผู้บริหารในองค์กรธุรกิจบริษัทข้ามชาติ เพื่อให้มีความตระหนัก ความรู้ และทักษะด้านพหุวัฒนธรรม

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- ตอนที่ 1 ความเป็นมา เอกลักษณ์ และภารกิจของมหาวิทยาลัยเอกชน
- ตอนที่ 2 ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าสาขาวิชา
- ตอนที่ 3 บริบทโลกที่ส่งผลต่อความสำคัญของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ
- ตอนที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา
- ตอนที่ 5 แนวคิดการพัฒนารูปแบบ
- ตอนที่ 6 ระเบียบวิจัยที่ใช้ในการศึกษา
- ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 ความเป็นมา เอกลักษณ์ และภารกิจของมหาวิทยาลัยเอกชน

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศในเรื่องความเป็นมา เอกลักษณ์ ภารกิจของมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเด็นดังต่อไปนี้

1.1 ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศสหรัฐอเมริกา

ในประเทศสหรัฐอเมริกา สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีมาเกือบ 400 ปีแล้ว มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งแรกชื่อว่า นิวบอร์น (Newborn) ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1636 ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น เคมบริดจ์ (Cambridge) และในที่สุดก็เปลี่ยนเป็น ฮาร์วาร์ด (Harvard) ซึ่งเป็นชื่อที่สืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน ชูมาน (Schuman, 2005) กล่าวว่า มีสถาบันอุดมศึกษา 9 แห่ง ที่ก่อตั้งขึ้นก่อนสงครามปฏิวัติอเมริกา (Revolutionary War) และยังคงดำรงอยู่ในปัจจุบัน เรียงตามลำดับปีก่อตั้ง ดังนี้ Harvard (1636), William and Mary (1693), Yale (1701), Princeton (1746), Columbia (1754), the University of Pennsylvania (1755), Brown (1765), Rutgers (1766) และ Dartmouth (1769) สถาบันอุดมศึกษาเหล่านี้มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการวางรูปแบบของมหาวิทยาลัยเอกชนของสหรัฐอเมริกาในปัจจุบัน ซึ่งมีรูปแบบแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของยุโรป หลังสิ้นสุดสงครามกลางเมืองมีนักศึกษาเข้ามาเข้าเรียนมากขึ้น จำนวนมหาวิทยาลัยเอกชนก็เพิ่มมากขึ้นด้วย ช่วงระยะเวลาเดียวกันนี้ เริ่มมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเอกชนสำหรับสตรี และมหาวิทยาลัยเอกชนสำหรับคนอเมริกันเชื้อสายแอฟริกันขึ้นเป็นการเฉพาะกลุ่ม มหาวิทยาลัยเอกชนยังคงเพิ่มจำนวนมากขึ้นจนถึงสงครามโลกครั้งที่ 2 หลังสงครามสิ้นสุดความเจริญเติบโตของสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่เป็น

วิทยาลัย 2 ปี และวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของรัฐ ถึงแม้มหาวิทยาลัยเอกชนจะมีจำนวนน้อยลง แต่มหาวิทยาลัยเอกชนก็ยังคงเป็นทางเลือกสำหรับนักศึกษาอีกจำนวนมาก

แรกเริ่มนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนถือกำเนิดจากการตอบสนองความต้องการของฝ่ายโบสถ์คริสต์ที่ต้องการให้อบรมบาทหลวงและผู้ที่จะเป็นบาทหลวงในอนาคต ด้วยฝ่ายศาสนาเห็นว่าเป็นความจำเป็นที่บาทหลวงต้องมีความรู้และได้รับการอบรมที่ดีเพื่อมาสอนคริสต์ศาสนิกชน ต่อมาในปลายทศวรรษ 1700 มีการเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรกรรมมาเป็นสังคมธุรกิจและอุตสาหกรรม ทำให้เกิดความต้องการแรงงานที่มีทักษะมากขึ้น มหาวิทยาลัยเอกชนจึงเริ่มเปลี่ยนแปลงหลักสูตรจากเดิมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสอนพระคริสเตียน มาเป็นเพื่อสนองความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเอกชนจึงเริ่มขยายการสอนออกไป โดยจัดหลักสูตรเพื่อให้ความรู้ทั้งแก่บาทหลวงและบุคคลธรรมดาสามัญ จึงได้เริ่มมีวิชาคณิตศาสตร์ วิชาการสำรวจ วิชาภาษาศาสตร์ใหม่ วิชาภูมิศาสตร์ และวิชาอื่นๆ ปรากฏในหลักสูตร (Lucas, 1994) การมีวิชาใหม่ๆ เหล่านี้ ทำให้มีนักศึกษาประเภทต่างๆ เข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัย

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสหรัฐอเมริกา ไม่สามารถเข้าไปเรียนได้ง่ายๆ ในระยะที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง ด้วยเหตุ 2 ประการ ประการแรก วัตถุประสงค์หลักของการจัดการศึกษาก็เพื่อผู้ที่ประกอบอาชีพทางด้านศาสนาหรือผู้ที่วางแผนจะมีอาชีพทำงานในโบสถ์ ประการที่สอง จำนวนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีไม่มากนักก่อนปี ค.ศ. 1800 ซึ่งลูคัส (Lucas, 1994) ได้ประมาณการว่า ประชาชนทุก ๆ 1,000 คน มีไม่ถึง 1 คน ที่ได้เข้าเรียนมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ก่อนปี ค.ศ. 1776 นอกจากนี้ จำนวนของผู้ที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิตในช่วงเวลาดังกล่าว ก็มีจำนวนน้อย

สรุป มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา มีมาเกือบ 400 ปีแล้ว ชื่อ นิวบอร์น (Newborn) ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น เคมบริดจ์ (Cambridge) ปัจจุบันคือมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) ระยะแรกก่อตั้งมีมหาวิทยาลัยเอกชน 9 แห่ง เรียงลำดับดังนี้ Harvard, William and Mary, Yale, Princeton, Columbia, the University of Pennsylvania, Brown, Rutgers และ Dartmouth ทุกแห่งยังคงดำรงอยู่และเป็นต้นแบบมหาวิทยาลัยเอกชนของสหรัฐอเมริกาในปัจจุบัน จุดกำเนิดของมหาวิทยาลัยเอกชนในสหรัฐอเมริกาคือ เพื่อตอบสนองฝ่ายคริสตจักรที่ต้องการให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับพระคริสเตียนหรือผู้ที่ต้องการเป็นพระคริสเตียน ต่อมาเข้าสู่ยุคธุรกิจและอุตสาหกรรม เกิดความต้องการแรงงานทักษะมากขึ้น จึงขยายหลักสูตรมาสู่บุคคลทั่วไป มหาวิทยาลัยเอกชนเจริญเติบโตมาเป็นเวลาหลายปี และเจริญสูงสุดในช่วงหลังสงครามกลางเมือง จนกระทั่งหลังสงครามโลกครั้งที่สอง จำนวนของมหาวิทยาลัยเอกชนเริ่มลดน้อยลง และมีสถาบันประเภทอื่นๆ ถือกำเนิดขึ้น กลายเป็นทางเลือกใหม่สำหรับทหารที่กลับจากสงคราม ขณะเดียวกัน ผู้เรียนก็ต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเอกชนกำลังเผชิญกับปัญหาบางประการ ได้แก่ ปัญหาความกดดันที่เพิ่มมากขึ้นจากการที่ต้องรักษาจำนวนนักศึกษาเข้าใหม่ให้สูง เพื่อตอบสนองข้อจำกัดด้านงบประมาณ ปัญหาความจำเป็นที่จะต้องหาเงินบริจาคเพิ่มขึ้นเพื่อนำไปเป็นทุนการศึกษาและมีการรณรงค์เพิ่มทุนเพื่อให้สถาบันสามารถแข่งขันได้

1.2 เกล็ดลักษณะของมหาวิทยาลัยเอกชน

เบิร์นบัม (Birnbbaum, 1998) กล่าวว่า พันธกิจของมหาวิทยาลัยเอกชนคือการจัดการศึกษาแบบศิลปศาสตร์ เพื่อเตรียมพร้อมให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตที่ดีและมีคุณค่าในสังคม และยังคงกล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยเอกชนคือ มีบรรยากาศแบบครอบครัว อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมจากการทำงานร่วมกันทำให้รู้สึกถึงการมีส่วนร่วม สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเป็นเอกลักษณ์ที่สถาบันอื่นไม่มี โดยทั่วไปมีจำนวนนักศึกษา คณาจารย์และเจ้าหน้าที่น้อยกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สิ่งที่แตกต่างกันอีกก็คือ วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และวิธีปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้เกิดโอกาสและการท้าทายในการดำเนินงานของสถาบัน

โอเบนเซนและดีออน (Obenchain and Dion, 2004) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเอกชนขณะนี้กำลังเผชิญกับภาวะการบริหารจัดการทางการเงินอย่างรุนแรงที่สุด เงินสนับสนุนลดน้อยลง ขณะที่ต้นทุนค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น สถาบันเหล่านี้ต้องพึ่งพารายได้จากค่าลงทะเบียนเรียนของนักศึกษา และต้องหาเงินทุนเพื่อให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องพัฒนาโปรแกรมการศึกษาใหม่ๆ พร้อมกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดอุดมศึกษา ผลการศึกษาของโอเบนเซนและดีออน พบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีค่านิยมในการดำเนินงานและวัฒนธรรมที่แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนหลายแห่งมีขนาดเล็กกว่าและมักจะเน้นค่านิยม เช่น การให้ขวัญกำลังใจ การสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ และองค์ประกอบของความเป็นมนุษย์ ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ซับซ้อน และดำเนินงานด้วยกฎระเบียบมากกว่า และพบว่า ประเภทขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ต้องพึ่งพารายได้จากค่าเล่าเรียนของนักศึกษาอย่างมากเพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จากการสืบค้นทางประวัติศาสตร์ พบว่า ต้องพึ่งพาเงินรายได้ดังกล่าวถึง 80-90% ดังนั้น มหาวิทยาลัยเอกชนจึงต้องมีความสามารถดึงดูดใจนักศึกษาและรักษานักศึกษาที่สามารถจ่ายเงินเอาไว้ให้ได้ (Gansemer-Topf and Schuh, 2006) ซึ่งหมายความว่า มหาวิทยาลัยเอกชนไม่เพียงแต่ต้องพึ่งพาค่าเล่าเรียนมากกว่ามหาวิทยาลัยรัฐเท่านั้น (Summers, 2004) แต่ยังคงคาดการณ์รายจ่ายและรายได้ด้วยความแม่นยำถูกต้องอย่างมากอีกด้วย

มหาวิทยาลัยเอกชนยังไม่มี ความมั่นคงในด้านการดำเนินงานและด้านค่าใช้จ่ายซึ่งเพิ่มขึ้น 3 เท่า (Blumenstyk, 2006) เช่น ด้านพลังงาน ด้านเทคโนโลยี จึงมีการลดค่าใช้จ่ายโดยเปลี่ยนจากการซื้อฟุ่มเฟือยมาเป็นซื้อเท่าที่จำเป็น (Lu, 2003) และยังมีค่าใช้จ่ายอื่นๆ อีก เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าก่อสร้างต่อเติมตกแต่งอาคารต่างๆ ให้สวยงาม ทั้งหมดนี้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นสูงมาก เหตุที่ต้องลงทุนทรัพยากรมากขึ้นในการทำนุบำรุงสถาบันและเพิ่มความสะดวกรสบายให้นักศึกษาก็เพื่อดึงดูดใจและรักษานักศึกษาไว้ และเมื่อมีรายจ่ายเพิ่มมากขึ้น ก็จำเป็นต้องหานักศึกษามาเรียนมากขึ้นด้วย (Morris and Miller, 2008)

ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อมหาวิทยาลัยเอกชน สถานการณ์บีบบังคับให้ต้องลดงบประมาณและขึ้นค่าเล่าเรียนเพื่อสนองความต้องการด้านการเงินที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของสถาบัน เช่น ในปี 2006 มหาวิทยาลัยเอกชนประเภท 4 ปี ได้ขึ้นค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมการศึกษาร้อยละ 6.3 ทั้งนี้ ค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมการศึกษาโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 23,172 เหรียญสหรัฐ เป็นการเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 1,404 เหรียญสหรัฐ (Sander, 2007)

ในด้านการบริหารจัดการเพื่อให้ได้จำนวนนักศึกษาเข้าใหม่ในระดับที่ต้องการนั้น เป็นเรื่องที่มีมหาวิทยาลัยเอกชนมีความวิตกกังวลในช่วงทศวรรษ 1990 และโดยที่สถาบันต้องพึ่งพารายได้จากค่าเล่าเรียนของนักศึกษาอย่างมากเพื่อนำมาใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทำให้มีแรงกดดันมากขึ้นในเรื่องจำนวนนักศึกษา โดยปกตินักศึกษาจะเลือกเรียนในมหาวิทยาลัยเอกชนประเภท 4 ปี ที่ตนได้รับประโยชน์มากที่สุด ดังนั้น สถาบันต้องดึงดูดและรักษาประชากรนักศึกษาให้มีจำนวนเพียงพอ (Tang, Tang, Tang, 2004) ซึ่งสจิวต์ (Stewart, 2004) ได้เขียนเกี่ยวกับการท้าทาย 5 ประการสำหรับผู้บริหารที่รับผิดชอบการหานักศึกษาเข้าใหม่ไว้ดังนี้ 1) ข้อมูลและงานวิจัยของสถาบันเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นยิ่งสำหรับการวางแผนและการใช้กลยุทธ์ 2) ต้องส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสถาบัน 3) เรื่องนักศึกษาเข้าใหม่ต้องเป็นประเด็นที่พูดกันกว้างขวางของสถาบัน 4) ปรับปรุงระบบข้อมูลของนักศึกษาให้ทันสมัยและนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานบริการนักศึกษา 5) การหาแหล่งเงินและการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นยิ่งสำหรับผู้บริหาร

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนประเภท 4 ปี คือ การหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก ซึ่งฮาร์ริส-วาสเซอร์ (Harris-Vasser, 2003) กล่าวว่า การที่เงินทุนสนับสนุนจากภายนอกสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนลดลง ทำให้ต้องลดงบประมาณของสถาบัน ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชน ผู้บริหารจึงต้องแสวงหาวิธีการอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินสนับสนุน เช่น มีโครงการหาทุน ซึ่งเงินส่วนใหญ่ได้มาจากการบริจาคของศิษย์เก่า

การตัดสินใจในมหาวิทยาลัยเอกชนไม่ได้ขึ้นอยู่กับนโยบายและขั้นตอนเสมอไป โดยกรีนแบงก์ (Greenbank, 2006) กล่าวว่า สิ่งที่มีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจคือ พันธกิจและวัตถุประสงค์ (mission and purpose) พันธกิจของสถาบันสามารถทำให้กำหนดได้ว่า จะเลือกในทิศทางใด ซึ่งมาร์แชล (Marshall, 2004) ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า พันธกิจและวัตถุประสงค์สามารถส่งผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่าง นับตั้งแต่มาตรฐานการรับนักศึกษาเข้าจนถึงแผนกลยุทธ์

สรุป เกล็ดลักษณะของมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ 1) พันธกิจของมหาวิทยาลัยเอกชนคือ การจัดการศึกษาแบบศิลปศาสตร์ เพื่อเตรียมบุคคลให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคม 2) วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยเอกชนคือ มีบรรยากาศแบบครอบครัว อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่มีความใกล้ชิดสนิทสนม 3) นักศึกษา อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ โดยทั่วไปมีจำนวนน้อยกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ 4) วัฒนธรรมภาวะผู้นำ และวิธีปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน แตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐ 5) เน้นค่านิยม เช่น การให้ขวัญกำลังใจ การสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ และองค์ประกอบของความเป็นมนุษย์ 6) ต้องพึ่งพาค่าเล่าเรียนจากนักศึกษามากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ 7) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นสูง

มากเพราะต้องลงทุนทรัพยากรเพื่อดึงดูดใจและรักษานักศึกษาไว้ ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงทำให้ต้องลดงบประมาณ ลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ขึ้นค่าเล่าเรียน และต้องหานักศึกษามาเรียนให้มากขึ้น

1.3 เอกลักษณะของสาขาวิชาภาษาอังกฤษ

สาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน มีเอกลักษณ์สำคัญซึ่งชี้ให้เห็นความสำเร็จตามจุดเน้นและจุดเด่นที่สะท้อนให้เห็นเป็นลักษณะโดดเด่นของสาขาวิชา 2 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะสังคมพหุวัฒนธรรม ในมหาวิทยาลัยเอกชน การเปิดหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ นอกจากผู้สอนจะเป็นอาจารย์ไทยแล้ว ยังมีอาจารย์ต่างชาติร่วมเป็นผู้สอนด้วยไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ประจำหรืออาจารย์พิเศษก็ตาม ซึ่งมหาวิทยาลัยถือเป็นการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่ให้นักศึกษาได้เรียนภาษาอังกฤษกับเจ้าของภาษาโดยตรง จากการสำรวจข้อมูลทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยเอกชนทั่วประเทศไทย 19 แห่ง ที่เปิดสอนสาขาวิชาภาษาอังกฤษนั้น พบว่า ทุกสถาบันล้วนมีอาจารย์ต่างชาติทั้งสิ้น เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ฟิลิปปินส์ พม่า เป็นต้น จากสภาพแวดล้อมที่มีอาจารย์ซึ่งมาจากกลุ่มวัฒนธรรมที่หลากหลาย จึงถือว่ามีลักษณะเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม

2. การสอนภาษาอังกฤษควบคู่กับการเน้นความสำคัญของวัฒนธรรม เนื่องจากภาษาและวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ต่อกัน และภาษาถือเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่ง ดังนั้นภาษาที่ใช้ จะสัมพันธ์กับวัฒนธรรมหรือสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในสังคมนั้น (อุดม วโรตมสิกขดิตถ์, 2537) เช่น ในภาษาอังกฤษ มีคำว่า chicken ซึ่งนอกจากจะเป็นคำนาม แปลว่า ไก่ ยังเป็นคำคุณศัพท์ มีความหมายว่า ชี้ชลาด เช่น ประโยคที่ว่า I didn't want the others to think I was chicken. (ฉันไม่ต้องการให้ใครคิดว่าฉันเป็นคนชี้ชลาด) ที่เป็นเช่นนี้ เพราะวัฒนธรรมของฝรั่งมองเห็นว่าไก่เป็นสัตว์ที่ชี้ชลาด ตีนตระหนก จากมุมมองของฝรั่งเช่นนี้ จึงมีศัพท์ว่า yellow ที่มีความหมายว่า ชี้ชลาด (not brave) เพราะฝรั่งเห็นว่าสีเหลืองเป็นสีของลูกไก่ซึ่งมีธรรมชาติชี้ชลาด ตีนตระหนก เช่น ประโยคที่ว่า I knew you were quiet, but I didn't know you were yellow. (ฉันรู้ว่าคุณเป็นคนเงียบๆ แต่ไม่รู้ว่าคุณชี้ชลาด) จากตัวอย่างข้างต้น จะสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรม ที่ควบคู่หรือฝังตัวอยู่กับภาษา ไม่ว่าจะเป็นภาษาของชาติใดก็ตาม ดังนั้น ในการสอนภาษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสอนวัฒนธรรมควบคู่ไปด้วย เพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น ไม่ใช่รู้เพราะเพียงแต่ท่องจำความหมาย เราจึงมักเห็นคำว่า ภาษา ควบคู่กับคำว่า วัฒนธรรม เหมือนเช่นภาษาอังกฤษมีวลีว่า language and culture ดังนั้น ในฐานะที่สาขาวิชาภาษาอังกฤษ รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ในการสอนภาษาจึงสอนวัฒนธรรมของภาษาอังกฤษสอดแทรกไปด้วย ถือเป็นเอกลักษณ์หนึ่งของสาขาวิชาภาษาอังกฤษ

สรุป เอกลักษณะของสาขาวิชาภาษาอังกฤษ คือ 1) มีลักษณะสังคมพหุวัฒนธรรม เนื่องจากมีทั้งอาจารย์ไทยและอาจารย์ต่างชาติ ซึ่งถือเป็นสังคมที่มีประชาคมมาจากภูมิหลังที่หลากหลายวัฒนธรรม 2) มีการสอนภาษาอังกฤษควบคู่กับการสอนวัฒนธรรม เนื่องจากภาษาและ

วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ต่อกัน ไม่สามารถแยกจากกันได้ ดังข้อความที่ว่า language and culture การสอนภาษาจึงจำเป็นต้องสอนวัฒนธรรมควบคู่ไปด้วย เพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น

1.4 ภารกิจของมหาวิทยาลัยเอกชน

ภารกิจอุดมศึกษา เป็นบทบาทและหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาทุกระบบที่พึงปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาระดับสูงที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของคนไทยให้เป็นผู้ใหญ่ พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อการดำเนินชีวิตในสังคมสมัยใหม่อย่างมีคุณภาพ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ในชุมชน มีบทบาทในการแก้ปัญหาของสังคม ประเทศ ภูมิภาคและโลก ตลอดจนช่วยพัฒนาเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรม ปัญญา และจริยธรรมของบุคคลและสังคม เพื่อนำไปสู่สันติสุข เสรีภาพ การยอมรับ นับถือ สิทธิมนุษยชน และประชาธิปไตย (พรชูลี อาชาวอำรุง, 2546)

ภารกิจของมหาวิทยาลัยตามหลักการสากล ซึ่งประเทศไทยนำมาใช้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน มี 4 ประการ ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Kerr, 1994) ซึ่งสืบทอดมาจากภารกิจมหาวิทยาลัยแต่ดั้งเดิม 3 ประการ คือ การสอน การวิจัย และการบริการชุมชน (Jaeger and Thornton, 2004)

ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน (2548) กล่าวถึงงานของอุดมศึกษามี 3 ประการคือ สร้างความรู้ (วิจัย) สร้างคน (การสอน) และสร้างสังคม (บริการชุมชน) แต่ที่สำคัญที่สุดคือการสร้างความรู้และสร้างคน

วิจิตร ศรีสอาน (2518) กล่าวถึงสถาบันอุดมศึกษาของไทยว่า ก่อนปี พ.ศ. 2512 นั้น การอุดมศึกษาเป็นการจัดโดยภาครัฐแต่ผู้เดียว เอกชนมีส่วนร่วมรับภาระในการจัดการศึกษาเฉพาะในระดับที่ต่ำกว่าอุดมศึกษา จนกระทั่งปี พ.ศ. 2508 ประชาชนตื่นตัวที่จะได้รับการศึกษาสูงขึ้น จนปริมาณเกินกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะสนองตอบได้ จึงมีการเรียกร้องให้มีสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน จนในที่สุด มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2512 จึงนับว่า เป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์การศึกษาของประเทศไทย ที่มีสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน

ดังนั้น ภารกิจของมหาวิทยาลัยเอกชน จึงสืบทอดตามภารกิจของมหาวิทยาลัยรัฐ กล่าวคือ 1) ภารกิจผลิตบัณฑิต โดยถือว่าหน้าที่การสอนเป็นภารกิจสำคัญ 2) ภารกิจวิจัยค้นคว้า เพื่อบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่ 3) ภารกิจบริการชุมชน 4) ภารกิจทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้ ภารกิจดังกล่าว ได้มีการระบุไว้ในพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาทุกแห่ง (วิจิตร ศรีสอาน, 2518)

ในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 หน้า 1 จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาซึ่งกำกับดูแลมหาวิทยาลัยเอกชนโดยตรง นั้น ได้ระบุไว้ว่า “ภารกิจหลักที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปฏิบัติ มี 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การดำเนินการตามภารกิจทั้ง 4 ประการ ดังกล่าว มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว” (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

ในบทความเรื่อง Fulfilling the Public-Service Mission in Higher Education: 21st Century Challenges นั้น ได้กล่าวไว้ว่า สถาบันอุดมศึกษาในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ได้ให้ความสำคัญกับการกิจให้บริการแก่สังคมมากขึ้นหลังจากหลายมานาน การตื่นตัวเห็นได้จากมีการใช้คำอื่นๆ เรียกแทนมากมายอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน เช่น Engagement, Community Service, Civic Responsibility, Service Learning, Outreach, Extension ซึ่งหลายคนเชื่อว่า การที่อุดมศึกษาหันกลับมามุ่งเน้นภารกิจข้อที่ทอดทิ้งมานาน น่าจะมีเหตุ 2 ประการ คือ 1) กระแสเรียกร้องจากสังคม 2) มหาวิทยาลัยถูกตัดเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ซึ่งการที่สถาบันอุดมศึกษาหันมาใส่ใจสังคมมากขึ้นเป็นผลให้มีการปรับปรุงหลักสูตร นโยบายสถาบัน โครงสร้างองค์กร เพื่อสนับสนุนรองรับภารกิจนี้ (Jaeger and Thornton, 2004)

สรุป ภารกิจของมหาวิทยาลัยเอกชน สืบทอดจากภารกิจของมหาวิทยาลัยรัฐตามหลักการสากล คือ 1) ภารกิจผลิตบัณฑิต 2) ภารกิจวิจัยค้นคว้า 3) ภารกิจบริการชุมชน 4) ภารกิจทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ตอนที่ 2 ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าสาขาวิชา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศในเรื่องภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 ภาระหน้าที่ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเอกชนไทยและต่างประเทศ

จากการศึกษาเอกสาร “รายงานการประเมินตนเอง (SAR)” และ “แนวปฏิบัติและแผนการดำเนินงาน” ของคณะวิชา ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย สามารถสรุปภาระหน้าที่ของหัวหน้าสาขาวิชาได้เป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านวิชาการ ได้แก่ ทำการสอนตามรายวิชาที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินงานวิชาการ และประกันคุณภาพ ดำเนินงานด้านการเรียนการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำและแนะแนว ดำเนินงานด้านบริการวิชาการแก่สังคม และดำเนินงานเพื่อสนับสนุนให้มีความวิจัยและพัฒนา
2. ด้านงานบริหารทั่วไป ได้แก่ เข้าร่วมประชุมกรรมการสอบไล่ภายนอกหรือกรรมการกำกับมาตรฐาน ให้คำปรึกษากับนักศึกษาและช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับการเรียนในมหาวิทยาลัย ตลอดจนจัดทำงบประมาณที่เกี่ยวข้อง
3. ด้านกิจกรรมพิเศษ ได้แก่ ดำเนินงานวางแผนกิจกรรมร่วมกับอาจารย์ในสาขาวิชา ให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ
4. ด้านอื่น ๆ ได้แก่ เข้าร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัย และปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณบดีมอบหมาย

นอกจากนี้ในต่างประเทศตามคู่มือ Occupational Outlook Handbook, 2009-2010 จัดทำโดยสำนักสถิติแรงงาน กระทรวงแรงงาน ประเทศสหรัฐอเมริกา ในหมวดวลักษณะงานของ

ผู้บริหารการศึกษา ได้ให้คำอธิบายลักษณะงานของหัวหน้าสาขาวิชา ดังนี้ หัวหน้าสาขาวิชา มีหน้าที่กำกับดูแลสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญศาสตร์เฉพาะทาง เช่น สาขาวิชาภาษาอังกฤษ นอกจากนี้มีหน้าที่สอนแล้ว ยังมีหน้าที่ประสานงานการจัดตารางเรียน ตารางสอน มอบหมายงานสอนให้อาจารย์ในสาขาสอนงบประมาณประจำปี รับผิดชอบกระบวนการสรรหาอาจารย์สอน ประกาศรับสมัคร-สัมภาษณ์-ตกลงว่าจ้าง-ประเมินผลการปฏิบัติงานอาจารย์ กระตุ้นการพัฒนาอาจารย์ เป็นกรรมการในคณะกรรมการต่าง ๆ และทำงานบริหาร ในการกำกับดูแลสาขานั้น หัวหน้าสาขาต้องให้ความใส่ใจต่ออาจารย์ ผู้บริหาร และนักศึกษา โดยเท่าเทียมกัน (United States Department of Labor, 2010)

2.2 ความรับผิดชอบของหัวหน้าสาขาวิชา

หัวหน้าสาขาวิชามีงานประจำมากมายที่ต้องปฏิบัติให้ลุล่วงเพื่อให้สาขาวิชาประสบผลสำเร็จแม้จะไม่มีประสบการณ์มาก่อนก็ตาม ซึ่ง Tucker (1984) ได้กล่าวว่า งานที่หัวหน้าสาขาวิชาต้องกระทำอย่างสอดคล้องกัน ได้แก่ 1) งานบริหารในสาขาวิชา 2) งานสอนหนังสือ 3) งานเกี่ยวกับอาจารย์ 4) งานเกี่ยวกับนิสิตนักศึกษา 5) งานสื่อสารกับภายนอก 6) งานงบประมาณและทรัพยากร 7) การจัดการสำนักงาน 8) การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งล้วนเกี่ยวข้องกับข้อมูลและขั้นตอนที่มากมายซับซ้อนอันจำเป็นต่อการดำเนินงานของสาขาวิชา

อย่างไรก็ตาม หัวหน้าสาขาวิชาจำเป็นต้องได้รับคำแนะนำจากคณบดี เพื่อช่วยเหลือในระยะช่วงปีแรกๆ ของการเป็นหัวหน้าสาขาวิชา ดังนี้

1. งานกิจการนักศึกษา แม้จะเป็นงานที่ไม่ได้เน้นสำหรับหัวหน้าสาขาวิชา แต่ก็เป็นการกระทำที่ประการหนึ่งของสาขาวิชา คำว่า “กิจการนักศึกษา (student affairs)” เป็นคำศัพท์เฉพาะที่มีความหมายมากมายในบริบทของอุดมศึกษา หัวหน้าสาขาวิชาจำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำในด้านนี้ โดยเน้นให้คณาจารย์และเจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญของการให้นักศึกษาแสวงหาประสบการณ์จากการศึกษาสิ่งรอบตัว หัวหน้าสาขาวิชาต้องร่วมในการคัดเลือกนักศึกษาใหม่และสงวนรักษานักศึกษาที่ดีไว้ในสาขา (Hecht, Higgerson, Gmelch, and Tucker, 1999) การคัดเลือกรับนักศึกษาใหม่เป็นงานที่ยากเพราะหัวหน้าสาขาวิชาไม่มีประสบการณ์มาก่อน แต่สถาบันก็จำเป็นต้องรับนักศึกษาให้ได้ปริมาณมากเพราะเหตุผลด้านการเงิน หัวหน้าสาขาวิชาต้องสร้างความมั่นใจว่านักศึกษาจะได้รับประสบการณ์ด้านวิชาการในชั้นเรียนอย่างมีคุณภาพ เท่าเทียมกับการมีโอกาสเรียนรู้เสริมเพิ่มเติมจากนอกห้องเรียน

2. งานบริหารงบประมาณ ในมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่ทรัพยากรด้านการเงินมีอย่างจำกัดสำหรับสาขาวิชา (Amstutz, 1992) หัวหน้าสาขาวิชาจึงต้องสามารถบริหารการใช้เงินงบประมาณอย่างรอบคอบซึ่งเป็นสิ่งท้าทาย ดังนั้นหัวหน้าสาขาวิชาจำเป็นต้องคิดหาวิธีสร้างรายได้และวิธีใช้เงินอย่างประหยัด มีกระบวนการขั้นตอนมากมายในเรื่องงบประมาณซึ่งหัวหน้าสาขาวิชาต้องศึกษาและดำเนินการดังนี้ เตรียมจัดทำงบประมาณ ติดตามตรวจสอบค่าใช้จ่าย อนุมัติการโยกย้ายงบประมาณ ทำงานบัญชีภายในปีงบประมาณ (Hecht, Higgerson, Gmelch, and Tucker, 1999) แต่หัวหน้าสาขาวิชาจำนวนมากไม่มีความรู้ในเรื่องบัญชีมาก่อน ทำให้ประสบปัญหายุ่งยาก

ในช่วงปีแรก ดังนั้น ควรหาผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านนี้มาช่วยเหลือ เช่น จากเพื่อนร่วมงานที่เป็นหัวหน้าสาขาวิชาอื่น ก็จะเป็นประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณของสาขาวิชา

3. ความรู้ทางกฎหมาย ประเด็นทางกฎหมายเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สามารถส่งผลกระทบต่อสาขาวิชา เพราะสามารถสร้างความหวาดกลัวต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาได้ หัวหน้าสาขาวิชาจึงจำเป็นต้องมีมาตรการป้องกันตนเองเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกดำเนินคดี (Whitsett, 2007) ซึ่งไม่ได้หมายความว่าหัวหน้าสาขาวิชาจะต้องรู้ข้อกฎหมายเกี่ยวกับอุดมศึกษาทั้งหมด เพียงแต่ควรจะต้องรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาของตน (Miles, 1997) ขณะเดียวกัน เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในสาขาทราบถึงแนวทางดังกล่าวด้วยเช่นกัน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเดือร้อนทางกฎหมายที่อาจจะเกิดในอนาคต นอกจากนี้การที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับคนถือว่าเป็นเรื่องละเอียดอ่อนซึ่งต้องพึงระมัดระวัง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีและหัวหน้าสาขาวิชา สิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของสาขาวิชาเมื่อหัวหน้าสาขาวิชาคนใหม่เข้ารับตำแหน่ง คือการสร้างสัมพันธ์ภาพกับคณบดีซึ่งจะช่วยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานร่วมกัน (Hecht, Higgerson, Gmelch, and Tucker, 1999) หัวหน้าสาขาวิชามีความรับผิดชอบที่จะต้องแจ้งให้คณบดีรับทราบประเด็นปัญหาและสิ่งท้าทายที่กำลังเกิดขึ้นกับสาขาวิชา ซึ่งจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือของตนกับคณบดีได้ กล่าวคือต้องให้คณบดีตระหนักรู้และเคียงบ่าเคียงไหล่ด้วยกัน ซึ่งพินคัส (Pincus, 1994) ได้ระบุว่า ในการแจ้งเรื่องสำคัญให้คณบดีรับทราบนั้น มีข้อจำเป็น 5 ประการ ดังนี้ 1) หัวหน้าสาขาวิชาต้องแจ้งให้คณบดีทราบในสิ่งที่คณบดีไม่รู้เกี่ยวกับสาขาวิชา 2) ทำให้คณบดีเชื่อว่าสาขาวิชากำลังเจริญก้าวหน้า 3) แจ้งให้คณบดีทราบอย่างละเอียด 4) เสนอเอกสารที่ชัดเจนเมื่อต้องการร้องขอหรือยื่นข้อเสนอโครงการใด 5) สื่อสารอย่างมีเนื้อหาสาระ ขอให้ตระหนักว่า ไม่มีบุคคลใดสามารถแจ้งให้คณบดีทราบเกี่ยวกับเรื่องในสาขาวิชาได้ดีไปกว่าหัวหน้าสาขาวิชา

5. วัฒนธรรมของสาขาวิชา ปกติวัฒนธรรมของสาขาวิชาจะถูกกำหนดโดยหัวหน้าสาขาวิชา เมื่อหัวหน้าสาขาวิชาคนใหม่เข้ามารับตำแหน่งนั้น จำเป็นต้องตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในสาขาวิชาควรจะทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Creswell, Wheeler, Seagren, Egly, and Beyer, 1990) ทั้งนี้ มีกลยุทธ์พื้นฐานบางประการซึ่งสามารถนำมาใช้เมื่อทำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) ปลดปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ วิวัฒนาการขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติและอย่างช้า ๆ 2) ใช้เวลาหนึ่งปีแรกด้วยการสังเกตและทำความเข้าใจ 3) เยี่ยมเยียนหัวหน้าสาขาวิชาอื่น ๆ เพื่อศึกษาว่าเขาจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไร 4) มองวิสัยทัศน์ว่าเป็นภาระหน้าที่ซึ่งต้องใช้เวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ ถือเป็นเรื่องปกติธรรมดา ไม่ได้หมายความว่าหัวหน้าสาขาวิชาต้องดำเนินตนเองว่าไม่มีความรับผิดชอบ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาโดยตรง (Creswell, Wheeler, Seagren, Egly, and Beyer, 1990) เมื่อหัวหน้าสาขาวิชาคนใหม่พยายามเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมซึ่งมีอยู่เดิม เขาจะเผชิญกับแรงต้านการเปลี่ยนแปลงจากบางคน (Tucker, 1984) การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นเรื่องยากสำหรับสาขาวิชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าวัฒนธรรมนั้นฝังรากลึกยิ่งลึกมานานหลายปี ในหนังสือ “คู่มือหัวหน้าสาขาวิชา” กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งหัวหน้าสาขาวิชาจำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อ

ช่วยในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ชั้นแรกคือ หัวหน้าสาขาวิชาจำเป็นต้องสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานในเชิงบวก ชั้นที่สอง มองสิ่งแวดล้อมในสาขาวิชาว่าเป็นครอบครัว ชั้นที่สาม ส่งเสริมให้ทุกคนเปิดใจกว้างและจริงใจต่อกัน ชั้นสุดท้าย ให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นประจำเพื่อชี้แนะแนวทาง (Creswell, Wheeler, Seagren, Egly, and Beyer, 1990)

6. ความเครียดของหัวหน้าสาขาวิชา ในรายงานของจเมลซ์ (Gmelch, 1991) เขียนไว้ว่า มีนักวิชาการ 80,000 คน ที่ทำงานในตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชา ในจำนวนนี้ร้อยละ 25 ต้องการให้ผู้อื่นมาปฏิบัติงานแทนทุกปีเนื่องจากมีความเครียดในการทำงาน ซึ่งจเมลซ์และเบิร์น (Gmelch and Burns, 1994) กล่าวว่า ความเครียดเป็นส่วนสำคัญยิ่งที่ทำให้เกิดภาวะการลาออกจากตำแหน่ง มีงานวิจัยเชิงประจักษ์น้อยมากที่เกี่ยวกับความเครียดของหัวหน้าสาขาวิชา (Gmelch and Burns, 1994) จากปริมาณร้อยละ 25 ที่มีการลาออกจากงานในตำแหน่งสำคัญเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนเพื่อเอื้อต่อความสำเร็จของหัวหน้าสาขาวิชา นอกจากนี้ จเมลซ์และเบิร์น ได้กล่าวถึงวิธีลดระดับความเครียดของหัวหน้าสาขาวิชาในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้ ปรับโครงสร้างตำแหน่ง ขจัดงานบริหารที่ไม่จำเป็นออก พลิกข้อเสียงานบังคับบัญชา ปกป้องการทำงานวิจัยของตน ผูกผันการมีภาวะผู้นำ และบริหารเวลา โดยกล่าวถึงกลยุทธ์ส่วนตัวของหัวหน้าสาขาวิชาว่า ได้แก่ การบริหารเวลา กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผลิตงานวิชาการ เป็นต้น (Gmelch and Burns, 1993) ตามรายงานการศึกษาดังกล่าว กลยุทธ์เหล่านี้สามารถช่วยบรรเทาภาระงานที่ล้นเกินของหัวหน้าสาขาวิชาซึ่งเผชิญอยู่เป็นประจำได้โดยต้องเข้าใจความเครียดของหัวหน้าสาขาวิชา เพื่อลดอัตราการลาออกจากงาน (Gmelch, 1991)

สรุปได้ว่า หัวหน้าสาขาวิชา มีหลายบทบาทที่ต้องแสดงในตำแหน่งหน้าที่ของตน ต้องเป็นทั้ง ผู้พัฒนาอาจารย์ ผู้จัดการ ผู้นำ นักวิชาการ ผู้สอน ผู้ไกล่เกลี่ย และพี่เลี้ยงแก่คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา ซึ่งซีเกรนด์ เครสเวล และวิลเลอร์ (Seagren, Cresswell, and Wheeler, 1993) กล่าวว่า ถึงแม้ตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาจะเป็นตำแหน่งสำคัญยิ่งในสถาบันอุดมศึกษา แต่สถาบันมักมองข้ามความสำคัญนี้ ปกติแล้วสาขาวิชาจะไม่ลงทุนเสียเงินเสียเวลาไปกับการจัดฝึกอบรมให้กับหัวหน้าสาขาวิชา ความเครียดและสภาวะหมดแรงสิ้นพลัง (Stress and burnout) เป็นสิ่งที่หัวหน้าสาขาวิชาเผชิญอยู่ในการทำงานประจำวัน ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่หัวหน้าสาขาวิชาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการสาขาวิชา

2.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าสาขาวิชา

สเตรทและวิลสัน (Strathe and Wilson, 2006) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่ได้ อยู่ที่จุดปลายทาง แต่อยู่ที่จุดครึ่งทาง ซึ่งบางคนกำลังจะก้าวไปให้ถึงและบางคนได้ก้าวผ่านมาแล้ว” ที่ปฏิบัติกันมานั้น อาจารย์จะเป็นแหล่งที่มาอันดับแรกของผู้นำทางวิชาการ อาจารย์ส่วนใหญ่ซึ่งเข้ามาทำงานบริหารทางวิชาการจะเริ่มต้นที่ระดับหัวหน้าสาขาวิชา ถ้าประสบความสำเร็จในตำแหน่งนี้ ก็จะก้าวไปสู่ตำแหน่งบริหารอื่นที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น ความเติบโตในสายงานวิชาการแตกต่างไปจากความเติบโตในสายงานทางธุรกิจ เพราะผู้นำทางวิชาการจำนวนมากไม่ได้ผ่านการอบรมให้ทำงานด้านบริหารมาก่อน

แบล็คมอร์และแบล็คเวล (Blackmore and Blackwell, 2006) กล่าวว่า การที่จะมีภาวะผู้นำในสาขาวิชานั้น จำเป็นต้องได้ผู้นำหรือหัวหน้าสาขาวิชาซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในงานวิจัย งานสอน งานเป็นที่ปรึกษา และงานวิชาการอื่นๆ นอกจากนี้ ยังต้องเข้าใจว่างานแต่ละด้านเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังปรากฏในข้อเขียนของเขาทั้งสองว่า “บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชา จำเป็นต้องมีความเข้าใจลึกซึ้งในบทบาทของอาจารย์ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ใกล้ชิดกับอาจารย์ และต้องทำงานหนักขึ้นเพื่อให้บรรลุความต้องการขององค์กรซึ่งทำให้ได้เรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง”

คูร์เซสและโพสเนอร์ (Kouzes and Posner, 2006) ได้ตั้งคำถามว่า “ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด หรือเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ และได้เขียนตอบไว้อย่างติดตลกกว่า “ผู้นำทุกคนย่อมต้องเกิดมา แต่ผู้นำที่แท้จริงต้องสร้างขึ้น” แสดงว่า ภาวะผู้นำเป็นทักษะซึ่งสามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์และการฝึกอบรม ในหนังสือของเขา ได้เขียนว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้การเป็นผู้นำ โดยผ่านการอบรมที่เหมาะสม ไม่มีลักษณะพิเศษใดๆ (เช่น ความเฉลียวฉลาด ลักษณะทางกายภาพ ภูมิหลังทางเศรษฐกิจ-สังคม) ที่จะสามารถทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้นำได้ ภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิตและจากบรรดาเพื่อนผู้นำด้วยกัน ขณะที่วงการอุดมศึกษาให้ความใส่ใจเรื่องภาวะผู้นำน้อยมากนั้น มีงานวิจัยจำนวนมากเมื่อไม่นานมานี้ที่มุ่งเน้นความสำคัญของภาวะผู้นำที่ดีในบริบทของการศึกษา

ดาฟท์และเลน (Daft and Lane, 2005) ได้ศึกษาประวัติภาวะผู้นำและมองเป็นภาพรวมโดยเสนอเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งจัดแบ่งได้ 6 ประเภท ดังนี้ 1) ผู้นำทุกคนมีลักษณะภาวะผู้นำมาตั้งแต่เกิด และโดยธรรมชาติแล้วจะสามารถมีอำนาจและอิทธิพลเหนือผู้อื่น 2) ผู้นำมีลักษณะพิเศษ (เช่น ความเฉลียวฉลาด พลังกระฉับกระฉง) ที่ทำให้แตกต่างไปจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ 3) เน้นสิ่งที่ผู้นำกระทำมากกว่าเน้นว่าผู้นำเป็นใคร 4) ผู้นำวิเคราะห์สถานการณ์ของตน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อปรับปรุงภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล 5) ศึกษาอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม และ 6) สิ่งสำคัญที่สุดซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลภาวะผู้นำ คือ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

นอกจากนี้ ผู้นำยังสร้างความสัมพันธ์โดยผ่าน แรงจูงใจ การกระจายอำนาจลงระดับล่าง การสื่อสาร ภาวะผู้นำ และความหลากหลาย ถึงแม้ว่าทุกทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น จะยังใช้ได้กับภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันก็ตาม แต่ทุกวันนี้ทฤษฎีใหม่ ๆ ก็ยังเกิดขึ้นตลอดเวลา เช่น การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่ผู้นำจำเป็นต้องมี จากการศึกษาทางจิตวิทยาที่มีการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ความสนใจจึงเปลี่ยนมาที่ว่า ผู้นำจะอย่างไรในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้ตามและภายในองค์กร ทำอย่างไรจะทำให้ผู้ตามตอบสนองและขับเคลื่อนไปกับความเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งดาฟท์และเลน (Daft and Lane, 2005) ได้เขียนว่า ผู้นำจำเป็นต้องต่อสู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตและเปลี่ยนแปลงไปเพื่อเตรียมรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ดังข้อเขียนที่ว่า “แทนที่จะมุ่งไปที่สายงานบังคับบัญชา แต่ต้องมุ่งไปที่การสร้างให้ทั้งองค์กรเป็นชุมชนที่ทุกคนมีส่วนร่วมไปกับการบรรลุวัตถุประสงค์และการกำหนดทิศทาง”

สเตรทและวิลสัน (Strathe and Wilson, 2006) กล่าวว่า การเปลี่ยนสภาพจากนักวิชาการ มาเป็นผู้นำนั้น ต้องใช้เวลา ต้องมีการอุทิศตน และต้องอดทน เพราะผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นเองตามลำพัง ต้องมีสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยอื่นๆ มาเกื้อหนุนด้วย

จเมลซ์ (Gmelch, 2004) เขียนว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เปรียบเสมือนการเดินทางในเส้นทางที่ยากลำบากที่สุดที่จะไปให้ถึงความสำเร็จในหน้าที่การงาน ส่วนหนึ่งของเส้นทางเดินนี้ ต้องประกอบด้วย การรู้จักตนเอง การมีความตระหนัก และมีการแก้ไขปรับปรุง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาหลายปีกว่าจะสมบูรณ์ ไม่ใช่ทักษะที่ทุกคนจะมีได้ นอกจากนี้ ร้อยละ 65 ของผู้ที่มารับตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชา ขอลองไปเป็นอาจารย์เหมือนเดิม หลายคนปฏิเสธที่จะกลับเข้ามารับตำแหน่งนี้อีกเพราะไม่คุ้มกับความยากลำบากที่ต้องเผชิญเป็นประจำ เป็นที่น่าเสียดายที่อาจารย์จำนวนมากมีคุณสมบัติแต่ไม่เต็มใจที่จะมาทำหน้าที่หัวหน้าสาขาวิชาอันเนื่องจากสิ่งท้าทายด้านการบริหารจัดการ

การเปลี่ยนผ่านจากสถานะอาจารย์ไปเป็นผู้นำทางวิชาการ มีทั้งโอกาสและสิ่งท้าทายมากมาย ดังที่ สเตรทและวิลสัน (Strathe and Wilson, 2006) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารทางวิชาการจะมีโอกาสเรียนรู้สูงมากในตำแหน่งผู้นำ และเนื่องจากความรับผิดชอบในสถานะอาจารย์และสถานะผู้บริหารมีความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีทักษะที่แตกต่างกันด้วย เช่น ต้องมีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่ จากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์กับอาจารย์เพื่อนร่วมงานที่มีมาแต่เดิมนั้น จะเปลี่ยนไปเป็น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานใหม่คือผู้บริหารด้วยกัน เวลาที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเดิมๆ จะลดน้อยลงอันเนื่องมาจากภาระงานในตำแหน่งใหม่ จึงทำให้เกิดความไม่พอใจหรือความอิจฉาริษยาขึ้นอันเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงนี้

ผู้นำทางวิชาการที่ดี จะสามารถทำให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่รู้สึกสบายใจกับการทำงานวิชาการ และได้สำรวจผู้นำทางวิชาการ 20 คน เพื่อศึกษาว่าคุณลักษณะใดที่ดีและไม่ดีสำหรับผู้นำทางวิชาการ ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะร่วมที่ทุกคนควรมี คือ 1) มีวิสัยทัศน์ทางวิชาการ 2) กระตือรือร้นในงานวิจัยและการสอน 3) มีเป้าหมายที่ชัดเจน 4) มีพันธกิจต่อภาระหน้าที่ 5) เป็นตัวอย่างที่ดีทั้งในความเป็นผู้สอนและความเป็นนักวิชาการ 6) เป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิผล 7) สามารถทำงานโดยลดความจู้จู้จุกจิกให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มประสิทธิผลให้มากที่สุด 8) พัฒนาและเป็นพี่เลี้ยงอาจารย์และเจ้าหน้าที่โดยการมอบหมายงานและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ 9) ให้รางวัลและยกย่องชมเชยเมื่อมีผลปฏิบัติงานที่ดี และไม่ยอมรับผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี 10) มีพันธกิจต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (Ramsden, 1998)

ผลการศึกษาของแรมส์เดน (Ramsden, 1998) พบว่า คุณลักษณะซึ่งอยู่ในลำดับเป็นที่ต้องการน้อยที่สุดสำหรับผู้นำทางวิชาการ มีดังนี้ 1) ความอวดดีไฮโซโอหังและความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน 2) เป็นผู้นำมากเกินไป (ทำตัวเด่นเกิน) 3) สนงเจียมเกินไป ไม่สื่อสารกับผู้อื่น 4) ชอบพูดสวน/โต้กลับ ชอบปะทะกับผู้อื่น 5) ครอบครองการพูดในที่ประชุม 6) ชอบบ่นในสิ่งที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ 7) ไม่ลุกขึ้นต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของสาขาวิชาเมื่อถูกฝ่ายบริหารปฏิเสธ 8) เน้นธุรกิจมากเกินไป และกระทำการที่เป็นความเสี่ยงต่อสาขาวิชา 9) ยึดติดกับระบบอุปถัมภ์ 10)

ชอบปิดบัง ทำลับๆ ล่อๆ 11) ตัดสินใจโดยไม่ปรึกษาผู้อื่น 12) ชอบทำตัวปลีกวิเวก 13) ไม่มีความภาคภูมิใจต่อองค์กร และยิ่งพบอีกว่า ความซื่อสัตย์ ความเป็นคนเปิดเผย การมีความยุติธรรมเป็นคุณลักษณะที่ผู้ตามประสงค์ให้มีอยู่ในตัวผู้นำ ถ้าผู้นำไม่ซื่อสัตย์และเห็นแก่ตัว ผู้ตามจะให้ความเคารพและปฏิบัติตามน้อยลง ผู้นำทางวิชาการจะประสบความสำเร็จมากขึ้นถ้าคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรและองค์กร ผู้นำควรสร้างบรรยากาศที่เสริมสร้างภาวะผู้นำ ขณะเดียวกันต้องปลูกฝังคุณลักษณะภาวะผู้นำแก่ผู้ที่จะเป็นผู้นำในอนาคตด้วย (Ramsden, 1998)

คูร์เซสและโพสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1995) กล่าวว่า มีแนวปฏิบัติ 5 ประการสำหรับผู้หน้าที่ประสบความสำเร็จ คือ 1) จงทำทนายกระบวนกร 2) จุดประกายให้มีวิสัยทัศน์ 3) กระตุ้นให้ปฏิบัติ 4) ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง 5) ให้กำลังใจ ทั้งนี้แนวปฏิบัติดังกล่าว จะทำให้ผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลงในองค์กร จุดเน้นสำคัญที่สุดของแนวปฏิบัติคือ ช่วยให้ผู้ตามแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่เขาจะทำได้ เมื่อผู้นำทุ่มเทเวลาและพลังที่จะให้อำนาจแก่ผู้ตาม จะช่วยนำพาให้องค์กรดีขึ้น ผู้นำทางวิชาการซึ่งมีพันธกิจที่จะพัฒนาผู้ตามทั้งโดยส่วนตัวและในการทำงาน จะทำให้หน่วยงานในองค์กรนั้นมีประสิทธิผล

รามส์เดน (Ramsden, 1998) กล่าวว่า “ผู้นำจะฉกฉวยโอกาส และลงมือปฏิบัติ” แก่นของคำพูดนี้ คือ งานวิชาการจะลุล่วงไปได้ไม่เพียงแต่มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำที่ดีต้องไม่เสียเวลาส่ายสยายเป้าหมาย แต่ต้องลงมือปฏิบัติให้ผู้ตามเห็นเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับจเมลช (Gmelch, 2004) ที่ว่าผู้นำจำเป็นต้องลงมือปฏิบัติ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต และนำเอาศิลปะภาวะผู้นำมาปฏิบัติให้ดีที่สุด จากคำกล่าวของบุคคลทั้งสอง สรุปได้ว่า การลงมือปฏิบัติ จะช่วยให้ผู้นำเรียนรู้เมื่อเกิดความผิดพลาด และเป็นการเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำด้วย

ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ผู้นำทางวิชาการจำนวนมากพึ่งพาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเพื่อร่วมกันหาทางออกหรือหนทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้นในบริบททางวิชาการ และเพื่อประกอบการตัดสินใจ ผู้นำต้องนำทุกปัจจัยมาพิจารณา รวมถึงสัญชาตญาณ (instinct) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เป็นสิ่งจำเป็นเมื่อเราไม่มีเวลาจัดตั้งคณะกรรมการหรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นเพื่อทำการตัดสินใจ (Ramsden, 1988)

ไฟแลนและซีเกรน (Filan and Seagren, 2003) เขียนไว้ในรายงานการศึกษาว่า ภาวะผู้นำทางการศึกษาจำเป็นที่จะต้องให้บุคคลได้รับการฝึกอบรมในหลายๆ ระดับเพื่อให้เป็นผู้นำที่ดี การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้น ที่ปฏิบัติกันมาจะสงวนไว้ให้เฉพาะผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา จะเปิดโอกาสน้อยมากสำหรับผู้บริหารระดับกลาง เช่น หัวหน้าสาขาวิชา ทั้งที่มีจำนวนมากกว่าผู้บริหารระดับเหนือกว่าขึ้นไป และเขียนไว้ว่า สถาบันอุดมศึกษาแตกต่างจากภาคเอกชนเนื่องจากการฝึกอบรมภาวะผู้นำในโลกธุรกิจ ส่วนใหญ่จะให้โอกาสแก่ผู้บริหารระดับกลาง มีสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งได้ก่อตั้งสถาบันอบรมภาวะผู้นำของตนขึ้นเพื่อแก้ปัญหานี้ คือ วิทยาลัยชุมชนมาริโคปาร์ (Maricopa Community Colleges) ในระยะแรกจัดอบรมอย่างไม่เป็นทางการสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ต่อมาวิวัฒนาการเป็นสถาบันเพื่อการอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ สถาบัน

ดังกล่าวไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อเตรียมคนให้เป็นผู้บริหารในอนาคต แต่มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางมีเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนผ่านไปเป็นผู้นำ (transformational leaders) ในสาขาวิชาของตน ทักษะต่างๆ ที่ได้รับการอบรมจะช่วยให้หัวหน้าสาขาวิชามีประสิทธิภาพมากขึ้นในการมีภาวะผู้นำ รวมถึงความสามารถในการตัดสินใจ และได้ให้องค์ประกอบสำคัญ 6 ประการเพื่อเป็นพื้นฐานในการอบรมหัวหน้าสาขาวิชาให้มีภาวะผู้นำ ดังนี้ 1) เข้าใจตนเอง 2) เข้าใจผู้นำในภาวะเปลี่ยนผ่าน 3) สร้างและกระชับความสัมพันธ์ 4) เป็นผู้นำที่ม 5) เป็นผู้นำในการทำแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลง 6) มีการติดต่อทั่วถึงในชุมชน ทั้ง 6 ประการนี้ จะช่วยให้มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว อันจะทำให้สาขาวิชาสามารถดำเนินการอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาต่างๆ ในองค์กรได้ (Filan and Seagren, 2003)

ไดมอนด์ (Diamond, 1996) ได้เขียนไว้เช่นกันว่า เนื่องจากหัวหน้าสาขาวิชาส่วนใหญ่มีประสบการณ์น้อยมากในการบริหารงานที่ตนต้องปฏิบัติ ดังนั้นสถาบันต้องให้โอกาสหัวหน้าสาขาวิชาได้รับการอบรม โดยจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการความเครียด การทำงบประมาณ และการประเมินการสอน เขายังกล่าวอีกว่า หัวหน้าสาขาวิชาที่เพิ่งรับตำแหน่งจำเป็นต้องเข้าประชุมในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และต้องหางานเขียนเกี่ยวกับวิธีบริหารจัดการในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าสาขา มาอ่านและศึกษาให้มาก และได้เสนออีกว่า ควรจัดตั้งสภาหัวหน้าสาขาวิชา ดังเช่น มหาวิทยาลัยอริโซนาได้จัดตั้งสภาดังกล่าวเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในสาขาวิชาให้แข็งแกร่ง สภานี้จะช่วยให้บรรดาหัวหน้าสาขาวิชาได้เรียนรู้จากบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งเดียวกันแต่มาจากสาขาวิชาอื่น ๆ

ยิลเดอร์และคอดดิง (Yielder and Codling, 2004) กล่าวไว้ว่า คณาจารย์จำนวนมากในสถาบันอุดมศึกษาได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจากการมีศักยภาพในงานวิจัย ไม่ใช่จากความสามารถในการบริหารจัดการ ดังนั้น จึงอาจไม่ทำให้เป็นผู้บริหารที่ดีที่สุด ในงานวิจัยของเขา ได้พัฒนาโมเดลความรับผิดชอบของหัวหน้าสาขาวิชาในลักษณะบูรณาการระหว่างผู้นำทางวิชาการกับผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น โมเดลดังกล่าว มีหลักการภาวะผู้นำ 7 ข้อ คือ 1) สถาบันจะต้องมองคุณค่าของผู้บริหารกับผู้นำทางวิชาการว่ามีบทบาทและหน้าที่สำคัญเท่ากัน 2) ผู้บริหารกับผู้นำทางวิชาการต้องทำงานประสานร่วมมือกันเป็นทีม 3) บุคลากรสายวิชาการทุกคนที่มีตำแหน่งหัวหน้าต้องทำการสอนหรือทำงานวิจัย 4) งานบริหารต้องดำเนินการโดยผู้บริหารที่มีความสามารถ ไม่ใช่แค่ผู้นำทางวิชาการ 5) ตำแหน่งผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้อาวุโสทางวิชาการที่มีผลงาน 6) ตำแหน่งผู้นำด้านการจัดการต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ 7) ทั้งผู้นำระดับจัดการและผู้นำทางวิชาการต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานของตน ทั้ง 7 ประการนี้ เป็นโมเดลสำหรับผู้นำระดับกลางในสถาบันอุดมศึกษา

จากงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษา มีลักษณะคล้ายคลึงกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำทางธุรกิจ คือผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และมีความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้ตามให้บรรลุศักยภาพสูงสุดทั้งเรื่องส่วนตัวและการงาน ผู้นำซึ่งดำเนินบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาผู้ตาม มักจะทำให้สาขาวิชาหรือองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ มีความแตกต่างที่สำคัญประการหนึ่งระหว่างผู้นำในโลก

ธุรกิจกับผู้นำในโลกริชาการ คือผู้วิจัยจำนวนมากวิตกกังวลเรื่องการขาดภาวะผู้นำหรือวิกฤติภาวะผู้นำซึ่งกำลังเกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา ผู้นำทางวิชาการกำลังเป็นตำแหน่งที่ไม่น่าดึงดูดใจมากขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความเครียดและการขาดแรงจูงใจที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการ วรรณกรรมในงานวิจัยทางวิชาการจำนวนมาก ระบุว่าสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งยังคงต้องต่อสู้กับวิกฤติภาวะผู้นำต่อไป

สรุปได้ว่า หัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเอกชน มีบทบาทและความรับผิดชอบมากมายที่ต้องกระทำ จะต้องเป็นทั้งนักวิชาการ ผู้สอน ผู้ไกลเกลี่ย ผู้พัฒนาอาจารย์ นักบริหาร พี่เลี้ยงบุคลากร พี่เลี้ยงอาจารย์ และพี่เลี้ยงนักศึกษา จากการทำภาระงานที่ต้องกระทำมากมาย มีผู้ทำการศึกษางานวิจัย พบว่า หัวหน้าสาขาวิชาไม่ได้รับการเตรียมพร้อมให้มารับบทบาทนี้มาก่อน หัวหน้าสาขาวิชามาจากอาจารย์ที่ดี ได้รับการอบรมด้านการสอนและการวิจัย แต่น้อยมากที่จะผ่านการอบรมงานด้านงานบริหาร ทั้งนี้ งานวิจัย แสดงให้เห็นว่า มีการขาดแคลนภาวะผู้นำหรือวิกฤติภาวะผู้นำกำลังเกิดขึ้นในอุดมศึกษา ผู้นำทางวิชาการมีความดึงดูดใจน้อยลงเพราะมีความเครียดและขาดแรงกระตุ้นที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแสดงว่า การที่สถาบันจะเจริญเติบโตได้นั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีความพร้อมอย่างเพียงพอ การได้รับการอบรมเพียงเล็กน้อยทำให้หัวหน้าสาขาวิชาต้องต่อสู้ในตำแหน่งผู้บริหาร พบว่ามีผู้นำทางวิชาการเป็นจำนวนมากขอลากลับมาเป็นอาจารย์สอนอย่างเดิม เป็นที่น่าเสียดายที่หลายคนปฏิเสธที่จะมารับตำแหน่งผู้บริหารอื่นเพราะมีความเครียดในตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชา จากงานวิจัยทางวิชาการแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยเอกชนจำนวนมากจะยังคงต่อสู้ต่อไปหากยังไม่มีการดำเนินการในการปรับปรุงภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 3 บริบทโลกที่ส่งผลต่อความสำคัญของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ

การศึกษาบริบทโลกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ 4 เรื่อง คือ ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 การเคลื่อนย้ายแรงงานทั่วโลก ทักษะสำหรับพลเมืองโลกแห่งศตวรรษที่ 21 และอุดมศึกษาไทยกับการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 ดังนี้

3.1 ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

“ทรัพยากรมนุษย์” มีความสำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีของประเทศ โดยเฉพาะยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกำลังและพลังสมองสำคัญในการเรียนรู้ คิด ริเริ่ม สร้างความได้เปรียบและแข่งขันได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทำงานอย่างมีมาตรฐาน มีจิตสำนึก มีศักยภาพในการดูแลตนเอง และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและประเทศชาติ (กระทรวงแรงงาน, 2553) ซึ่งได้ให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ มีการกล่าวถึงอย่างมากในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์แห่งการบริหารในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

คอกซ์ (Cox, 2001) กล่าวว่าไว้ว่า เมื่อเริ่มศตวรรษที่ 21 ทรัพยากรมนุษย์ เป็นจุดสนใจขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ผู้นำองค์กรทุกประเภททั้งหน่วยงานรัฐ บริษัท และสถาบันการศึกษา ต่างให้ความสำคัญสูงสุดกับบุคลากร เริ่มจากการทำให้องค์กรเป็นที่ดึงดูดใจของผู้สมัครงาน การรักษาบุคลากรให้คงอยู่ และการใช้บุคลากรให้เกิดประสิทธิผล ดังเช่นในประเทศสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานมาก ตำแหน่งงานว่างมากกว่าจำนวนคนที่มาสมัคร ประเด็นความสนใจจึงพุ่งมาที่ทรัพยากรมนุษย์ มีการไล่ล่าคนมาทำงาน ซึ่งพบว่ากลุ่มชนหลากหลายวัฒนธรรมและสังคมที่นับวันจะเพิ่มมากขึ้นในอเมริกานั้น มีทักษะความชำนาญตรงกับที่งานนั้นต้องการ

เทลเลอร์และสเตซี (Taylor and Stacy, 1991) ได้กล่าวถึง แนวคิดการเห็นคุณค่าของความหลากหลาย ไว้ว่า ต้องใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ที่มาจากภูมิหลังต่างวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุดและอย่างมีประสิทธิภาพ เต็มตามศักยภาพของเขา

ไรเซนเบิร์ก (Reichenberg, 2001) ผู้อำนวยการบริหาร สมาคมการจัดการบุคลากรระหว่างประเทศ ได้เขียนไว้ในสรุปรายงานการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญขององค์การสหประชาชาติว่า ด้วยการจัดการความหลากหลาย ซึ่งจัดขึ้นเมื่อวันที่ 3 – 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2544 ที่สำนักงานใหญ่ องค์การสหประชาชาติ นครนิวยอร์ก ว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพประชากรในศตวรรษที่ 21 ทำให้เห็นความสำคัญมากขึ้นที่จะต้องสรรหา รักษา และบริหารบุคลากรที่หลากหลาย สิ่งสำคัญสำหรับนายจ้างคือ การทำให้ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร

จากแนวคิดการเห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่า มีความจำเป็นที่จะต้องใช้ประโยชน์จากบุคลากรทุกคนในองค์กรโดยเฉพาะบุคลากรจากต่างเชื้อชาติต่างวัฒนธรรม ดังนั้น ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นบริบทโลกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ในฐานะที่กำกับดูแลอาจารย์ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายเชื้อชาติและวัฒนธรรมเหล่านี้ให้เห็นคุณค่า ใช้ให้เต็มตามศักยภาพเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3.2 การเคลื่อนย้ายแรงงานทั่วโลกและพหุวัฒนธรรม

ในยุคโลกไร้พรมแดน ท่วมทับด้วยข้อมูลข่าวสารและความเจริญเติบโตของเทคโนโลยีอย่างไม่มีวันสิ้นสุด ทำให้กระแสคลื่นวัฒนธรรมข้ามชาติไหลบ่าอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการเคลื่อนย้ายแรงงานเกิดขึ้นทั่วทุกมุมโลก องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (International Labor Organization) ได้ประเมินไว้ว่า ปัจจุบันแรงงานต่างด้าวในทุกประเทศทั่วโลกมีประมาณ 86 ล้านคน ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของแรงงานหรือบุคลากรในองค์กรที่ต่างเชื้อชาติต่างวัฒนธรรมซึ่งนับวันความหลากหลายจะเพิ่มมากขึ้น การเคลื่อนย้ายแรงงานทั่วโลก จึงเป็นบริบทโลกที่สำคัญต่อภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม (วิไลลักษณ์ ธิรณูทธิ, 2550)

โคลลี (Collie, 2004) ได้กล่าวว่า การเคลื่อนย้ายแรงงานทั่วโลกมีประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม ไว้ดังนี้

1. การเคลื่อนย้ายแรงงานทั่วโลกเกิดขึ้นอย่างมากและรวดเร็วในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ค.ศ. 2000–2004) ทำให้องค์กรธุรกิจทั่วโลกต่างพุ่งประเด็นความสนใจไปที่ 1) ความหลากหลายของเชื้อชาติและวัฒนธรรมของทั้งลูกค้าและบุคคลที่เพิ่มมากขึ้น 2) ความสำคัญของพหุวัฒนธรรมในสังคมการทำงาน 3) การเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารที่จำเป็นต้องเรียนรู้ประเทศอื่นและวัฒนธรรมอื่น 4) การหาคำตอบที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการความหลากหลายของทรัพยากรบุคคล

2. จากผลการสำรวจของเวิลด์ไวด์อีอาร์ซี (Worldwide ERC) เมื่อเดือนมิถุนายน ค.ศ. 2004 เพื่อรวบรวมข้อมูลการย้ายถิ่นทำงานของแรงงานในภูมิภาคยุโรป ผลการสำรวจพบว่า คาดว่าจนถึงปลายปี 2005 จะมีการเคลื่อนย้ายแรงงานดังนี้ ร้อยละ 47 จะเข้าไปทำงานในยุโรป ร้อยละ 53 จะย้ายจากยุโรปตะวันตกไปยุโรปตะวันออกและย้ายจากยุโรปไปประเทศนอกยุโรป ร้อยละ 47 ย้ายจากยุโรปตะวันออกไปยุโรปตะวันตก ร้อยละ 22 ย้ายจากอินเดียไปยุโรป ร้อยละ 21 ย้ายจากเอเชียไปยุโรป และร้อยละ 11 ย้ายจากอเมริกาไปยุโรป

3. จากแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของแรงงานที่หลากหลายจากชาติต่างวัฒนธรรม ประกอบกับการเติบโตของบริษัทร่วมชาติอย่างรวดเร็ว ภาคธุรกิจได้มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันว่า ในการสร้างและรักษาไว้ซึ่งความแข็งแกร่งของธุรกิจให้ดำรงอยู่ตลอดไปท่ามกลางสังคมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น จำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหารและพนักงานองค์กรให้มีประสิทธิผลในด้านพหุวัฒนธรรมเพราะสภาพสังคมที่มีวัฒนธรรมหลากหลายนั้นเป็นความจริงแห่งโลกปัจจุบันและอนาคตที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

4. เอเชียโดยเฉพาะประเทศจีน มีแรงงานย้ายเข้ามามาก เช่นเดียวกับยุโรปและละตินอเมริกา มีการเคลื่อนย้ายแรงงานมากเช่นกัน (Collie, 2004)

นอกจากนี้ ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานในเอเชียมากขึ้นอีกก็คือ การจัดตั้งเขตการค้าเสรีในกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN) หรือสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2510 ปัจจุบันมีสมาชิก 10 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สหพันธรัฐมาเลเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ บรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สหภาพพม่า และราชอาณาจักรกัมพูชา วัตถุประสงค์สำคัญของอาเซียนคือ เพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ส่งเสริมสันติภาพและความมั่นคง ตลอดจนเสริมสร้างความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจ ให้ประชาชนในอาเซียนมีความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีความร่วมมือทางเศรษฐกิจที่สำคัญคือ การจัดตั้งเขตการค้าเสรี ระหว่างประเทศสมาชิกและประเทศคู่เจรจา (อภิญา เลื่อนฉวี, 2552) ซึ่งการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรีของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นหนึ่งในสาระสำคัญที่ตกลงกันให้สามารถดำเนินการได้ในเขตการค้าเสรีอาเซียน ส่งผลให้แรงงานของประเทศสมาชิกสามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรีภายในภูมิภาคอาเซียนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 ซึ่งข้อตกลงดังกล่าวส่งผลกระทบอย่างมากต่อระบบการพัฒนากำลังคนของประเทศไทย ดังนี้ (กระทรวงแรงงาน, 2555)

1. การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือโดยเสรีในปี พ.ศ. 2558 ส่งผลต่ออัตราการจ้างงานในประเทศ ในเบื้องต้นได้กำหนดให้กลุ่มแรงงานฝีมือในอาชีพที่สำคัญ 7 สาขาหลัก หากสามารถผ่านเกณฑ์เงื่อนไขคุณสมบัติตามที่แต่ละประเทศกำหนดได้ ก็จะเข้าไปทำงานในกลุ่มสมาชิกอาเซียน 10 ประเทศได้อย่างเสรี ได้แก่ อาชีพแพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ สัตวแพทย์ เกษษกร สถาปนิก วิศวกร นักบัญชี เป็นต้น รวมทั้งแรงงานในสาขาการท่องเที่ยว การบิน สุขภาพ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่อยู่ระหว่างการพิจารณา และจะขยายไปสู่อาชีพอื่นๆ ที่ใช้แรงงานฝีมือในอนาคต ทั้งนี้ได้มอบให้ประเทศไทยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหลักรับผิดชอบในสาขาท่องเที่ยวและสาขาการบิน

2. แรงงานที่มีขีดความสามารถหรือศักยภาพจะมีความได้เปรียบในการจ้างงาน ส่งผลให้เกิดการแข่งขันทั้งแรงงานไทยและแรงงานต่างชาติ แรงงานที่มีขีดความสามารถสูงจะได้เปรียบในการจ้างงานทั้งในประเทศของตนและในประเทศต่างๆ

3. แรงงานต่างชาติเคลื่อนย้ายเข้ามาทำงานในประเทศไทยมากขึ้นทั้งแรงงานไร้ฝีมือและมีฝีมือ อันเนื่องจากแรงงานไทยบางส่วนขาดคุณภาพไม่สามารถแข่งขันกับแรงงานฝีมือต่างชาติของประเทศสมาชิกได้ ทำให้การจ้างงานย้ายไปสู่การจ้างแรงงานฝีมือต่างชาติ

4. เกิดผลกระทบต่ออัตราการจ้างงานในประเทศ จึงต้องมีมาตรการที่ชัดเจนในการฝึกฝีมือแรงงาน เช่น 1) มีหลักสูตรพัฒนาฝีมือแรงงานให้ได้มาตรฐานสากล 2) พัฒนาแรงงานไทยให้มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศและคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การเคลื่อนย้ายแรงงานทั่วโลกในประเทศสหรัฐอเมริกา ยุโรป และเอเชีย โดยเฉพาะการมีเขตการค้าเสรีระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนและประเทศคู่เจรจาในปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015) ส่งผลให้เกิดการแข่งขันของกลุ่มคนทำงานที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติและสัญชาติมากขึ้น จำเป็นที่ผู้บริหารแห่งศตวรรษที่ 21 ต้องมีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งเพื่อจัดการแรงงานที่หลากหลายให้ดี หากได้รับการจัดการที่ดี จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในศักยภาพการแข่งขัน และโดยที่หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย มีหน้าที่กำกับดูแลอาจารย์ในสาขาวิชาซึ่งมีทั้งอาจารย์ไทยและอาจารย์ต่างชาติ ประกอบกับจะต้องเผชิญแนวโน้มการเคลื่อนย้ายแรงงานต่างชาติที่เป็นบุคลากรทางการศึกษาในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งเข้ามาทำงานในคณะวิชาของตน รวมทั้งต้องเตรียมความพร้อมของนักศึกษาในด้านภาษาอังกฤษสำหรับใช้ในการสื่อสารและการทำงาน โดยเฉพาะในสาขาวิชาหลัก 7 สาขา เพื่อรับมือกับการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 บริบทโลกเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายแรงงานทั่วโลกจึงมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อบทบาทภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

3.3 ทักษะสำหรับพลเมืองโลกแห่งศตวรรษที่ 21

โลกให้ความสนใจกับความเป็นพลเมืองโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 โดยร่วมกันกำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับพลเมืองโลกแห่งศตวรรษที่ 21 องค์กรประกอบหนึ่งในทักษะเหล่านี้คือ ทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (Trilling and Fadel, 2009) ต้นกำเนิดมาจาก “องค์กรภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills)” ซึ่งเป็นองค์กรแห่งชาติของ

ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ทำความร่วมมือกับ 21 มลรัฐ ได้แก่ อริโซนา อลาบามา อาคันซัส อลาสกา ฮาวาย อิลลินอยส์ ไอโอวา แคนซัส เคนตักกี หลุยส์เซียนา แมสซาชูเซต เนบราสก้า เนวาดา นิวเจอร์ซีย์ นอร์ทแคโรไลนา นอร์ทดาโกตา โอไฮโอ เซาธ์ดาโกตา เท็กซัส เวสต์เวอร์จิเนีย และ วิสคอนซิน ร่วมกันสร้างกรอบแนวคิดการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ขึ้น ซึ่งนอกจากต้องเรียนรู้วิชาสำคัญต่างๆ ที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ภาษาอังกฤษ การอ่านหรือศิลปะการใช้ภาษา ภาษาสำคัญของโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ การปกครองและหน้าที่พลเมือง ยังต้องมีทักษะที่จำเป็น 3 กลุ่มทักษะ คือ (Bellanca, 2010)

1. กลุ่มทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ประกอบด้วย ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะความคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสารและการร่วมมือทำงาน
2. กลุ่มทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ประกอบด้วย ทักษะพื้นฐานด้านสารสนเทศ ทักษะพื้นฐานด้านสื่อ ทักษะพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ไอซีที)
3. กลุ่มทักษะชีวิตและการทำงาน ประกอบด้วย ทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัว ทักษะการคิดริเริ่มและการชี้นำตนเอง ทักษะสังคมและวัฒนธรรมข้ามชาติ ทักษะการเพิ่มผลผลิตและความรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้น ทักษะภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ สถาบันแห่งอนาคต (Institute for the Future–IFTF) แห่งมหาวิทยาลัยพีนิกซ์ ได้จัดประชุมเสวนาเรื่อง Future Work Skills 2020 โดยระดมผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขาอาชีพ เช่น ผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทไอบีเอ็ม มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด สถาบันวิจัยแห่งอนาคต และสำนักวิจัยพอลโล เป็นต้น มาวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะที่สำคัญยิ่งในการทำงานแห่งทศวรรษ 2020 สรุปข้อค้นพบ “10 ทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จในทศวรรษ 2020” ไว้ดังนี้ 1) ความสามารถในการทำความเข้าใจข้อมูลในระดับสูง 2) ความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น 3) ทักษะความคิดนอกกรอบและความคิดในเชิงปรับตัว 4) ความเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่าง 5) ทักษะความคิดเชิงคอมพิวเตอร์ 6) ความเข้าใจในสื่อใหม่ 7) ความเข้าใจแนวคิดจากหลายสาขาอาชีพ 8) ความสามารถในการนำเสนอและออกแบบงาน 9) ความสามารถในการบริหารความจำ 10) ความสามารถในการทำงานร่วมกันในสิ่งแวดล้อมเสมือน (Apollo Research Institute, 2011)

สถาบันวิจัยค้นคว้าทางการศึกษาประจำภูมิภาคอเมริกากลางตอนเหนือ (The North Central Regional Educational Laboratory–NCREL) ซึ่งเป็นองค์กรการศึกษาที่ไม่แสวงผลกำไร ครอบคลุมมลรัฐอิลลินอยส์ อินเดียนา ไอโอวา มิชิแกน มินเนโซตา โอไฮโอ และวิสคอนซิน ได้มอบให้เอ็นเกจ (enGauge) นำเสนอ “ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21” โดยประมวลจากการวิจัย ซึ่งทำการสัมภาษณ์นักการศึกษาและประชากรรุ่นใหม่ว่า จำเป็นต้องเรียนรู้และมีทักษะใดบ้างเพื่อให้สามารถดำรงชีวิต เรียนรู้ และทำงานได้ในยุคดิจิทัลแห่งศตวรรษที่ 21 สรุปผลได้ว่า ต้องเรียนรู้และมีทักษะพหุวัฒนธรรม กล่าวคือ ต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจ และเห็นคุณค่าความเหมือนและความแตกต่างระหว่างชนบทรอบประเพณี ค่านิยม ความเชื่อในวัฒนธรรมของตนและวัฒนธรรมของผู้อื่น (NCREL, 2003)

การ์ตเนอร์ (Gardner, 2009) ได้เขียนไว้ในหนังสือ Five Minds for the Future กล่าวถึงจิต 5 ลักษณะที่สังคมควรปลูกฝังให้เกิดกับพลเมืองโลกในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ จิตเชี่ยวชาญ (disciplined mind) จิตรู้สังเคราะห์ (synthesizing mind) จิตสร้างสรรค์ (creating mind) จิตรู้เคารพ (respectful mind) และจิตรู้จริยธรรม (ethical mind) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพหุวัฒนธรรมนั้นก็คือ จิตรู้เคารพ ซึ่งหมายถึง การเปิดใจต้อนรับบุคคลและกลุ่มที่หลากหลายแตกต่างจากเรา โดยเชื่อว่าความหลากหลายเป็นสิ่งที่ดี และโลกจะน่าอยู่มากขึ้นหากเราเคารพซึ่งกันและกัน ตระหนักและเห็นคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายของมนุษย์กลุ่มชนต่างๆ รวมทั้งมีความไวต่อวัฒนธรรม

นอกจากนี้ ในการประชุมเอเชียแปซิฟิก เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2553 ณ เมืองซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย กิบสันและคณะ (Gibson et al., 2010) ได้นำเสนอหัวข้อการเป็นพลเมืองโลกในศตวรรษที่ 21 โดยผ่านการเรียนรู้พหุวัฒนธรรม ซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ และเจตคติด้านพหุวัฒนธรรม รวมถึงสมรรถนะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

สำหรับประเทศไทย ความสำคัญของการมีทักษะพหุวัฒนธรรมปรากฏอยู่ในร่างนโยบายพัฒนาบัณฑิตอุดมคติไทย พ.ศ. 2554–2558 ซึ่งมีที่มาจากโมเดลการเรียนรู้ขององค์กรภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills: P21) โดยจะกล่าวถึงเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับพหุวัฒนธรรมดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

1. เป้าหมายบัณฑิตไทย
 - 1.1 สมรรถนะและทักษะจำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21
 - 1.2 มีคุณลักษณะความเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก
2. คุณภาพบัณฑิตยุคใหม่ (ลักษณะความเป็นพลเมือง)
 - 2.1 เคารพผู้อื่นและความหลากหลาย
 - 2.2 คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์
 - 2.3 มีความรู้ ทักษะ และบุคลิกอุปนิสัย
 - 2.4 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะการดำรงชีวิตภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม
- 2) ทักษะทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ต่างวัฒนธรรม 3) ทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. นโยบายพัฒนาบัณฑิตอุดมคติไทย
 - 3.1 สร้างความตระหนักแก่นักศึกษาในการเตรียมตนเองและพัฒนาตนเองเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
 - 3.2 สร้างความตระหนักแก่นักศึกษาในการใช้ชีวิตภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า รูปแบบการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ขององค์กรภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills: P21) ซึ่งเป็นต้นแบบแนวคิดการพัฒนามาตรฐานอุดมศึกษาของหลายประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ได้กำหนดให้เรียนรู้วิชาสำคัญต่าง ๆ และพัฒนาทักษะจำเป็นสำคัญบางประการ ซึ่งมีทักษะวัฒนธรรมข้ามชาติและทักษะภาวะผู้นำรวมอยู่ด้วย เมื่อนำไปบูรณาการกันกับทักษะภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม เป็นทักษะจำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิตและการทำงานของพลเมืองโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งจำเป็นต้องมีความตระหนัก ความรู้ และ

ทักษะด้านพหุวัฒนธรรม นอกจากนี้ จากร่างนโยบายพัฒนาบัณฑิตอุดมคติไทย พ.ศ. 2554 - 2558 ซึ่งให้เห็นการพัฒนาให้นักศึกษาให้มีทักษะพหุวัฒนธรรมเพื่อประโยชน์ในการดำรงชีวิตและทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21

3.4 อุดมศึกษาไทยกับการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558

ในปี ค.ศ. 2015 จะมีการรวมตัวของประชาคมอาเซียน ส่งผลกระทบต่ออุดมศึกษาในด้านการเปิดเสรีทางการค้าและบริการทางการศึกษา ซึ่งจะทำให้คนจำนวน 6,000 ล้านคน ใน 8 อาชีพ มีการเคลื่อนย้ายแรงงาน ได้แก่ วิศวกรรม สถาปนิก แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล บริษัท สำนักรวจสินค้า การท่องเที่ยวและการโรงแรม อาหาร ดังนั้น สิ่งที่ต้องให้ความสนใจและรีบเร่งดำเนินการ คือ การจัดระบบอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายของนักศึกษา-นักวิจัย-อาจารย์ ระบบการถ่ายโอนหน่วยกิต ความมีมาตรฐานของหลักสูตร เพื่อพร้อมต่อการแข่งขันในตลาดโลก สถาบันการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาจึงต้องให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการสร้างอัตลักษณ์ของคนไทยรุ่นใหม่เพื่อเป็นตัวเชื่อมกับประเทศในอาเซียน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับภูมิภาค (สุรินทร์ พิศสุวรรณ, 2554)

อุดมศึกษาและเงื่อนไขในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน

1. ภาพรวมของอุดมศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีที่มาจากภูมิหลังที่แตกต่างกันและผ่านขั้นตอนการพัฒนาที่หลากหลาย อุดมศึกษาในภูมิภาคนี้ได้เผชิญกับความท้าทายมากมาย ได้แก่ การเพิ่มจำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนระดับมหาวิทยาลัย การได้รับความรู้และข้อมูลอย่างท่วมท้นเกินกว่ากำลังที่จะรับได้ การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และการพัฒนาความเป็นสากลของอุดมศึกษา ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและนักวิชาการระหว่างประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้ทวีจำนวนเพิ่มขึ้นและจะเพิ่มขึ้นอีกต่อไปในอนาคตเนื่องจากประสบการณ์ศึกษาในสภาพแวดล้อมนานาชาติและทักษะในการติดต่อสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตในตลาดแรงงานในประเทศและต่างประเทศ การเติบโตของการศึกษาข้ามชาติทั่วโลกและการจัดตั้งวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศได้แสดงให้เห็นแนวโน้มของอุดมศึกษาในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันบางประเทศในภูมิภาค เช่น ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ และไทย ก็เป็นผู้ส่งออกบริการการศึกษาโดยจัดการศึกษาให้แก่นักศึกษาจากประเทศเพื่อนบ้าน ดังนั้น การผลักดันให้มหาวิทยาลัยของรัฐออกนอกระบบราชการ เป็นพัฒนาการอีกประการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องเหมาะสมกับประเภทและพันธกิจที่มีความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษา

อย่างไรก็ตาม การขยายตัวของการอุดมศึกษาอย่างรวดเร็วทำให้งบประมาณที่สถาบันอุดมศึกษาได้รับจากรัฐบาลอยู่ในวงจำกัด สถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องแสวงหางบประมาณจากแหล่งอื่น ๆ โดยการให้บริการการศึกษาควบคู่กับการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบันในเชิงพาณิชย์ เช่น การตั้งบริษัทของสถาบันเพื่อให้บริการที่ปรึกษาและการทำวิจัย หรือการร่วมมือกับภาคธุรกิจ เป็นต้น นอกจากนี้ได้มีการปรับโครงสร้างระบบ

อุดมศึกษาโดยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การปรับรูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นไปในรูปแบบการบริหารงานของภาคเอกชน และการสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดการศึกษา ตลอดจนการเพิ่มอิสระในการบริหารจัดการแก่สถาบันอุดมศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสามารถในการตรวจสอบได้ เป็นแนวโน้มที่สำคัญของโลกเช่นเดียวกับของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดังจะเห็นได้จากการปรับรูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นไปในรูปแบบการบริหารงานของภาคเอกชนในประเทศมาเลเซียและสิงคโปร์ การจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับในประเทศอินโดนีเซียและไทย ทั้งนี้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นหัวใจหลักของการสร้างและดำรงความน่าเชื่อถือของหลักสูตรสถาบันอุดมศึกษาและระบบอุดมศึกษาทั่วโลก สำหรับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น ประเทศอินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย และไทย มีการจัดตั้งกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาแล้ว ในขณะที่ประเทศกัมพูชาและลาวอยู่ในระหว่างการจัดตั้งกลไกและหน่วยงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

2. กฏบัตรอาเซียนกับนัยยะด้านการศึกษาก็เป็นพัฒนาการที่สำคัญที่ส่งผลให้อาเซียนเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งอุปสรรคสำคัญประการหนึ่ง คือการที่อาเซียนขาดกลไกในการบังคับประเทศสมาชิกในกรณีที่ประเทศสมาชิกหนึ่งไม่ปฏิบัติตามความตกลงต่างๆ ของอาเซียน กฏบัตรอาเซียนจึงเป็นเสมือนธรรมนูญหรือกฎหมายสูงสุดในอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การเพิ่มประสิทธิภาพของอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 การสร้างกลไกที่จะส่งเสริมให้ประเทศสมาชิกปฏิบัติตามความตกลงต่างๆ ของอาเซียน และการส่งเสริมบทบาทของอาเซียนให้เป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดและเอื้อประโยชน์ต่อประชากรอาเซียนอย่างแท้จริง การศึกษามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนภารกิจของอาเซียนให้สามารถบรรลุเป้าหมายและหลักการของอาเซียนที่มุ่งสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนทั้งในด้านการเมืองและความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ที่มีประชาชนในภูมิภาคเป็นศูนย์กลางการลดช่องว่างความแตกต่างทางเศรษฐกิจและระดับของการพัฒนาระหว่างอาเซียนเก่ากับอาเซียนใหม่ที่นับว่าเป็นประเด็นที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ ของอาเซียน

การที่อาเซียนเห็นพ้องกันในการกำหนดให้ภาษาในการทำงานของอาเซียนเป็นภาษาอังกฤษ สืบให้เห็นว่า การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศเป็นเรื่องจำเป็นทั้งในโลกปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษที่ทั่วโลกยกให้เป็นภาษาสากลในการสื่อสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวัยเรียนให้มีทักษะด้านภาษาในระดับที่สามารถใช้ได้ดีเป็นเรื่องที่ควรจะมีการส่งเสริมตั้งแต่ในระดับพื้นฐานและต่อเนื่องจนถึงระดับอุดมศึกษา บนพื้นฐานของการแข่งขันในโลกไม่เพียงแต่ภาษาแม่ (ภาษาในประเทศที่เกิดและอาศัยอยู่) และภาษาอังกฤษเท่านั้นที่มีความสำคัญ ปัจจุบันภาษาที่สามเริ่มได้รับความสนใจมากขึ้น เช่น ประเทศสิงคโปร์ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะความรู้ด้านภาษาอังกฤษในระดับที่ใช้งานในชีวิตประจำวันได้ตั้งแต่ในระดับพื้นฐาน และให้ผู้เรียนมีอิสระที่จะเลือกเรียนภาษาใดภาษาหนึ่งที่ไม่ใช่ภาษาท้องถิ่นเป็นภาษาที่สาม มาเลเซียจัดการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษ ฟิลิปปินส์สอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่

สองซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีชาวฟิลิปปินส์จำนวนมากทำงานในองค์กรระหว่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

กลไกความร่วมมือด้านการศึกษานับได้ว่าเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการพัฒนาในวงกว้างและส่งผลต่อเป้าหมายของการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 15 ที่ชะอำ หัวหิน ผู้นำอาเซียนได้ร่วมกันประกาศปฏิญญาชะอำ-หัวหิน ว่าด้วยการเสริมสร้างความร่วมมือด้านการศึกษาเพื่อบรรลุประชาคมอาเซียนที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน โดยให้ความสำคัญกับบทบาทของภาคการศึกษาซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางและมีความรับผิดชอบทางสังคมอันจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจ ความแน่นแฟ้น และความเป็นเอกภาพในหมู่ประชาชนอาเซียน พร้อมทั้งได้ตกลงที่จะดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคการศึกษาในการเสริมสร้างประชาคมอาเซียน ดังนี้

1. บทบาทของภาคการศึกษาในเสาการเมืองและความมั่นคง ได้แก่ การสนับสนุนความรู้และความเข้าใจเรื่องกฎบัตรอาเซียนผ่านหลักสูตรอาเซียนศึกษา รวมถึงการแปลเป็นภาษาประจำชาติในอาเซียน การเน้นหลักการประชาธิปไตยสิทธิมนุษยชนและสันติภาพในหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมความเข้าใจในความหลากหลายผ่านการฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนและการจัดทำข้อมูลพื้นฐานที่เข้าถึงได้ รวมถึงการจัดให้มีรูปแบบของการแลกเปลี่ยนทัศนคติในด้านต่าง ๆ

2. บทบาทของภาคการศึกษาในเสาเศรษฐกิจ ได้แก่ การพัฒนากรอบทักษะฝีมือในแต่ละประเทศสมาชิกเพื่อนำไปสู่การจัดการรอบการยอมรับคุณสมบัติร่วมของอาเซียน การส่งเสริมการเคลื่อนย้ายผู้เรียนด้วยการพัฒนาบัญชีรายการระดับภูมิภาคของวัสดุสารสนเทศด้านการศึกษาที่มีในอาเซียน การสนับสนุนการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือในอาเซียนด้วยความพยายามที่จะปกป้องและปรับปรุงมาตรฐานวิชาชีพ และการศึกษาในอาเซียนเพื่อสนองตอบต่อภาคอุตสาหกรรม ตลอดจนผลักดันให้มีการพัฒนามาตรฐานสมรรถนะร่วมสำหรับการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษา

3. บทบาทของภาคการศึกษาในเสาสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ การพัฒนาเนื้อหาาร่วมด้านอาเซียนสำหรับสถานศึกษา การเสนอให้มีหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาด้านศิลปะและวัฒนธรรมของอาเซียนในสถาบันอุดมศึกษา การเสนอให้ภาษาของอาเซียนเป็นวิชาเลือกภาษาต่างชาติในสถานศึกษา การส่งเสริมโครงการระดับภูมิภาคที่สร้างความตระหนักในความเป็นอาเซียน (ASEAN awareness) ในหมู่ผู้เรียน การสนับสนุนการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพในชุมชนชนบท การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดการให้มีการประชุมวิจัยด้านวิชาการของอาเซียนเพื่อส่งเสริมการวิจัยเพื่อการพัฒนาในภูมิภาค การส่งเสริมความเข้าใจอันดีและความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมและประเด็นสำคัญอื่นๆ ในอาเซียนด้วยการประมวลไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา มีการมอบรางวัล “สถานศึกษาสีเขียวของอาเซียน” และการร่วมจัดกิจกรรมฉลองวันเกิดอาเซียน (8 สิงหาคม) ตลอดเดือนสิงหาคม เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

กรอบความร่วมมือระดับเครือข่ายความร่วมมือระดับอุดมศึกษา

นอกจากกลไกในระดับรัฐมนตรีด้านการศึกษา ประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาซึ่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการจัดการและ

พัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศได้เล็งเห็นความสำคัญของความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษาไทย โดยใช้ประโยชน์จากองค์กร สมาคม และเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศต่างๆ ในการส่งเสริมความร่วมมือด้านการศึกษาให้มีขอบข่ายกว้างขวางและเข้มข้นยิ่งขึ้น รวมถึงการผลิตทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการผลักดันของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงทำให้ประเทศไทยเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ด้านต่างๆ ในภูมิภาค โดยเป็นที่ตั้งขององค์กรการศึกษาที่สำคัญหลายองค์กร นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษายังได้ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารและดำเนินงานขององค์กร สมาคม และเครือข่ายความร่วมมือต่างๆ ทั้งในเชิงนโยบายและงบประมาณดังต่อไปนี้

1. เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network - AUN) เป็นการรวมตัวกันของมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภูมิภาคและสร้างความตระหนักในความเป็นอาเซียน ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยสมาชิกจำนวน 22 แห่ง มหาวิทยาลัยไทยที่เป็นสมาชิก ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา และมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งประเทศไทยเป็นเจ้าภาพที่ตั้งถาวรของสำนักงานเลขานุการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และนับตั้งแต่จัดตั้งจนถึงปัจจุบันเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนได้มุ่งมั่นทำหน้าที่ในการประสานความร่วมมือด้านอุดมศึกษาของภูมิภาค ปัจจุบันเครือข่ายดำเนินกิจกรรมระหว่างประเทศสมาชิกและกับประเทศคู่เจรจา ได้แก่ จีน เกาหลี ญี่ปุ่น สหภาพยุโรป รัสเซีย และอินเดีย

2. ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านการอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพของอุดมศึกษาในภูมิภาคผ่านกิจกรรมการจัดฝึกอบรม ประชุม สัมมนา การทำวิจัย และการเป็นศูนย์เอกสารข้อมูลด้านการอุดมศึกษาระดับภูมิภาค และด้วยการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ริเริ่มดำเนินงานในเชิงรุกเพื่อส่งเสริมความเป็นสากลและพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียน กล่าวคือ พยายามผลักดันให้มีกรอบการดำเนินงานการพัฒนาอุดมศึกษาในภูมิภาคร่วมกัน เพื่อสนับสนุนการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2558 อย่างไรก็ตาม การศึกษาทั้งระดับพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาต้องมีกรอบความร่วมมือระดับภูมิภาคที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อสามารถรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมถึงสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นได้ซึ่งใช้การอุดมศึกษาเป็นแรงขับเคลื่อนในการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของภูมิภาค ผลิตแรงงานที่มีทักษะความรู้ และสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ให้ตลาดแรงงานตั้งแต่ระดับประเทศ ภูมิภาคไปจนถึงระดับโลก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

แผนพัฒนาของอาเซียนในกรอบความร่วมมือระดับอุดมศึกษา

นับแต่ประเทศไทยได้ผลักดันให้มีการจัดตั้งกลไกความร่วมมือด้านการศึกษาระดับรัฐมนตรีของอาเซียนขึ้นเมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2548 ที่กรุงเทพมหานคร และในปลายปีเดียวกันนี้

ประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 11 ที่ประเทศมาเลเซีย ได้มีมติเห็นชอบให้การประชุมรัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียนเป็นการประชุมประจำปีของอาเซียน โดยจัดประชุมคู่ขนานกับการประชุมสภารัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเป็นเวทีการหารือในระดับนโยบายเพื่อให้รัฐมนตรีด้านการศึกษาของประเทศอาเซียนได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและผลักดันความร่วมมือด้านการศึกษา เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียนในเวทีระหว่างประเทศ รวมทั้งส่งเสริมให้การศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนและประชาคมอาเซียนต่อไปนั้น

ประเด็นความร่วมมือที่ได้จากการประชุมรัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียนระหว่างปี พ.ศ. 2548-2552 สรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

การประชุมอย่างไม่เป็นทางการของรัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียนที่กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2548 โดยมีรัฐมนตรีด้านการศึกษาของประเทศบรูไน ดารุสซาลาม กัมพูชา อินโดนีเซีย ลาว มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย เวียดนาม เลขาธิการอาเซียน ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเจ้าหน้าที่ระดับสูงจาก 9 ประเทศดังกล่าวเข้าร่วมการประชุม ซึ่งการประชุมครั้งนี้ได้มีการปรึกษาหารือและอภิปรายบทบาทสำคัญของการศึกษาในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของอาเซียน รวมถึงการสนับสนุนการสร้างประชาคมอาเซียน ซึ่งที่ประชุมมีความเชื่อมั่นว่าการศึกษาเป็นแกนหลักของการพัฒนาทั้งปวงและมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียน นอกจากนี้ที่ประชุมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างความเข้าใจในเชิงลึกและการสร้างความตระหนักในความมั่งคั่งทางประวัติศาสตร์ ภาษา วัฒนธรรมและค่านิยมร่วมกันในหมู่พลเมืองของอาเซียน รวมถึงประเด็นที่ประเทศสมาชิกอาเซียนกำลังเผชิญกับสิ่งท้าทายด้านการศึกษาใหม่ๆ

ที่ประชุมได้เห็นพ้องที่จะร่วมกันพัฒนาการศึกษา โดยได้จัดทำคำแถลงร่วมของที่ประชุมอย่างไม่เป็นทางการของรัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียน ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างประชาคมอาเซียนที่แข็งแกร่งโดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือใน 5 ประเด็น คือ

1. การปลูกฝังความเป็นอาเซียนในหมู่พลเมืองอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเยาวชนควบคู่กับการเสริมสร้างความเข้มแข็งในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและส่งเสริมความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและศาสนาเพื่อสร้างสันติสุขและเสถียรภาพในอาเซียน รวมถึงการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการก้าวเข้าสู่สังคมความรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นการศึกษาเพื่อปวงชน ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระดับของการพัฒนาระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน

2. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างอัตลักษณ์ของอาเซียน โดยดำเนินมาตรการในการส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างหมู่ประชาชนในอาเซียน การกำหนดช่องทางธุรกิจใหม่ๆ ของอาเซียน ควบคู่กับการสร้างภาพลักษณ์ด้านการศึกษาของอาเซียนและการดำรงอัตลักษณ์ของอาเซียน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเตรียมประชาชนอาเซียนให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการส่งเสริมเรื่องของอาเซียนศึกษาโดยเฉพาะการจัดทำดัชนี

ข้อมูลเอกสารและเว็บไซต์เกี่ยวกับอาเซียน รวมถึงการสร้างความเข้มแข็งของศูนย์อาเซียนศึกษาด้วย

3. การเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการศึกษาของทรัพยากรมนุษย์ของอาเซียน โดยการแลกเปลี่ยนผู้สอน/อาจารย์/บุคลากรด้านการศึกษา/ผู้เรียน/นักศึกษา การฝึกอบรมผู้สอนและการพัฒนาวิชาชีพผู้สอนด้านภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อขยายโอกาสการเข้าถึงการศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษา การเตรียมความพร้อมให้ประชาชนอาเซียนรับมือกับความท้าทายด้านเทคโนโลยีและการไหลบ่าของข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้เรียน/นักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษ

4. การสร้างความเข้มแข็งให้แก่เครือข่ายของมหาวิทยาลัยภายใต้กรอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน โดยเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนจะดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการยอมรับคุณวุฒิการศึกษาและปริญญาระหว่างกัน และการขยายหลักสูตรอาเซียนศึกษาทางอินเทอร์เน็ตให้แก่ผู้เรียนในวงกว้างมากขึ้น

5. การประสานความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับซีมีโอ โดยเสนอให้มีการประชุมรัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียน (ASED) และให้จัดคู่ขนานกับการประชุมสภารัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEC) เพื่อให้มั่นใจว่าประเด็นแนวทางการร่วมมือด้านการศึกษาจะได้รับการเสนอเข้าสู่การพิจารณาของที่ประชุมสุดยอดอาเซียน

การประชุม ASED ครั้งที่ 1 และการประชุม SEAMEC ครั้งที่ 4 ที่ประเทศสิงคโปร์ เมื่อวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2549 รัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียนได้เน้นประเด็นความร่วมมือด้านการศึกษา ดังนี้

1. การส่งเสริมอัตลักษณ์ของอาเซียน และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน โดยการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคมที่มีความหลากหลายเชื้อชาติ ทั้งนี้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้เรียนและนักวิชาการมีการดำเนินการอยู่แล้วจำนวนมาก ที่ประชุมจึงได้เสนอให้เน้นการสร้างมิตรภาพและความเข้าใจ โดยเสนอแนวทาง 3 ประเด็น คือ 1) การส่งเสริมสื่อการศึกษาในด้านอาเซียนศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการพัฒนาและปรับปรุงข้อมูลให้มีความทันสมัยเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับอาเซียนสำหรับสถานศึกษาต่างๆ 2) การจัดกิจกรรมระหว่างผู้เรียนและผู้สอนในอาเซียนผ่านการเรียนการสอนด้านอาเซียนศึกษาและการแลกเปลี่ยน 3) การริเริ่มและสนับสนุนให้นักวิจัยและนักวิชาการของอาเซียนได้ร่วมกันศึกษาปัญหาสิ่งท้าทายที่คาดว่าจะส่งผลต่อชุมชนอาเซียน

2. คุณภาพการศึกษาเพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ ที่ประชุมได้เห็นพ้องกันในการส่งเสริมความร่วมมือ 3 ด้าน คือ 1) การศึกษาด้านภาษา โดยที่ประชุมได้รับทราบถึงความท้าทายในการสอนโดยเฉพาะการสอนภาษาแม่ ภาษาประจำชาติ และภาษาอังกฤษ และตระหนักถึงความจำเป็นในการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอนด้านภาษา 2) การศึกษาด้านเทคนิคและอาชีวศึกษา ซึ่งมีบทบาท

สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ที่ประชุมเห็นชอบให้มีการศึกษาแนวทางแบ่งปันประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการศึกษา จึงควรเน้นเรื่องการคัดเลือกและการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา เช่น เข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรม International Leaders in Education Program (ILEP) ที่สิงคโปร์

การประชุม ASED ครั้งที่ 2 และการประชุม SEAMEC ครั้งที่ 42 ที่ประเทศอินโดนีเซีย เมื่อวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2550 ที่ประชุมได้เน้นการส่งเสริมความร่วมมือด้านการศึกษาเพื่อประชาคมอาเซียนที่เข้มแข็ง มีความยืดหยุ่น และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

1. กฎบัตรอาเซียนที่มีการเสนอให้เพิ่มข้อบทด้านการศึกษา ด้วยเห็นว่าการศึกษาเป็นส่วนสำคัญในการเตรียมความพร้อมให้ประชาชนอาเซียนในทุกภาคส่วน จึงต้องสร้างความตระหนักในเรื่องอัตลักษณ์ของอาเซียน การส่งเสริมกิจกรรมสัมพันธ์ในหมู่ประชาชนอาเซียน และการเพิ่มพูนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะสำหรับเยาวชนทั้งด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2. การแลกเปลี่ยนผู้เรียน พบว่าโครงการ ASEAN Student Exchange Program (ASEP) เป็นกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในช่วงปี พ.ศ. 2543 - 2548 ดังนั้น เพื่อเสริมสร้างเครือข่ายทางวิชาการที่เข้มแข็งและก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ที่ประชุมจึงเห็นควรให้มีการสานต่อโครงการ โดยในปี พ.ศ. 2551 ประเทศมาเลเซียรับเป็นเจ้าภาพจัดกิจกรรม ตามด้วย สิงคโปร์ ไทย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และบรูไน ดารุสซาลาม ที่จะหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพดำเนินงานโครงการ ASEP ตามลำดับ

3. การสร้างเครือข่ายวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ของสถานศึกษามัธยมศึกษาของอาเซียนเพื่อให้เกิดการแบ่งประสบการณ์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาทักษะด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน

4. ความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับซีมีโอ โดยกำหนดสาขาความร่วมมือในสามด้าน คือ การเสริมสร้างสำนักความเป็นอาเซียนในกลุ่มผู้เรียนของอาเซียน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของอาเซียนในสาขาการศึกษา และการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน รวมถึงความร่วมมือกันระหว่างศูนย์ต่างๆ ของซีมีโอและอาเซียน

5. การขยายกรอบความร่วมมือกับประเทศคู่เจรจาของอาเซียน การให้ความสำคัญกับประเทศคู่เจรจาของอาเซียนโดยเฉพาะในกรอบของการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก (East Asia Summit: EAS) ซึ่งเป็นการประชุมระหว่างอาเซียน 10 ประเทศกับประเทศคู่เจรจา 6 ประเทศคือ จีน ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี อินเดีย ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ ที่เห็นชอบให้การศึกษาเป็นหนึ่งในสาขาความร่วมมือที่สำคัญ โดยได้เสนอความเป็นไปได้ที่จะมีความร่วมมือในด้านการฝึกอบรมผู้สอน การเรียนการสอนด้านภาษาโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ เทคนิคและอาชีวศึกษา และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนการสอน

การประชุม ASED ครั้งที่ 3 และการประชุม SEAMEC ครั้งที่ 3 ที่ประเทศมาเลเซีย เมื่อวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2551 ที่ประชุมเห็นว่าการร่วมมือด้านการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศสมาชิกอาเซียนและเป็นมิติที่สำคัญของเสาหลักสามด้านของประชาคมอาเซียน ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคง ประชาคมเศรษฐกิจ และประชาคมสังคมและวัฒนธรรม พร้อมทั้งเน้นย้ำบทบาทของการศึกษาในการเพิ่มความตระหนักเรื่องความเป็นอาเซียน การเสริมสร้างอัตลักษณ์ของอาเซียน และการสร้างความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมในอาเซียน ประเด็นสำคัญมีดังนี้

1. กฎบัตรอาเซียน ที่ประชุมรับทราบการลงนามในกฎบัตรอาเซียนของผู้นำรัฐบาลอาเซียนในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 13 ที่ประเทศสิงคโปร์ เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2550 โดยได้บรรจุเรื่องการศึกษาไว้ในกฎบัตรอาเซียน (บทที่ 1 ข้อย่อยที่ 10) ว่า “เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยความร่วมมือที่ใกล้ชิดยิ่งขึ้นด้านการศึกษา การเรียนรู้ตลอดชีพ และด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างพลังประชาชนและเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ประชาคมอาเซียน” ซึ่งที่ประชุมเห็นว่าการร่วมมือด้านการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศสมาชิกอาเซียนและเป็นมิติที่สำคัญของเสาหลักทั้งสามด้านของประชาคมอาเซียน และได้เน้นบทบาทของการศึกษาในการเพิ่มความตระหนักในความเป็นอาเซียนและอัตลักษณ์ของอาเซียน รวมทั้งการส่งเสริมความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมในอาเซียน

2. โครงการ Harnessing Educational Cooperation in the EAS for Regional Competitiveness and Community Building ซึ่งเป็นโครงการศึกษาวิจัยภายใต้ความร่วมมือ East Asia Summit (EAS) ที่มุ่งใน 4 ด้านคือ การยกระดับมาตรฐานการเรียนการสอน การฝึกอบรมด้านเทคนิคและอาชีวศึกษา ที่ประชุมได้เห็นชอบให้มีกิจกรรมต่างๆ ในอนาคตภายใต้กรอบของโครงการดำเนินการผ่านศูนย์ภูมิภาคต่างๆ ของซีมีโอ โดยให้สำนักเลขาธิการซีมีโอประสานความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับสำนักเลขาธิการอาเซียน

3. การรื้อฟื้นโครงการ ASEP ที่เป็นการแลกเปลี่ยนผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยจะจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำกิจกรรมด้านสังคมและวัฒนธรรมโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลาง ประเทศไทยจะเป็นเจ้าภาพจัดกิจกรรมในปี พ.ศ. 2553

4. การรวบรวมข้อมูลโครงการทุนการศึกษาอาเซียน โดยสำนักเลขาธิการอาเซียนจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลโครงการทุนการศึกษาในอาเซียนที่มีอยู่สำหรับใช้พิจารณาการดำเนินงานโครงการจัดสรรทุนการศึกษาและป้องกันมิให้การจัดสรรทุนเกิดความซ้ำซ้อน

5. การจัดทำสื่อการเรียนการสอนด้านอาเซียนศึกษา เพื่อใช้ในการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเพื่อสร้างความตระหนักในความเป็นอาเซียน โดยกำหนดให้ดำเนินการจัดทำให้แล้วเสร็จภายในปี พ.ศ. 2552 เพื่อเสนอให้ที่ประชุมรัฐมนตรีอาเซียนด้านการศึกษาครั้งที่ 4 พิจารณา

6. บทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนและการประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนกับศูนย์ภูมิภาคต่างๆ ของซีมีโอ โดยที่ประชุมเห็นชอบให้ผู้แทนของ

AUN เข้าร่วมในการประชุมรัฐมนตรีศึกษาอาเซียนครั้งต่อไปเพื่อรายงานผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาและแผนการดำเนินงานในอนาคต พร้อมทั้งเสนอให้มีการปรับเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภูมิภาคและการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนกับศูนย์ภูมิภาคฯ และสำนักเลขาธิการซีมีโอกับสำนักเลขาธิการอาเซียน

7. ความร่วมมือด้านการศึกษาในอนาคต ควรจะเน้นการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All: EFA) โดยกำหนดเป้าหมายไว้ในปี พ.ศ. 2558 ที่ประชุมได้มอบให้สำนักเลขาธิการซีมีโอและสำนักเลขาธิการอาเซียนร่วมกันจัดการประชุมปฏิบัติการในหัวข้อ “Reaching the Unreached” เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติที่ดีระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน

การประชุม ASED ครั้งที่ 4 และการประชุม SEAMEC ครั้งที่ 44 ที่จังหวัดภูเก็ต เมื่อวันที่ 5-8 เมษายน พ.ศ. 2552 ที่ประชุมรับทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานของสำนักเลขาธิการอาเซียน ในเรื่องของอาเซียน ในเรื่องของกฎบัตรอาเซียนที่มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2551 และผลการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 13 ที่ชะอำ หัวหิน พร้อมทั้งกิจกรรมความร่วมมือภายใต้กรอบซีมีโอ และเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน นอกจากนี้ที่ประชุมได้ร่วมกันพิจารณาการขอแก้ไขกฎบัตรเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน เพื่อให้บทบาทการดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงให้สอดคล้องกับกฎบัตรอาเซียนที่ระบุว่าเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งในองค์การระดับรัฐมนตรีอาเซียนเฉพาะสาขา ในด้านประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน โดยที่ประชุมไม่ขัดข้องในการแก้ไขกฎบัตรเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน และเห็นชอบที่จะลงนามร่วมกันในกฎบัตรดังกล่าว (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยสู่ประชาคมอาเซียน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 แบ่งเป็น 3 ยุทธศาสตร์ คือ

1. การเพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากลได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ 2 ประการ คือ 1) พัฒนาสมรรถนะด้านการใช้ภาษาอังกฤษของนักศึกษาไทยในระดับที่ใช้ทำงานได้ และ 2) พัฒนาสมรรถนะด้านการประกอบวิชาชีพและการทำงานข้ามวัฒนธรรมของบัณฑิตไทย

2. การพัฒนาความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาประชาคมอาเซียน ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ 6 ประการ คือ 1) พัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะสากล 2) ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับอาเซียนในสถาบันอุดมศึกษา 3) พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้มีคุณภาพระดับสากล 4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้มีคุณภาพระดับสากล 5) พัฒนาวิชาการและการวิจัยสู่ความเป็นเลิศ และ 6) พัฒนาระบบอุดมศึกษาแห่งอาเซียน

3. การส่งเสริมบทบาทอุดมศึกษาไทยในประชาคมอาเซียน ได้กำหนดกำหนดกลยุทธ์ไว้ 3 ประการ คือ 1) ส่งเสริมบทบาทความเป็นผู้นำของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่เกี่ยวข้องกับสามเสาหลักในการสร้างประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเสาด้านประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน 2) สร้างความตระหนักในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนและบทบาทของอุดมศึกษาไทยในการพัฒนาประชาคมอาเซียนทั้งในด้านบวกและด้านลบ 3) ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน และ 4) พัฒนาศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาในอาเซียน

อย่างไรก็ตาม การเสริมสร้างศักยภาพของการอุดมศึกษาไทยในการแข่งขันกับประเทศสมาชิกอาเซียนที่ต้องปฏิบัติและดำเนินการในสถาบันอุดมศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การประกันคุณภาพภายใน สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาได้พัฒนาระบบและกลไกการประเมินคุณภาพภายในเพื่อใช้เป็นเครื่องมือประกันคุณภาพการศึกษาตามองค์ประกอบคุณภาพที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากำหนด เตรียมความพร้อมรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.)

2. การประกันคุณภาพภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองระหว่างปี พ.ศ. 2549-2553 โดยมีแผนการประเมินคุณภาพสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาทั่วประเทศรวม 248 แห่ง

3. มาตรฐานการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาได้พัฒนาด้านวิชาการ และวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและยกระดับมาตรฐานในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มีความทัดเทียมกันและพัฒนาสู่สากลซึ่งประชาคมอุดมศึกษาได้มีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนามาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องนี้ และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนามาตรฐานการจัดการศึกษาให้มีความหลากหลายและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดโดยเฉพาะในการจัดทำหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ตลาดแรงงาน สังคมและประเทศ

4. กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (Thai Qualifications Framework on Higher Education) กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติในปี พ.ศ. 2552 เพื่อเป็นเครื่องมือในการนํานโยบายตามมาตรฐานการศึกษาของชาติไปปฏิบัติ รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบัณฑิตด้วยการพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ที่คาดหวังในตัวบัณฑิต เพื่อสนับสนุนการใช้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาตินี้จะช่วยอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายแรงงานและการแลกเปลี่ยนนักศึกษา ทั้งระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทย และระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553)

สรุปได้ว่า การศึกษาบริบทโลกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน เป็นบริบทที่สำคัญอย่างยิ่งต่อภาวะผู้นำพัฒนาธรรมในสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังเห็นได้จากแนวคิดการเห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ใน

ศตวรรษที่ 21 ซึ่งหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะที่กำกับดูแลอาจารย์ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นพลังขับเคลื่อนการทำงานในสาขาวิชา การเคลื่อนย้ายแรงงานทั่วโลกที่มุ่งเข้าสู่ตลาดอาเซียน การเสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งให้เห็นทักษะวัฒนธรรมข้ามชาติและทักษะภาวะผู้นำ นำไปบูรณาการกับทักษะภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมเพื่อการดำเนินชีวิตและการทำงานของพลเมืองโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็นต้องมีความตระหนัก ความรู้ และทักษะด้านพหุวัฒนธรรม ตลอดจนอุดมศึกษาไทยกับการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนที่ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในปี พ.ศ. 2558 โดยหันมาองความร่วมมือระดับเครือข่ายอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน การปรับแผนพัฒนาของอาเซียน และยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล การพัฒนาความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาประชาคมอาเซียน และการส่งเสริมบทบาทอุดมศึกษาไทยในประชาคมอาเซียน ตลอดจนการเสริมสร้างศักยภาพของการอุดมศึกษาไทยในการแข่งขันกับประเทศสมาชิกอาเซียนที่ต้องปฏิบัติและดำเนินการในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การประกันคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน การเตรียมความพร้อมรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) การจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาได้พัฒนาด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติเพื่อเป็นเครื่องมือในการนำนโยบายตามมาตรฐานการศึกษาของชาติไปปฏิบัติ

ตอนที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา

4.1 แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

คำว่า “พหุวัฒนธรรม (multiculturalism)” ไม่ใช่คำใหม่ในวงวิชาการ แต่เป็นคำที่ใหม่มากและสำคัญยิ่งสำหรับสังคมไทยซึ่งเป็นประเทศที่ยังไม่มีนโยบายทางวัฒนธรรมที่ชัดเจนแต่มีวิถีชีวิตอยู่กับความเป็นจริงที่ต้องอยู่ร่วมกันกับผู้คนจากหลากหลายวัฒนธรรม ฟังพาทอาศัยกันท่ามกลางความแตกต่างในหลายลักษณะ คำว่า พหุวัฒนธรรม มีความหมายว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้แก่ ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณี และวิถีชีวิต (ขัษฐา ชมะววรรณ มุกดาวิจิตร, 2554)

กฤติกา คงสมพงษ์ (2552) ได้กล่าวถึงแนวคิดพหุวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกิดมาพร้อมกับมนุษย์ทุกคน ความแตกต่างของวัฒนธรรมเริ่มจากการเกิดต่างสถานที่กัน การอาศัยในสภาพแวดล้อมและภูมิอากาศที่ต่างกัน มีผลทำให้รสนิยมและการแต่งกายต่างกัน รวมทั้งการแสดงออกที่ต่างกัน เช่น การแสดงความรัก ความเคารพ ความช่วยเหลือต่อกัน ส่งผลให้โลกนี้มีวัฒนธรรมที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงการผสมผสานกันระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลายในยุคที่โลกไม่สามารถปิดกั้นข้อมูลข่าวสารได้ ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวและเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกันมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การหลั่งไหลของวัฒนธรรมข้ามชาติทำให้เกิดสังคมที่หลากหลายแนวคิด

ส่งผลให้มีการอยู่ร่วมกันทั้งอย่างสงบสุขและท่ามกลางความขัดแย้ง ทั้งในการใช้ชีวิตประจำวันและการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้คนที่มาจากต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรม ต้องหันมาทำความเข้าใจวัฒนธรรมของตนและของบุคคลรอบข้างให้มากขึ้น มิฉะนั้นความสงบสุขในชีวิตประจำวันรวมทั้งความสำเร็จในการทำงานจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ผู้คนที่มาจากต่างเชื้อชาติจะอยู่ร่วมกันอย่างไร หากไม่มีการเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกันและปรับวิถีการดำเนินชีวิตให้ผสมผสานกันระหว่างวัฒนธรรมที่ตนเคยชินและวัฒนธรรมใหม่ ภาพที่เห็นชัดเจนอีกภาพหนึ่งคือ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ที่มีมาจากต่างวัฒนธรรม โดยเฉพาะในยุคเปิดเสรีการค้าและการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้แต่ละประเทศมีธุรกิจข้ามชาติ มีบุคลากรทั้งพนักงานท้องถิ่น ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากต่างชาติ รวมทั้งผู้บริหารที่มาจากต่างวัฒนธรรม การทำงานจะไม่ประสบความสำเร็จหากคนในองค์กรไม่ศึกษาและเรียนรู้การปรับตัวในเรื่องวัฒนธรรมที่ต่างกัน ซึ่งในแต่ละวันต้องใช้เวลาทำงานร่วมกันยาวนาน สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาคือ ความพยายามที่จะเข้าใจและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขระหว่างคนที่มาจากต่างวัฒนธรรม

อะห์มัด ยี่สุนทรง และคณะ (2552) ได้กล่าวถึงแนวคิดพหุวัฒนธรรมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทยว่า สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส มีอัตลักษณ์พิเศษเฉพาะ (อิบราฮีม ณรงค์รักษาเขต และคณะ, 2548) ที่พบว่า ประชาชน 3 กลุ่มหลักๆ คือ ชาวไทยเชื้อสายมลายู ชาวไทยเชื้อสายจีน และสยาม ในอดีตประชาชนทั้งสามกลุ่มสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข แต่ในปัจจุบันพื้นที่สามจังหวัดนี้ มีเหตุการณ์ไม่สงบเกิดขึ้นต่อเนื่องนานนับปี ส่งผลให้เกิดความหวาดระแวง ไม่ไว้ใจกัน เกิดอคติทางเชื้อชาติและศาสนา เกิดการแบ่งพวก (บัญญัติ ยงย่วน และ ชัยวัฒน์ ผดุงพงษ์, 2550) บทบาทสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาคือ การจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการเร่งด่วนของสังคมและประเทศชาติ ซึ่งปัญหาเร่งด่วนของสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งเป็นพื้นที่พหุวัฒนธรรมนี้ จะต้องจัดการศึกษาให้มีลักษณะพิเศษ กล่าวคือ ควรปลูกฝังค่านิยมในเรื่องการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในตัวนักศึกษาทุกกลุ่ม เพื่อเป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างสงบสุข การจัดกิจกรรมนักศึกษานอกจากจะเกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาที่ร่วมทำกิจกรรม ยังช่วยให้นักศึกษาเกิดความเข้าใจลึกซึ้งถึงความเกี่ยวพันกันในสังคม รู้จักปรับตัวและค้นหาโลกของตน กิจกรรมเป็นเสมือนห้องปฏิบัติการที่มีค่ายิ่งในการใช้ชีวิตทางสังคม มีการคบหาสมาคมและความปรารถนาดีต่อกัน มีการอยู่ร่วมกัน ผูกพัน ประสานงาน และทำงานร่วมกัน มีโอกาสแลกเปลี่ยนความเห็น มีการปฏิสัมพันธ์ ทั้งยังช่วยลดความห่างเหินระหว่างบุคคลซึ่งจะพัฒนาความเข้าใจต่อคนอื่นที่ลึกซึ้ง และยังเกิดความพอใจที่ตนเป็นคนของกลุ่ม (ธิดารัตน์ บุญนุช, 2543)

แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของคอนเนอร์ลีและเพดเดอร์เซ็น (Connerley and Pedersen, 2005) เป็นแนวคิดที่ผู้วิจัยศึกษาเพื่อค้นหาองค์ประกอบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

ในการพัฒนาสมรรถนะพหุวัฒนธรรม หรือการพัฒนาภาวะผู้นำในสิ่งแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตามแนวคิดของ คอนเนอร์ลีและเพดเดอร์เซ็น บุคคลนั้นจะต้องมีการ

พัฒนาในลักษณะกระบวนการ 3 ขั้นตอน ตามลำดับก่อน-หลัง ดังนี้ (Connerley and Pedersen, 2005)

ขั้นตอนที่ 1 มีความตระหนักรู้ด้านพหุวัฒนธรรม (multicultural awareness) เราจะต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมก่อน ทั้งวัฒนธรรมของตนเองและวัฒนธรรมของผู้อื่น เข้าใจและให้ความเคารพในค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ของต่างวัฒนธรรม สิ่งที่ดีในวัฒนธรรมหนึ่ง อาจไม่ดีในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง ต้องสร้างความตระหนักในตน และเพิ่มระดับความตระหนักรู้ด้านวัฒนธรรมให้สูงขึ้น จนสามารถดำเนินชีวิตประจำวันกับบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมได้อย่างสบาย ขั้นตอนนี้สำคัญมากที่จะทำให้เข้าใจวัฒนธรรมของผู้อื่น เมื่อมีความตระหนักรู้ด้านวัฒนธรรมมากขึ้นแล้ว จึงพร้อมที่จะไปสู่ ขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 มีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม (multicultural knowledge) โดยศึกษาเอกสารข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับเชื้อชาติและวัฒนธรรม ศึกษาผลกระทบของความต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรมที่มีต่อบุคคลและการทำงานร่วมกัน ทำความเข้าใจผลกระทบทางด้านสังคมจากการสื่อสารกับผู้ต่างวัฒนธรรม เพื่อเสริมความเข้าใจเป็นพื้นฐานก่อนเข้าสู่ ขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 มีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (multicultural skills) เมื่อมีความตระหนักรู้ มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย ความเหมือนและความต่างของวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสมมากขึ้นแล้ว ก็จะต้องมีการสร้างทักษะโดยสามารถนำความตระหนักมาประยุกต์กับความรู้ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ต่างวัฒนธรรม ขั้นตอนนี้เป็นการปฏิบัติในบริบทวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เป็นการแสวงหาประสบการณ์เพื่อฝึกฝนทักษะและพัฒนาความรู้ความเข้าใจตนเอง พัฒนาเอกลักษณ์ ไม่กีดกันชนต่างเชื้อชาติและผิวพรรณ

การมีสมรรถนะในด้านสังคมพหุวัฒนธรรมหรือสังคมต่างวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำพหุวัฒนธรรม การพัฒนาสมรรถนะพหุวัฒนธรรมไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ผู้นำก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะดังกล่าว เพื่อให้อยู่ในสิ่งแวดล้อมพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องสำนึกว่า มิติวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้นมีความสำคัญ และต้องเข้าใจว่า มิติเหล่านี้สามารถส่งผลต่อความสัมพันธ์ในการทำงานกับบุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม (Connerley and Pedersen, 2005)

4.2 สมรรถนะภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21

ทักษะภาวะผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเนื่องจากมีปัจจัยภายนอกมากมายที่ทำให้องค์กรมีสมรรถนะระดับโลก (global competencies) ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนนิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร ให้สอดคล้องกันด้วย อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรจะมีสมรรถนะระดับโลกได้นั้น จำเป็นที่ผู้นำต้องมีสมรรถนะภาวะผู้นำที่ใหม่ๆ แตกต่างจากเดิม ภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมีในการบริหารยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะระดับโลก มีดังนี้ (Moran, 1994. cited in Moran et al., 2011)

1. ภาวะผู้นำทั่วไป เป็นการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อสร้างระบบการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับในองค์กรและสร้างแรงจูงใจให้มุ่งปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศ
2. ภาวะผู้นำด้านปฏิสัมพันธ์ เป็นการเจรจาไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดความขัดแย้งและใช้ความขัดแย้งเป็นโอกาสในการสร้างความร่วมมือ เป็นการบริหารระบบการจัดจ้างชาวต่างชาติโดยคำนึงถึงประสิทธิผลและความพึงพอใจร่วมกัน เพื่อให้เกิดการนำทีมงานพหุวัฒนธรรมและมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพและการสร้างสรรค์
3. ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม เป็นการสร้างความเข้าใจวัฒนธรรม ค่านิยม และข้อสมมติฐานของวัฒนธรรมตน มีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงความผิดพลาดทางวัฒนธรรมโดยแสวงหาความรู้ ทำความเข้าใจ และเคารพในวัฒนธรรมของชาติอื่น

อย่างไรก็ตาม การที่จะประสบความสำเร็จในยุคโลกาภิวัตน์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนั้น กระแสที่มาแรงกล่าวขวัญกันอย่างหนักมาโดยตลอด คือ ความสำคัญของการมีสมรรถนะภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม (Connerley and Pedersen, 2005) ซึ่งเห็นได้ชัดเจนนอกจากความนิยมในการให้แนวคิดต่าง ๆ มากมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้นำพหุวัฒนธรรมยุคโลกาภิวัตน์ ดังแนวคิดต่อไปนี้

1. แนวคิดของไม-ดัลตัน (Mai-Dalton, 1993) เสนอกลุ่มลักษณะพิเศษที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการมีภาวะผู้นำในองค์กรที่หลากหลายวัฒนธรรม ดังต่อไปนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ยาวไกล ต่อกลุ่มบุคคลต่างชาติพันธุ์ต่างวัฒนธรรม 2) มีความตระหนักในด้านพหุวัฒนธรรม และรู้กว้างเกี่ยวกับความหลากหลาย 3) เต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง จากข้อมูลป้อนกลับและการวิพากษ์วิจารณ์ และ 4) กระจายอำนาจลงระดับล่างซึ่งมีความแตกต่างด้านวัฒนธรรม

2. แนวคิดของลอนดอนและเซสซา (London and Sessa, 1999) ได้สร้างมิติของการเป็นผู้เข้าใจพหุวัฒนธรรม ไว้ 9 มิติ ดังนี้ 1) อยู่ในวัฒนธรรมอื่นได้อย่างสบาย 2) ประเมินวัฒนธรรมอื่นในเชิงบวก 3) เข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม 4) เข้าใจความรู้สึกของผู้ที่ต่างวัฒนธรรม 5) เห็นคุณค่าในความแตกต่างทางวัฒนธรรม 6) เปิดใจกว้าง 7) แบ่งปันประสบการณ์ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมกับผู้อื่น 8) ให้ความสำคัญต่อข้อมูลย้อนกลับ 9) มีความสามารถในการปรับตัว

3. แนวคิดของ โรเซนและคณะ (Rosen et al., 2000) ได้แสดงทัศนะว่า การที่จะเป็นผู้นำที่มีความสามารถในยุคโลกาภิวัตน์ได้นั้น บุคคลนั้นต้องมีสมรรถนะ ดังต่อไปนี้ 1) สามารถเข้าใจและเห็นคุณค่าในตนเอง 2) สามารถเข้าสังคมกับผู้อื่น และเห็นว่าเป็นสิ่งท้าทาย 3) สามารถมุ่งเน้นและขับเคลื่อนองค์กร และ 4) สามารถเห็นคุณค่าความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม เป็นที่น่าสังเกตว่า โรเซนและคณะ ได้ให้ความสำคัญของการมีสมรรถนะทางด้านวัฒนธรรม

4. แนวคิดของ แอดเลอร์ (Adler, 2002) ได้เสนอ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการมีภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้ 1) สามารถเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 2) สามารถสร้างสัมพันธภาพที่แสดงความเคารพต่อผู้อื่น 3) สามารถสื่อสารได้ชัดเจน และ 4) สามารถประสานพลังร่วมกับผู้อื่นในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรม

4.3 ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ

หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ จะมีบทบาทภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมที่เข้มแข็งตามแนวคิดของมอแรนและคณะ (Moran et al., 2011) ดังนี้

1. เข้าใจวัฒนธรรม ค่านิยม และข้อสมมติฐานของวัฒนธรรมตน

ดังหลักปรัชญาของโสเครตีสที่ว่า “จงรู้จักตนเอง” และสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า การเดินทางไปสู่ภาวะผู้นำที่แท้จริง เริ่มขึ้นจากความเข้าใจเรื่องของตนเอง (George et al., 2007) จากคำกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่าเกี่ยวข้องกับความตระหนักในตนเองเนื่องจากผู้นำในโลกศตวรรษที่ 21 ต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลที่แตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม โดยต้องสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับบุคคลที่มาจากสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความต่างในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี วิถีชีวิต การปฏิบัติในการบริหารจัดการ

2. มีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง

วัฒนธรรมองค์กร คือ วิถีชีวิตขององค์กร ซึ่งคอตเตอร์และเฮสเก็ตต์ได้ศึกษาองค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากและสรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ (Kotter and Heskett, 1992)

1) วัฒนธรรมองค์กร สามารถส่งผลกระทบต่อผลการทำงานขององค์กรในระยะยาว 2) วัฒนธรรมองค์กร อาจเป็นปัจจัยที่สำคัญมากขึ้นในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรในทศวรรษหน้า (ปี ค.ศ. 2020 – 2029) 3) วัฒนธรรมองค์กร อาจเป็นอุปสรรคต่อความแข็งแกร่งของสถานะการเงินขององค์กรในระยะยาว แม้องค์กรนั้นจะเต็มไปด้วยบุคลากรที่มีสมรรถนะก็ตาม และ 4) วัฒนธรรมองค์กร สามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานได้มากขึ้น

3. หลีกเลี่ยงความผิดพลาดทางวัฒนธรรม โดยแสวงหาความรู้ ทำความเข้าใจและเคารพในวัฒนธรรมของชาติอื่น ซึ่งต้องพึงตระหนักว่า ความผิดพลาดทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้เสมอกับบุคคลทุกสัญชาติ ทุกระดับ แม้แต่บุคคลสำคัญระดับโลกก็ตาม

ทั้งนี้ องค์กรพหุวัฒนธรรม มีบทบาทที่เป็นลักษณะเฉพาะ 2 ประการ ประกอบด้วย 1) การสร้างสะพานเชื่อมทางวัฒนธรรม 2) การสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม ดังนั้น ในการดำเนินงานบทบาทของสาขาวิชาภาษาอังกฤษซึ่งเป็นองค์กรพหุวัฒนธรรม หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ จะต้องเป็นผู้สร้างสะพานเชื่อมทางวัฒนธรรมระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรต่างชาติในสาขา รวมทั้งต้องทำให้บุคลากรที่ต่างภูมิหลังทางวัฒนธรรมเหล่านั้นมาร่วมกันสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม เพื่อระดมความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของแต่ละคนแต่ละเชื้อชาติมาช่วยกันปฏิบัติงานและขับเคลื่อนสาขาวิชาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้บริหารและผู้นำองค์กรพหุวัฒนธรรม ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมให้สามารถทำงานและอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด มีปรัชญาและการปฏิบัติงานในบริบทของวัฒนธรรม ซึ่งก็คือมี “การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม”

4.4 การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

จากความหมายของ “พหุวัฒนธรรม” ซึ่งหมายถึง ความหลากหลายของวัฒนธรรม ดังนั้น การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการพหุวัฒนธรรมซึ่งถือเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมนั่นเอง ในงานวิจัยทางวิชาการ “ความหลากหลาย” มี 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ลักษณะตามสภาพประชากร เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ และสัญชาติ 2) ความหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงานหรือปัญญา เช่น ภูมิหลังการทำงาน และภูมิหลังทางการศึกษา (Kearney, Gebert, and Voelpel, 2009) แต่การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในบริบทของสาขาวิชาภาษาอังกฤษ หมายถึง การบริหารบุคลากรในสาขาวิชา ที่มีความแตกต่างกันทางเชื้อชาติ สัญชาติ ได้แก่ อาจารย์ชาวไทย อาจารย์ชาวต่างชาติ ให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างเป็นประโยชน์ต่อสาขาวิชา คณะ และมหาวิทยาลัย

ความสำคัญของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีดังนี้

1. เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการแข่งขัน
2. ความหลากหลายของบุคลากรเป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาองค์กร เช่น การพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและสถานที่ทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาการเรียนการสอนซึ่งนำไปสู่การผลิตบัณฑิตที่จะก้าวออกไปสู่การทำงานในสังคมพหุวัฒนธรรม
3. การบริหารความหลากหลายเป็นวิธีแปลงความหลากหลายของบุคลากรให้เป็นคุณค่าขององค์กร ซึ่งนับวันจะมีบุคลากรที่หลากหลายทำงานร่วมกันในองค์กรมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นที่ทุกองค์กรควรจะมีวิธีการบริหารความหลากหลาย (วชิระ ชนะบุตร, 2553)

นอกจากนี้ การบริหารความหลากหลายของแรงงาน ยังเป็นการเพิ่มสมรรถนะด้านวัฒนธรรมวัฒนธรรม เป็นเรื่องความเข้าใจคนในฐานะปัจเจกบุคคลไม่ใช่ในฐานะกลุ่ม และเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในสถานที่ทำงานให้เอื้อต่อการเพิ่มผลิตผล โดยการเน้นปัญญา จิตใจและพฤติกรรม การบริหารความหลากหลายที่ดี สามารถช่วยให้ผู้บริหาร จัดการหรือรับมือกับแรงงานที่หลากหลายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถดึงดูด รักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ในโลกแห่งการแข่งขัน (Mujtaba, 2009)

การบูรณาการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษามียุทธศาสตร์เชิงบูรณาการที่รองรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งมีด้วยกัน 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์การไว้วางใจในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

- 1.1 ลดความหวาดระแวง ด้วยวิธีการผูกมิตรเป็นเพื่อน จัดให้มีการวิพากษ์ระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายและนักศึกษา สร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน ยอมรับความแตกต่าง ให้เกียรติและเคารพนับถือความเห็นของผู้อื่น ให้ความรู้ความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ถูกต้อง ตลอดจนค้นหาปัญหาและอุปสรรคในการสร้างการยอมรับวัฒนธรรมที่แตกต่าง

1.2 สร้างความมั่นใจ ด้วยวิธีการโน้มน้าวให้บุคลากรในสถาบันเชื่อว่า การยอมรับและไว้วางใจสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน มีการประพฤติปฏิบัติให้นักศึกษาเห็นเป็นตัวอย่าง เช่น ความเมตตา ความเอื้ออาทร เปิดเผย ใจกว้าง การรับผิดชอบ การยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น และให้นักศึกษามีอิสระในการกำหนดและจัดกิจกรรมนักศึกษาภายใต้นโยบายและเป้าหมายของสถาบัน

2. ยุทธศาสตร์การสื่อสารของสถาบันอุดมศึกษาในการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรม ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

2.1 สร้างความชัดเจนในการสื่อสารการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรม โดยกำหนดภารกิจของบุคคล หน่วยงาน ในการสื่อสารให้ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสถาบัน

2.2 สร้างบรรยากาศของการสื่อสาร โดยให้นักศึกษาและบุคลากรทุกหน่วยงานในสถาบันตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้การสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวัฒนธรรม

2.3 ให้ความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลายแก่ทุกฝ่ายในสถาบัน

3. ยุทธศาสตร์การปฏิสัมพันธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรม ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

3.1 จัดและส่งเสริมกิจกรรม ที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวัฒนธรรม ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การสนทนา เสวนา การพบปะสังสรรค์ เป็นต้น

3.2 สร้างเวที บรรยากาศ เพื่อมีการแลกเปลี่ยนให้มากขึ้น เช่น สภาภาแฟ้มความคิด

3.3 การบูรณาการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างสาขาวิชา /คณะ ภายในสถาบันและต่างสถาบัน

4. ยุทธศาสตร์การร่วมพลังอย่างสร้างสรรค์ของสถาบันอุดมศึกษาในการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรม ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

4.1 สร้างความชัดเจนการร่วมพลังอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา โดยให้รับรู้และเข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจนในเป้าหมายของหน่วยงานและสถาบัน บทบาทหน้าที่ และระดับความสัมพันธ์ของการร่วมมือ

4.2 สร้างบรรยากาศร่วมคิดร่วมทำของบุคลากรหน่วยงานในสถาบัน ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจภายใน ด้วยการกระตุ้นให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นและคุณค่าของพลังร่วม กระตือรือร้นและเต็มใจที่จะร่วมมือ โดยมีตัวอย่างที่เห็นชัดเจน การสร้างแรงกระตุ้นภายนอกด้วยการให้รางวัลตอบแทน โดยใช้เกณฑ์พิจารณาที่ประกอบด้วย การอุทิศตน จำนวนกิจกรรมที่ร่วมมือและประโยชน์ของงานที่ทำร่วมกันตลอดจนการสร้างทีมงาน ด้วยการสนับสนุนให้มี

การทำงานและเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน ระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน ระหว่างนักศึกษากลุ่มเดียวกัน ระหว่างนักศึกษาต่างกลุ่ม และระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา

4.3 สร้างค่านิยมร่วม ประกอบด้วย การมีเอกภาพของสถาบัน เช่น สร้างประเพณี ยกย่องนักศึกษาและบุคลากรที่มีพฤติกรรมในการร่วมมือที่ดีอย่างสม่ำเสมอและเต็มใจ สร้างความเป็นเอกลักษณ์ของสถาบัน เช่น การเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน สร้างความภูมิใจและมีจิตใจมุ่งมั่นการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายวัฒนธรรม ค้นหาเอกลักษณ์ร่วมของสถาบันที่ทุกฝ่ายยอมรับ และหลีกเลี่ยงสิ่งที่อาจส่งผลกระทบต่อการยอมรับ (อะห์มัด ยี่สุนทรอง และคณะ, 2546)

กิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรม

1. กิจกรรมด้านส่งเสริมการปกครอง เป็นการจัดเสวนาด้านการเมืองการปกครอง โดยการเชิญตัวแทนกลุ่มนักศึกษา วิทยากร อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะผู้บริหาร มาร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดอบรมสัมมนาผู้นำองค์กรกิจกรรมในระดับมหาวิทยาลัย คณะ ชมรม หรือกลุ่มกิจกรรมต่างๆ การจัดการเลือกตั้งในระดับองค์กร เช่น องค์กรบริหารกิจกรรมนักศึกษาหรือสภานักศึกษา สโมสรนักศึกษา ชมรม ฯลฯ ตลอดจนการนำเสนอนโยบาย การปฏิบัติตามนโยบาย การตรวจสอบ และการประเมินผล กิจกรรมดังกล่าวช่วยส่งเสริมให้นักศึกษามีการเคารพกฎ กติกา มีน้ำใจนักกีฬา เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันไม่มีฝ่ายแพ้ชนะ เป็นการสร้างระบอบประชาธิปไตย เคารพในสิทธิและหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทั้งยังจะช่วยให้นักศึกษามีความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกของกลุ่ม ช่วยลดความห่างเหินระหว่างบุคคล ช่วยพัฒนาความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและเกิดความพอใจที่รู้สึกว่าเป็นคนของกลุ่ม

2. กิจกรรมด้านวิชาการ เป็นกิจกรรมสัมผัสนวัตกรรมชีวิตพัฒนาวัฒนธรรม มีการแบ่งกลุ่มเพื่อให้เกิดความหลากหลาย และมอบหมายให้ศึกษาวัฒนธรรมที่แตกต่าง จากนั้นนำผลที่ได้จากการศึกษามาอภิปราย จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภาษาต่างๆ เช่น จัดกลุ่มสนทนาภาษา จัดรายการเสียงตามสายภาษาต่างๆ วันละคำ จัดป้ายแสดงคำศัพท์ เป็นต้น มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีชีวิต เช่น เชิญผู้รู้ของแต่ละวัฒนธรรมมาให้ความรู้ จัดอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จัดนิทรรศการ มีกิจกรรมได้เวทีด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมทั้งที่จัดขึ้นภายในสถาบันและระหว่างสถาบันอื่น มีกิจกรรมค่ายเรียนรู้ มีการจัดกิจกรรมในระดับคณะ ชมรมหรือสาขาวิชา มีการออกค่ายวิชาการให้ความรู้ด้านต่างๆ ทัศนศึกษาและเกมวิชาการ สำหรับกิจกรรมนันทนาการ เช่น จัดรายการเฮฮาวิชาการ และการจัดกิจกรรมฟุตบอล เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างวัฒนธรรม เกิดความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมของตนเองและผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีระหว่างกัน และยังก่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน อันเป็นฐานของการทำงานร่วมกันอย่างสันติ ละเอียด ความขัดแย้งจากความไม่เข้าใจกัน

3. กิจกรรมด้านกีฬา เป็นกิจกรรมเข้าค่ายกีฬา เพื่อร่วมกันฝึกซ้อม ใช้ชีวิตร่วมกันและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักกีฬา กิจกรรมกีฬาสัมพันธ์น้องใหม่ กิจกรรมสนทนาการ กิจกรรมกีฬาสัญจร เชิญทีมกีฬานักศึกษาทั้งในและต่างประเทศมาแข่งขัน ไปร่วมแข่งขันกีฬาทั้งในและ

ต่างประเทศ กิจกรรมกีฬาระหว่างคณะ ซึ่งมีการจัดขบวนพาเหรด ประชันเชียร์ เล่นกิจกรรม สันทนาการร่วมกัน กิจกรรมกีฬาพื้นบ้าน มีการจัดประกวดเอกลักษณ์ท้องถิ่น มีขบวนพาเหรดสื่อถึง วัฒนธรรมพื้นบ้าน มีการแข่งขันกีฬาและเล่นเกมพื้นบ้าน กิจกรรมกีฬาสร้างความเป็นเลิศ ซึ่งมีการ คัดเลือกนักกีฬา ฝึกซ้อมร่วมกันและเดินทางไปร่วมแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย เป็นต้น กิจกรรม ดังกล่าวช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ รู้จักการแพ้-ชนะ-ให้อภัย รู้จักการใช้ชีวิตและทำงานร่วมกัน ได้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน

4. กิจกรรมด้านบำเพ็ญประโยชน์ เป็นกิจกรรมค่ายอาสา โดยจัดให้มีการสร้าง ถาวรวัตถุ เยี่ยมเยียนชุมชน เรียนรู้ชุมชน ให้คำปรึกษาด้านต่างๆ กิจกรรมพัฒนาท้องถิ่น เช่น จัด เผยแพร่ความรู้และวัฒนธรรม พัฒนาห้องสมุด เป็นต้น กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์สัญจร เช่น จัด อาสาสมัครช่วยเหลือผู้ประสบภัย ช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ให้ความรู้ทางกฎหมาย นอกจากนี้ยังมี กิจกรรมเรียนรู้ชุมชน ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีชีวิตชาวบ้าน มีการทำกิจกรรมร่วมกับชาวบ้าน ศึกษาชีวิตความเป็นอยู่และการประกอบศาสนกิจของชาวบ้าน กิจกรรมดังกล่าวช่วยให้นักศึกษา รู้จักการเสียสละและทำงานเพื่อส่วนรวม เรียนรู้บุคคลหรือชุมชนต่างวัฒนธรรม มีจิตสาธารณะที่จะ แบ่งปัน ช่วยเหลือ เอื้ออาทรแก่ผู้อื่น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมแตกต่าง เข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษาด้วยกัน และเกิดความสามัคคีในหมู่นักศึกษา

5. กิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรม เป็นกิจกรรมศิลปะและวัฒนธรรมสัญจร มีการ จัดการแสดงทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับภาค มีการเรียนรู้ศิลปะและวัฒนธรรมร่วมกัน กิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีชีวิต โดยการจัดค่ายใช้ชีวิตร่วมกัน มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนด้านศิลปะและ วัฒนธรรม กิจกรรมสัมผัสวิถีชีวิตชุมชน มีการถ่ายทอดศิลปะและวัฒนธรรมพื้นบ้าน กิจกรรมเรียนรู้ ศาสนา เพื่อสังเกตพิธีกรรมของแต่ละศาสนา นำคำสอนศาสนามาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วม กิจกรรมศาสนาที่สามารถร่วมกันได้ มีการเชิญวิทยากรมาสาธิตให้ความรู้ และศึกษาดูงานต่าง สถาบัน กิจกรรมตลาดนัดวัฒนธรรม มีการออกร้านอาหารท้องถิ่นและอาหารนานาชาติ มีการจัด แสดงของแต่ละวัฒนธรรม การจัดนิทรรศการ ประกวดการแต่งกาย กิจกรรมสำคัญทางวัฒนธรรม โดยการจัดงานวันสำคัญทางศาสนาและวัฒนธรรม กิจกรรมดังกล่าวช่วยส่งเสริมให้นักศึกษาเกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวัฒนธรรม เข้าใจในความเชื่อ ค่านิยม วิถีชีวิตความเป็นอยู่ พิธีกรรมทาง ศาสนาที่ต่างกัน เกิดความรู้ความเข้าใจและสามารถอยู่ร่วมกันได้ท่ามกลางความแตกต่างทางศิลปะ และวัฒนธรรม (อะห์มัด ยี่สุนทร และคณะ, 2552)

4.5 กลยุทธ์ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นความท้าทายและโอกาสในการพัฒนา องค์การของนักทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเห็นว่าควรนำกลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่หลากหลายมาใช้ใน การบริหารความหลากหลาย เพื่อแปลงความหลากหลายของบุคลากรให้เป็นคุณค่าขององค์กรในเชิง การสร้างนวัตกรรม เชื่อมโยงนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการมายังระบบงานทรัพยากรมนุษย์ และเป็นศูนย์รวมพลังใจของบุคลากรให้ช่วยกันขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สำเร็จ มีการทำงาน เป็นทีม เรียนรู้เป็นทีม ด้วยความไว้วางใจกัน สามารถนำพาองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ตลอดไป (วชิระ ชนะบุตร, 2553) โดยมี กลยุทธ์ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการบริหารบุคลากร ดังนี้

1. กลยุทธ์การสร้างสมรรถนะพหุวัฒนธรรมตามแนวคิดของเดียร์ดอฟ

เดียร์ดอฟ (Deardorff, 2009) ได้เสนอแนวคิดการสร้างสมรรถนะพหุวัฒนธรรมซึ่งมีส่วนคล้ายคลึงกับแนวคิดของคอนเนอร์ลีและเพดเดอร์เซ็น ในการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมต้องพัฒนาบุคคลในด้านต่อไปนี้ 1) พัฒนาความรู้ เช่น ความรู้ในวัฒนธรรมของตนและวัฒนธรรมอื่น ๆ 2) พัฒนาทักษะพหุวัฒนธรรม เช่น ทักษะการฟัง ทักษะการตีความหมายได้ถูกต้อง ทักษะการแสดง ความเคารพผู้อื่น ทักษะการปฏิสัมพันธ์ และ 3) พัฒนาทัศนคติ เช่น มีมุมมองโลก ไม่เชื่อว่าวิธีเดียวที่ดีที่สุดหรือมีแนวทางเดียวเท่านั้น อย่างไรก็ตาม เดียร์ดอฟมีความเห็นว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ การมีความรู้ทำได้ง่ายกว่าการมีทักษะซึ่งต้องลงมือปฏิบัติ แต่การเรียนรู้ทักษะก็ยิ่งง่ายกว่าการเปลี่ยนทัศนคติของคนที่มีความคิดว่า ชนชาติ ประชาชน ขนบธรรมเนียมประเพณีของเชื้อชาติตนดีเลิศกว่าชาติอื่น หรือมีอคติทางชาติพันธุ์ (ethnocentrism)

2. กลยุทธ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

กลยุทธ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม มอแรนและคณะ (Moran et al., 2011) กล่าวว่า ทักษะพื้นฐานที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้นำพหุวัฒนธรรม คือทักษะการสื่อสารและการฟังข้ามวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะภาษาต่างประเทศ มีความไวต่อวัฒนธรรม รู้ภาษากายและภาษาท่าทาง รู้กระบวนการสื่อสาร

ทั้งนี้ ความสำคัญของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เห็นได้จากการที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้เวลา 70% กับการสื่อสาร การดำเนินธุรกิจทุกประเภทต้องมีการสื่อสาร (Adler, 2008) ยิ่งการทำงานในองค์กรพหุวัฒนธรรมด้วยแล้ว ยิ่งต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้นำองค์กรพหุวัฒนธรรมจึงต้องมีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเพราะเมื่อคนที่ต่างขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ สไตล์การสื่อสาร วิถีชีวิต มาปฏิสัมพันธ์กัน เป็นกระบวนการสื่อสารที่ยากมาก อาจมีสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ถึงแม้จะใช้ภาษาที่สองเป็นสื่อในการสื่อสารร่วมกันก็ตาม เพราะการสื่อสารกับผู้ต่างวัฒนธรรมอาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจ ความเข้าใจผิด ความไม่ไว้วางใจ ความอึดอัดใจได้ ความผิดพลาดข้ามวัฒนธรรมอาจเกิดขึ้นได้ เนื่องจากความไม่คุ้นเคยกับวัฒนธรรม ภาษา และสไตล์การสื่อสารของกันและกัน ดังนั้นการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมผ่านสื่อภาษาอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องยาก เพราะต้องมีทักษะในการฟังการพูด รู้จักสังเกต และต้องมีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม ภาษาของเขา

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่มีผลกระทบต่อสื่อสารข้ามวัฒนธรรม พบว่า ในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมีหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ และการรับรู้มีอิทธิพลต่อความหมายที่แสดงออกทางพฤติกรรม ดังนั้น เพื่อที่จะสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในสังคมพหุวัฒนธรรม จำเป็นต้องตระหนักและศึกษาสิ่งที่มีอิทธิพลดังกล่าว นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย (Samovar and Porter, 1988)

1. ทักษะการคิด ผู้บริหารหรือผู้นำพัฒนาองค์กรต้องไม่มีทัศนคติตัดสินผู้อื่นจากมาตรฐานทางวัฒนธรรมของตน เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ผู้นำต้องผละออกจากกรอบการเปรียบเทียบวิถีชีวิตของตนกับของวัฒนธรรมอื่น แต่ต้องเข้าใจผู้อื่นในบริบทภูมิหลังของเขา เช่น ภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม จึงจะปฏิบัติสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การคิดแบบเหมารวม (stereotype) เป็นการมองลักษณะของบุคคลหนึ่งแล้วเหมารวมว่าทุกคนในกลุ่มวัฒนธรรมนี้ต้องมีลักษณะนี้เหมือนกันหมด ซึ่งเป็นความเชื่อในสายตาของบุคคลภายนอก เป็นการมองภาพรวมโดยทั่วไป ช่วยในการตัดสินใจ แต่มีทั้งผลดีและผลเสีย

3. สถานภาพทางสังคม เชิงภูมิศาสตร์ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา และเชิงบทบาท เช่น อาชีพ ดังตัวอย่าง การสื่อสารระหว่างอาจารย์ชาวไทยและอาจารย์ชาวต่างชาติในสาขาวิชาภาษาอังกฤษสามารถเปรียบเทียบได้ในระดับหนึ่งเพราะเป็นอาจารย์ในสาขาวิชาเดียวกัน แต่ก็ยังมีความต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านค่านิยม แนวคิด เป็นต้น

4. วิธีคิด การให้เหตุผล เป็นปัจจัยที่อาจแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม เช่น การให้เหตุผลตามแนวอริสโตเติลของชาติตะวันตกแตกต่างจากการให้เหตุผลของชาติตะวันออก หรือการให้เหตุผลที่ชาวไอริชถือว่าเป็นเหตุผลที่ดีมีหลักการอาจจะไม่ใช่เหตุผลหรือหลักการสำหรับชาวญี่ปุ่น

5. บทบาท บทบาททางสังคมและพฤติกรรมที่สังคมนั้นคาดหวังมีผลกระทบต่อการสื่อสาร เช่น ในวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่น ตำแหน่งของนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นที่ปรากฏในนามบัตรจะเป็นตัวกำหนดระดับของความเคารพที่พึงได้รับจากผู้อื่น

6. ทักษะทางภาษา เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม แต่ก็เชื่อกันว่า ล่ามที่มีศักยภาพจะสามารถช่วยได้และเป็นสิ่งจำเป็น

7. ระยะห่างสำหรับบุคคล วัฒนธรรมอเมริกันมีระยะห่างสำหรับบุคคลประมาณ 2 ฟุต และเป็นสังคมที่ไม่ต้องใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ตรงกันข้ามกับกลุ่มประเทศละตินอเมริกาและกลุ่มประเทศตะวันออกกลางซึ่งมีความใกล้ชิดทางกายภาพมากและเป็นสังคมที่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นต้น

8. เวลา แต่ละวัฒนธรรมมองเวลาในแง่มุมมองที่ต่างกัน ซึ่งสามารถสร้างความสับสนในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้ เช่น วัฒนธรรมของทวีปอเมริกาเหนือ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา และแคนาดา มองเวลาว่ามีอดีต ปัจจุบัน และอนาคต แต่มุ่งเน้นอนาคต ในขณะที่พุทธศาสนาฝ่ายมหายาน หรือนิกายเซน มองว่าสิ่งต่างๆ เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็ผ่านไป (Samovar and Porter, 1988)

นอกจากจะใช้กลยุทธ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมแล้ว ทักษะความไวต่อวัฒนธรรมถือว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้นำต้องเกิดการเรียนรู้ ทักษะความไวต่อวัฒนธรรม หมายถึง การเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรม สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและพฤติกรรม และสามารถสื่อสารกับคนต่างวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นทักษะหนึ่งที่เป็นในการสื่อสารและการฟังข้ามวัฒนธรรม ผู้นำซึ่งมีความไวต่อวัฒนธรรมนั้น จะไม่ยึดยึดทัศนคติของวัฒนธรรมตน

ให้กับผู้อื่น และไม่ใช้วัฒนธรรมของตนเป็นเกณฑ์ในการมองและวัดผู้ต่างวัฒนธรรม โดยมีผลดีของการมีความไวต่อวัฒนธรรม ดังนี้ (Moran et al., 2011)

1. ทำให้เปิดใจกว้างในการปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้ดีขึ้น และตระหนักในผลกระทบของวัฒนธรรมตน

2. ช่วยลดผลกระทบของความตกใจทางวัฒนธรรม (cultural shock) หรือความรู้สึกสับสนที่มีต่อวัฒนธรรมซึ่งไม่คุ้นเคย ช่วยเพิ่มพูนประสบการณ์ระหว่างวัฒนธรรม พัฒนาความเป็นมืออาชีพและเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

3. ทำให้เกิดความตระหนักว่าวัฒนธรรมและพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กัน จึงควรมีความยืดหยุ่นมากขึ้นและลดการยึดมั่นถือมั่นให้น้อยลงในการมีปฏิสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ยิ่งในการประชุมผ่านเครือข่ายทางไกลที่มีผู้เข้าร่วมจากหลากหลายวัฒนธรรม เพราะการสื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทำให้เราจำเป็นต้องมีมารยาทและปฏิบัติทางพิธีการได้อย่างเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมทางวัฒนธรรม

4. ทำให้เกิดการพัฒนาด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์

3. กลยุทธ์การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง เป็นกลยุทธ์ที่ผู้นำต้องสร้างให้เกิดกับตน เป็นกลยุทธ์แรก แนวคิดของกลยุทธ์การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ผู้นำสามารถเรียนรู้จากผู้อื่น 2) ตระหนักว่าไม่มีใครถูกต้องตลอดเวลา ไม่มีชาติใดพัฒนาสมบูรณ์ครบถ้วนในทุกด้าน 3) การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นความรับผิดชอบของทุกคน ตั้งแต่ระดับบริหารถึงระดับปฏิบัติการ 4) การกระจายอำนาจไปยังพนักงานเพื่อสร้างกำลังใจ โดยมีเป้าหมายสำคัญที่สุดในเรื่องคุณภาพ 5) การทำงานเป็นทีม เป็นการร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 6) ผู้นำพหุวัฒนธรรมต้องสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้ต่างวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7) เป้าหมายหลักของการเปลี่ยนแปลงองค์กรคือ การปรับปรุงบุคลากรและสมรรถนะองค์กร (Moran et al., 2011)

ดังนั้น ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 โดยการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงผู้นำ ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว มีการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการซึ่งมีผลต่อโครงสร้างอำนาจและวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้อยู่ปัจจุบัน นอกจากนี้ต้องมีทักษะการจัดการเพื่อเปลี่ยนผ่านไปสู่สังคมความรู้และอุตสาหกรรมอย่างมีความยืดหยุ่น ในการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำพหุวัฒนธรรม ฟังมีสมรรถนะดังนี้ 1) นำบุคลากรให้ขับเคลื่อนไปตามวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร โดยเฉพาะให้มีส่วนร่วม 2) กระจายอำนาจให้ โดยบอกทิศทางและขอบเขตการทำงาน ให้อิสระและให้การสนับสนุน 3) บอกให้ทราบถึงความต้องการ ความคาดหวัง สิ่งจูงใจ และรางวัลในการทำงาน 4) ดูแลบุคลากรทั้งสุขภาพกาย สุขภาพจิต อารมณ์ และปัญญา 5) สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) จัดวัฒนธรรมองค์กรใหม่ 7) จัดฝึกอบรม 8) ส่งเสริมความเข้าใจ มีการอธิบาย ให้ระบายความรู้สึก 9) ให้แนวปฏิบัติ 10) ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ไปสู่สิ่งใหม่ๆ ให้ทุกคนเห็นประโยชน์ในอนาคต (Moran et al., 2011)

อย่างไรก็ตาม ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรพหุวัฒนธรรมควรใช้หลักการ 4 ประการ คือ 1) เน้นมุมมองและความต้องการของบุคคลและผู้ใช้บริการ 2) เพิ่มสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลง 3) ปรับฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ในองค์กร 4) กระจายอำนาจให้บุคคลรับบทเสมือนเป็นผู้นำในทุกระดับ (Beatty and Ulrich, 1991)

สำหรับ “แนวปฏิบัติ” สำหรับบุคคลเพื่อให้ประสบความสำเร็จในโลกที่กำลังจะเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ 1) ปรับตัวเองให้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 2) ยึดมั่นผูกพันต่องานของตน ซึ่งจะทำให้งานเป็นที่พอใจและบรรลุผล 3) ทำงานด้วยความรวดเร็ว เพื่อกระตุ้นองค์กร 4) ทำงานเหมือนเป็นเจ้าของกิจการ เป็นการสร้างความรับผิดชอบในตน 5) ศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา เพราะการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งจำเป็น 6) แสดงความรับผิดชอบต่อผลของงาน ซึ่งทำให้เกิดการทบทวนเป้าหมาย 7) เพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง 8) มีจริยธรรม 9) ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 10) เป็นผู้แก้ไข ไม่เป็นผู้สั่งการขึ้น 11) พัฒนาทักษะการทำงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จในยุคข้อมูลข่าวสาร (Pritchett and Pound, 1994) ทั้งนี้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรพหุวัฒนธรรมประสบความสำเร็จ ผู้นำทุกระดับต้องมีการจุดประกายและสามารถแสดงวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ใหม่ๆ ให้ปรากฏ กระตุ้นให้ผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลงตนเองเช่นกัน โดยใช้ความพยายามอย่างหนักเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริงร่วมกัน

4. กลยุทธ์การให้แรงจูงใจ

การกระจายอำนาจของผู้นำให้พนักงานหรือทีมงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 แนวคิดการกระจายอำนาจ หมายถึง การเปลี่ยนการจัดการองค์กรจากแบบลำดับชั้น มาเป็นแบบการมีส่วนร่วม โดยกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังพนักงาน คำว่า “กระจายอำนาจ” หมายถึง ผู้นำ (หัวหน้าองค์กร หรือหัวหน้ากลุ่ม) ให้อิสระแก่สมาชิกองค์กรในการปฏิบัติงาน ให้เขาควบคุมชีวิตตนเอง การกระจายอำนาจจึงเป็นสะพานเชื่อมระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายแรงงาน (Moran et al., 2011)

กลยุทธ์พื้นฐาน 5 ประการ ในการกระจายอำนาจให้พนักงานหรือทีมงานเพื่อเสริมแรงจูงใจ มีดังนี้ (Kouzes and Posner, 1995)

1. ให้มีภาวะผู้นำในตนเอง โดยให้ควบคุมชีวิตของตน ผู้นำแบ่งอำนาจ แบ่งความรับผิดชอบ แบ่งการควบคุมให้ โดยผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่าตนไว้วางใจและเคารพในความสามารถของเขา มีการให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทน

2. ให้ทางเลือก ผู้นำให้ทางเลือกในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่น เนื่องจากเป็นอิสระจากกฎระเบียบต่างๆ การกำหนดงานจึงควรเป็นในลักษณะกว้างๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดทางเลือก

3. พัฒนาสมรรถนะ ผู้นำให้โอกาสในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ เพื่อให้เติบโตในสายงานที่เขาชำนาญซึ่งจะทำให้ได้ผลงานที่ก่อประโยชน์ต่อองค์กรอย่างดีที่สุด

4. มอบหมายงานสำคัญ ผู้นำมอบหมายให้ทำงานสำคัญซึ่งโดยปกติเป็นงานของ

ผู้บริหารระดับสูง ถือเป็นนวัตกรรมการวิจัยและพัฒนาในระดับล่าง การกระจายอำนาจทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบ ทำให้รู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของนำไปสู่การพิจารณาตัดสินใจอย่างดีที่สุด

5. ให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม ผู้นำให้การสนับสนุนอย่างชัดเจน มีการรับรู้กันโดยทั่ว ผู้นำพยายามให้ผู้ที่ตนสนับสนุนได้รับการยอมรับ ยอมให้เขาติดต่อ สร้างเครือข่าย และสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นอย่างใกล้ชิด พนักงานก็ต้องรับผิดชอบต่อพัฒนาความก้าวหน้าตามสายงานของตน ขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนให้พนักงานเกิดความตระหนักในศักยภาพของตนมี และดึงศักยภาพนั้นออกมาใช้อย่างเต็มที่และเต็มใจ

นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยแลนด์และจาร์มาน (Land and Jarman, 1992) เป็นกลยุทธ์ push and pull กล่าวคือ ผู้นำสร้างแรงจูงใจแก่ประชาคมในองค์กรของตนให้พร้อมกันขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ เป็นการออกแรงดึงประชาคมของตนให้มาร่วมกันทำงานมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น ช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นและความภักดีของประชาคมต่อองค์กร

5. กลยุทธ์การสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม

กลยุทธ์การสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม เป็นกลยุทธ์สำคัญยิ่งสำหรับผู้นำพหุวัฒนธรรมในศตวรรษที่ 21 เพราะเป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนบทบาทขององค์กรพหุวัฒนธรรมซึ่งมีลักษณะเฉพาะ 2 ประการ คือ สร้างสะพานเชื่อมทางวัฒนธรรม และสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม (Freeman, 1982) ดังนั้น ในการบริหารองค์กรพหุวัฒนธรรมยุคศตวรรษที่ 21 ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมให้สามารถทำงานอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด มีปรัชญาและการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขทางวัฒนธรรม

พลังร่วม ตรงกับภาษาอังกฤษว่า synergy มาจากคำในภาษากรีก หมายความว่า การทำงานร่วมกัน ซึ่งมอแรนและคณะ (Moran et al., 2011) กล่าวว่า คำว่าพลังร่วม เกิดขึ้นจากความเชื่อที่ว่า เราสามารถเรียนรู้จากผู้อื่นและผู้อื่นสามารถเรียนรู้จากเรา และพลังร่วมทางวัฒนธรรมเป็นแนวทางในการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรม เกิดขึ้นจากความตระหนักในความแตกต่างและการสร้างพันธมิตรที่มีกลยุทธ์หลากหลายมิติ กล่าวคือ คนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน มีมุมมองแตกต่างกัน เมื่อมาทำงานร่วมกันแล้ว จะทำอย่างไรให้ทุกคนทุกฝ่ายรู้สึกพอใจกับผลลัพธ์ซึ่งจะทำให้การอยู่ร่วมกันเป็นความสำเร็จที่งดงาม อันเป็นแก่นหรือหัวใจของการบริหารความหลากหลาย หรือการจัดการพหุวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ (Moran et al., 2011)

แอดเลอร์ (Adler, 2002) กล่าวว่า พลังร่วมทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น เป็นกระบวนการซึ่งผู้บริหารกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ โครงสร้าง และแนวทางปฏิบัติขององค์กร ให้เป็นไปตามวัฒนธรรมของสมาชิกองค์กร พลังร่วมทางวัฒนธรรมเป็นการยอมรับทั้งวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกันและวัฒนธรรมที่ต่างกัน โดยไม่เพิกเฉยหรือลดความสำคัญของความหลากหลายทางวัฒนธรรม แต่กลับมองว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นแหล่งที่มาของการออกแบบและพัฒนาองค์กร

การนำพลังร่วมทางวัฒนธรรมไปใช้ในทางปฏิบัติ มีลักษณะเป็นกระบวนการพัฒนา ศักยภาพของประชาคมในกลุ่มที่มีความหลากหลายหรือแตกต่างกันในสภาพภูมิหลังทางวัฒนธรรม โดยสิ้นเชิงมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลซึ่งเกิดจากการแบ่งปันการรับรู้ ประสบการณ์ มุมมองที่แหลมคม และความรู้จากกันและกัน ดังนั้นการนำพลังร่วมทางวัฒนธรรมไปใช้ในทางปฏิบัติสามารถทำได้ในลักษณะ ดังนี้ 1) มีการทำงานร่วมกันจากบุคคลหลากหลาย วัฒนธรรม 2) นำความตระหนักในมรดกทางวัฒนธรรมและศักยภาพของตนมาสร้างสรรค์ให้เกิดพลังร่วม 3) ร่วมกันหาทางออกของปัญหาอย่างบูรณาการ แต่ไม่ใช่การประนีประนอมและไม่มีฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายใดได้หรือเสียประโยชน์ 4) มีการปรับตัว และ 5) มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (Moran et al., 2011)

ภาวะผู้นำในการสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม จะต้องจัดการศึกษาและการฝึกอบรม แก่สมาชิกองค์กรให้มีทักษะการปฏิสัมพันธ์และทักษะเกี่ยวกับองค์กร เพื่อให้สามารถสื่อสารและ ร่วมมือกันระหว่างผู้ต่างวัฒนธรรม มีการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน และต้องช่วยให้สมาชิกองค์กรสงวนรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีหลักการสำคัญ คือ การมอบอำนาจ หรือการกระจายอำนาจ เพื่อให้สมาชิกองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตระหนักในศักยภาพของตนและดึงออกมาใช้อย่างเต็มที่และเต็มที่

ผู้นำในการสร้างพลังร่วม ต้องส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. เน้นคุณภาพชีวิต มากกว่าจำนวนบุคลากร
2. ส่งเสริมแนวคิดการพึ่งพากัน การร่วมมือกัน ไม่แข่งขันกันเอง
3. กระตุ้นการมีส่วนร่วม เน้นการบรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง ไม่ยึดติดกับความคิด ความเชื่อของตนหรือคอยแต่จะหวังพึ่งพาผู้อื่น
4. เน้นค่านิยมดั้งเดิม เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต การมีจริยธรรมในการทำงาน การเคารพทรัพย์สินของผู้อื่น การมีความรับผิดชอบต่อนตนเอง การมีสายใยผูกพันของคนในสังคม (Moran et al., 2011)

นอกจากนี้ รูธ เบนดิกต์ (Ruth Benedict) นักมานุษยวิทยา ได้ทำการศึกษาวิจัย วัฒนธรรมพลังร่วม โดยวิเคราะห์วัฒนธรรมที่หลากหลายทั่วโลก พบว่า บางวัฒนธรรมมีลักษณะพลังร่วมที่โน้มไปในด้านความร่วมมือ แต่บางวัฒนธรรมโน้มไปทางปัจเจกบุคคลและการแข่งขัน งานวิจัยนี้มีการเพิ่มรายละเอียดโดยอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาด้านมนุษยศาสตร์ ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมญี่ปุ่นและวัฒนธรรมสวีเดน มีลักษณะพลังร่วมสูง แต่เป็นสังคมวัฒนธรรมเดี่ยวที่เข้มข้นมาก ขณะที่วัฒนธรรมเซอร์เบียและวัฒนธรรมอิรัก มีลักษณะพลังร่วมต่ำแต่เป็นสังคมที่มีวัฒนธรรมหลากหลายในระดับสูงมาก โดยสรุปลักษณะของสังคมที่มีพลังร่วมระดับสูงและพลังร่วมระดับต่ำ ปรากฏในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ลักษณะของสังคมที่มีพลังร่วมระดับสูงและพลังร่วมระดับต่ำ

สังคมที่มีพลังร่วมระดับสูง	สังคมที่มีพลังร่วมระดับต่ำ
เน้นความร่วมมือเพื่อประโยชน์ร่วมกัน	ไม่ร่วมมือ มีการแข่งขันสูงมาก ความเป็นปัจเจกบุคคลอย่างเข้มข้น มีทัศนคติ “ใส่ล่ากันเอง”
มีการจัดระเบียบสังคมที่ไม่ก้าวร้าวรุนแรง	มีพฤติกรรมก้าวร้าวและเป็นปฏิปักษ์ต่อกันอันนำไปสู่ความรุนแรงทางร่างกายและจิตใจ
ส่งเสริมการพัฒนาของบุคคลและของกลุ่ม	มุ่งตัวเองเป็นใหญ่ ไม่ส่งเสริมความร่วมมือ
มีแนวคิด win-win situation คือได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ไม่มีแพ้ ไม่มีชนะ	ยึดติดกับแนวคิด win-lose approach ต้องแพ้ชนะกันไปข้างใดข้างหนึ่ง
แบ่งปันผลประโยชน์เพื่อความเจริญก้าวหน้าร่วมกัน	ส่งเสริมผลประโยชน์ส่วนตัวโดยเฉพาะกลุ่มบุคคลชั้นสูงที่มีอำนาจ
กระตุ้นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ทุกกลุ่มพลเมือง	พัฒนาคนรวย ไม่พัฒนาคนจน
เป็นสังคมระบบเปิด มีความเมตตากรุณาช่วยเหลือ เป็นมิตร	เป็นสังคมระบบปิด ไร้ความปรานี เล่นพรรคเล่นพวก
มุ่งเน้นความรัก ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม	มุ่งเน้นการแก้แค้น ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว เกียรติรุนแรง แก้แค้นถึงตาย
มีการฟังพาดูอาศัยกัน เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีอัตราอาชญากรรมในระดับต่ำ ความเจ็บป่วยทางจิตอยู่ในระดับต่ำ	อิจฉาริษยา จิตหวาดระแวง ไม่เป็นมิตร กลัวความเปลี่ยนแปลง มีอัตราอาชญากรรมในระดับสูง ความเจ็บป่วยทางจิตอยู่ในระดับสูง

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานเป็นวัฒนธรรมพลังร่วม

องค์กรความรู้จำเป็นต้องมีพลังร่วมในระดับสูง การส่งเสริมพลังร่วมให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงในองค์กรถือเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่บรรษัทภาคการทำงานในศตวรรษที่ 21 เป็นการปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ คือ วัฒนธรรมพลังร่วมจากบุคคลต่างชาติต่างภาษา ซึ่งผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำพลังร่วมโดยดำเนินการดังนี้

1. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน
2. ให้อิสระในการทำงานมากขึ้น
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน รวมทั้งร่วมตัดสินใจขององค์กร
4. เน้นสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับสูง
5. พัฒนาทักษะในการใช้การสื่อสารและวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ๆ
6. ส่งเสริมโอกาสให้มีรายได้ทั้งส่วนตัวและส่วนรวมขององค์กร
7. ปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

8. มีระเบียบปฏิบัติที่สร้างสรรค์
9. มีกิจกรรมวิจัยและพัฒนามากขึ้น
10. จัดให้มีความสัมพันธ์แบบพลังร่วมอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความใกล้ชิด

ความเป็นกันเอง (Moran et al., 2011)

กลุ่มบุคคลพหุวัฒนธรรมเป็นภาพที่มองเห็นได้ทั่วไปในองค์กร เป็นการรวมตัวกันของทรัพยากรบุคคลจากต่างเชื้อชาติต่างภาษา สิ่งที่เป็นปัจจัยเรียกร่องให้เกิดการระดมใช้พลังสมอง โดยการร่วมมือกันใช้พลังร่วมนั้น ได้แก่ สภาวะเงินเฟ้อ การขาดแคลนทรัพยากรบุคคล การลดจำนวนบุคลากร การลดงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการทีมที่จะมาเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนั้น ทีมที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันมีลักษณะบริหารจัดการกันเอง โดยกระจายอำนาจให้กับพนักงานบุคคล ให้มีส่วนในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาวัฒนธรรมของกลุ่มตนเอง (Moran et al., 2011) อย่างไรก็ตาม จากรายงานการวิจัยของแฮริสันและคณะ (Harrison, Price, and Bell, 1998) พบว่า ในการทำงานเป็นทีมระหว่างบุคลากรที่ต่างวัฒนธรรมนั้น ยิ่งใช้เวลาทำงานร่วมกันมากขึ้น ยิ่งลดผลกระทบเชิงลบจากความแตกต่างของวัย เพศ และชาติพันธุ์ ในขณะที่เดียวกันความต่างของทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม จะช่วยเพิ่มข้อมูลความรู้ให้สมาชิกกลุ่ม ผลก็คือ เกิดการถ่ายทอดความรู้ มีความเข้าใจกันและพึงพอใจการทำงานร่วมกันมากขึ้น (Harrison, Price, and Bell, 1998)

ผู้นำพหุวัฒนธรรมต้องแสวงหาแนวทางที่ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ซึ่งเอื้อให้เกิดผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม มีการให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมโดยจัดฝึกอบรมภายในหน่วยงานโดยผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอก ทั้งนี้ สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ดังนี้ (Moran et al., 2011)

1. ความอดทน
2. การได้ประโยชน์จากความสำเร็จของสมาชิกแต่ละคน และของกลุ่ม
3. ความสามารถในการเป็นผู้ให้และผู้รับข้อมูลป้อนกลับ ในลักษณะที่ไม่รุนแรง
4. การเปิดใจต่อการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม การตัดสินใจของกลุ่ม มติเอกฉันท์ของกลุ่ม และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
5. การสร้างบรรยากาศกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ
6. การสร้างสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกกลุ่ม
7. การสื่อสารกับกลุ่มเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย การยอมรับฟังความคิดเห็นต่าง
8. การวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์
9. บทบาท การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ
10. การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำกลุ่ม การใช้ทรัพยากรบุคคลทุกคนในกลุ่ม
11. การตรวจสอบ การประเมินความก้าวหน้าของกลุ่ม
12. ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น การมีพันธสัญญาต่อกลุ่ม
13. การประสานงานนอกกลุ่ม

14. การเคารพนับถือกัน การมีส่วนร่วม การแบ่งงานอย่างยุติธรรม มีทักษะการฟัง

15. การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน

เนื่องจากประสบการณ์ของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงควรส่งเสริมให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วมโดยเฉพาะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Moran et al., 2011) และจากรายงานการวิจัยของออสบิลกิน (Ozbilgin, 2008) ที่ยืนยันว่า การจัดการพหุวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างนวัตกรรมว่าจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไรถือว่าการปรับวัฒนธรรมการทำงานใหม่ เช่น การกระจายอำนาจ การพัฒนาบุคลิกภาพ การประเมินความสำเร็จจากคุณภาพชีวิตการทำงานไม่ใช่จากสถานะองค์กร

สมาชิกองค์กรที่ต่างเชื้อชาติต่างวัฒนธรรม เมื่อมาทำงานเป็นทีม ฟังมีความสามารถดังนี้ (Moran et al., 2011)

1. มีความยืดหยุ่น เปิดใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมุมมองของผู้อื่น
2. มีความอดทน วิริยะอุตสาหะ
3. คิดได้หลายมิติ และพิจารณามุมมองที่แตกต่าง
4. สามารถจัดการความเครียดได้ดี
5. สามารถสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และมีความไวกับปัญหาภาษาของเพื่อนร่วมงาน
6. สามารถคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นจากพฤติกรรมของบุคคล
7. สามารถพร้อมรับสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย
8. สามารถพร้อมรับนโยบายและโครงสร้างองค์กรที่ปรับเปลี่ยนไป

4.6 แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

1. **แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมที่ยอมรับและเห็นคุณค่าทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย**

บาเรท (Barrett, G., 2006) ได้แนะนำให้นำแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมที่ยอมรับและเห็นคุณค่าทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายไปใช้ในองค์กรพหุวัฒนธรรม ดังนี้

แนวคิดที่ 1: แต่ละชาติมีวัฒนธรรมของตน แต่ละองค์กรในชาติมีวัฒนธรรมองค์กรที่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมแห่งชาติ และแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมของตนเองที่แตกต่างกันไป จึงวางแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

- 1) วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในการทำงานของบุคคลและกลไกบุคลากรในมุมมองของกฎหมาย ซึ่งหมายถึงทุกอย่างต้องชอบด้วยกฎหมาย
- 2) มีความไวต่อวัฒนธรรมของบุคคลว่า ในวัฒนธรรมของเขา มีสิ่งใดเป็นแรงจูงใจในการทำงาน
- 3) มีความไวต่อวัฒนธรรมองค์กรว่า แต่ละองค์กรมีอัตลักษณ์ของตนซึ่งสัมพันธ์กับวัฒนธรรมแห่งชาติ

แนวคิดที่ 2: สร้างกลไกสำหรับบุคคลเพื่อแยกแยะความแตกต่างทางวัฒนธรรมและหาหนทางสร้างสะพานเชื่อมความแตกต่างนั้น จึงวางแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

- 1) ให้การสนับสนุนด้านเทคนิค เช่น บริการแปลภาษา จัดฝึกอบรมเรื่องข้ามวัฒนธรรม ให้ความช่วยเหลือในรูปแบบเครือข่าย
- 2) มีความยืดหยุ่น เพื่อเป็นตัวประสานเชื่อมต่อการทำงานท่ามกลางความแตกต่าง
- 3) สร้างสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการจัดการความรู้ ซึ่งนำความผิดพลาดเป็นบทเรียน
- 4) สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยี ทั้งโดยวาจาและไม่ใช้วาจา
- 5) ยอมรับความขัดแย้ง มีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาทั้งทางตรงและทางอ้อม เคารพวัฒนธรรมของกันและกัน

2. แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้จากความแตกต่างของบุคลากรที่หลากหลาย

แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้จากความแตกต่างของบุคลากรที่หลากหลาย มาจากแนวคิดที่ว่าส่งเสริมการเรียนรู้จากความแตกต่างเพื่อมุ่งประสิทธิผลอันเป็นผลประโยชน์ที่แท้จริงขององค์กร มีดังนี้ (Thomas et al., 2005)

- 1) ผู้นำเห็นคุณค่าของมุมมอง แนวคิด และความเห็นจากบุคลากรที่หลากหลาย
- 2) ผู้นำยอมรับว่า มุมมอง แนวคิด และความเห็นจากบุคลากรที่หลากหลายนั้น อาจทำให้เกิดความขัดแย้งและสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ได้
- 3) วัฒนธรรมองค์กร ต้องสะท้อนให้เห็นถึงสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับสูงของบุคคลแต่ละคน ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องจัดประกายบุคคลแต่ละคนให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และตั้งศักยภาพของตนออกมาใช้ให้เต็มที่
- 4) วัฒนธรรมองค์กร ต้องสนับสนุนการเปิดใจกว้าง อดทนต่อความเห็นที่แตกต่าง เห็นคุณค่าของการเรียนรู้จากความขัดแย้ง
- 5) โครงสร้างองค์กร ต้องมีโครงสร้างที่มีความเสมอภาคและไม่มีการบริหารที่มีชั้นตอนมากเกินไป ขณะเดียวกันต้องส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางความคิดและยอมรับการทำทลายที่สร้างสรรค์
- 6) พันธกิจขององค์กร ต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย ต้องได้รับการปฏิบัติจากประชาคมทุกคนขององค์กรโดยมีผู้นำทุกคนคอยกำกับดูแล องค์กรต้องตระหนักว่าการหลอกลวงไม่จริงใจมีผลเชิงลบอย่างรุนแรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและการรักษาให้คงไว้
- 7) บุคคลทุกคนต้องรู้สึกว่าคุณค่าของตนเอง ต้องรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองได้รับการแบ่งงานให้ทำ ต้องรู้สึกยึดมั่นต่อองค์กร ต้องไม่รู้สึกอึดอัดคับใจที่องค์กรใช้ประโยชน์เต็มที่จากบุคลากร เพื่อส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของเขา

3. แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรพัฒนาวัฒนธรรม

แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรพัฒนาวัฒนธรรม เป็นแนวปฏิบัติที่ผู้นำองค์กรพัฒนาวัฒนธรรมสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการตรวจสอบมาใช้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยดำเนินกิจกรรมตรวจสอบ ดังนี้ (Moran, et al., 2011)

- 1) สัมภาษณ์บุคลากร เพื่อประเมินทัศนคติและความพึงพอใจ และให้ได้มาซึ่งข้อมูลว่า ต้องการปรับปรุงด้านใด
- 2) จัดทำฐานข้อมูลประวัติบุคลากร เพื่อสรุปและทำความเข้าใจข้อมูลทางประชากร เช่น สัญชาติ ศาสนา เพศ ภาษา
- 3) จัดทำฐานข้อมูลทักษะบุคลากร เพื่อกำกับดูแลพัฒนาการและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) ทำการประเมินความเป็นธรรมในการได้ค่าจ้างตอบแทน
- 5) ตรวจสอบการร้องเรียนของบุคลากร ประเภทการร้องเรียน ความรวดเร็วในการดำเนินการ วิธีแก้ปัญหา
- 6) จัดอภิปราย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มุมมอง ทัศนคติ

4. แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารความหลากหลายในองค์กรพัฒนาวัฒนธรรม

ในการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญองค์การสหประชาชาติว่าด้วยการจัดการความหลากหลายในภาครัฐ ระหว่างวันที่ 3 - 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2544 ณ สำนักงานใหญ่องค์การสหประชาชาติ นิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีการกล่าวถึงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารความหลากหลาย โดยระบุถึงหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหน่วยงานตัวอย่างที่บริหารจัดการความหลากหลายได้เป็นเลิศที่สุดซึ่งสามารถนำไปเป็นต้นแบบหรือปรับใช้กับองค์กรพัฒนาวัฒนธรรมอื่นๆ ได้ตามเหมาะสม

ในปี ค.ศ. 2001 มลรัฐโอคลาโฮมา มลรัฐวอชิงตัน มลรัฐวิสคอนซิน และเมืองเซนต์ปีเตอร์สเบิร์กแห่งมลรัฐฟลอริดา ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้รับเลือกจาก The IPMA/NASPE Benchmarking Committee ซึ่งเป็นคณะกรรมการร่วมจากสมาคมการบริหารบุคลากรระหว่างประเทศ และสมาคมผู้บริหารบุคลากรของมลรัฐแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ให้เป็นองค์กรภาครัฐที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านความหลากหลายเนื่องจากเห็นคุณค่าของมนุษย์ และสร้างสิ่งแวดล้อมที่อุดมไปด้วยความตระหนักและความไวต่อวัฒนธรรม ความยุติธรรม และความซื่อสัตย์ ผู้ที่เป็นบุคคลทุกคนในมลรัฐเหล่านี้เชื่อมั่นว่าหากตนมีคุณสมบัติเหมาะสม ได้รับแรงจูงใจและขยันขันแข็งก็จะสามารถเจริญก้าวหน้าในการทำงานได้

วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกองค์กรภาครัฐที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศในด้านความหลากหลาย คือ ต้องการให้เห็นรูปแบบการบริหารความหลากหลายที่ประสบความสำเร็จซึ่งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนสามารถนำไปทบทวนหรือปรับใช้ทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งผลการคัดเลือก

พบว่า ทุกองค์ประกอบภาครัฐดังกล่าวมีลักษณะร่วมกันของการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารความหลากหลาย ดังนี้ (Reichenberg, 2001)

1) มีการดำเนินการในลักษณะของกระบวนการ เช่น การออกกฎหมาย กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติ โดยให้การสนับสนุนทั้งทรัพยากรบุคคล เงิน และเวลา มีการนำความหลากหลายมาบูรณาการกับกลยุทธ์อย่างเป็นกระบวนการและทำอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถวัดผลได้

2) มีการกระจายอำนาจ โดยให้แนวนโยบายหลัก ให้แผนงาน จากนั้นหน่วยงานย่อยนำไปพัฒนา ปรับให้เหมาะกับความต้องการเฉพาะของตน ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ และยังทำให้เห็นว่าการบริหารความหลากหลายได้รับการสนับสนุนทั้งจากระดับสูงสุดและจากทุกภาคส่วนขององค์กร

3) มีการจัดฝึกอบรมให้กับกำลังคน ไม่จำกัดเพียงระดับผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังขยายผลไปทั่วถึงแรงงานทั้งหมด องค์กรที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้ได้เชื่อมโยงความหลากหลายกับระบบที่เลี้ยง การอบรมภาวะผู้นำ และการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

4) มีการใช้ข้อมูลกำลังคนและสภาพประชากรของมลรัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเปรียบเทียบสถิติของกำลังคนภาครัฐ แรงงานอาชีพใดไม่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต้องระบุให้เห็น และกำหนดเป้าหมายเพื่อปรับปรุง มีการใช้มาตรการห้ามการกีดกันแต่มีการเพิ่มนวัตกรรม

5) มีการจัดตั้งคณะกรรมการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งรับผิดชอบการออกนโยบาย การให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการ ทบทวน/อนุมัติแผนงาน และติดตามความก้าวหน้าโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

6) มีการบริหารความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำกลยุทธ์การสรรหา การพัฒนาและการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร มาเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีการบูรณาการกระบวนการพัฒนาผู้ที่เป็นบุคคล และจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อดูว่ามีทักษะใดบ้างที่สำคัญจำเป็นที่บุคคลต้องมีเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ แล้วจึงสื่อสารให้บุคคลทราบว่าเป็นทักษะใด แล้วจึงจัดฝึกอบรม

7) มีความรับผิดชอบต่อผลของการบริหารความหลากหลาย ซึ่งดำเนินการโดยวิธีการต่างๆ เช่น การใช้เมตริก การสำรวจ การสนทนากลุ่ม การสำรวจลูกค้า การประเมินผลการบริหารบุคคล การประเมินผลการฝึกอบรม/การให้ความรู้ และนำเรื่องสมรรถนะความหลากหลายไปรวมไว้กับระบบการบริหาร จากวิธีการต่างๆ ดังกล่าว องค์กรจะสามารถกำหนดได้ว่า บุคคลควรมีแนวทางการปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่ต่างวัฒนธรรมจากตนได้อย่างไร สามารถสนับสนุนความหลากหลายของแรงงาน สามารถนำคนที่หลากหลายมาร่วมทำงานเป็นทีม รวมถึงสามารถเข้าใจผลกระทบของความหลากหลายที่มีต่อความสัมพันธ์ทางธุรกิจ องค์กรมองเห็นคุณค่าและบูรณาการความหลากหลายว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดที่จะต้องให้เกิดประสิทธิภาพ ใช้เกณฑ์ที่สามารถวัดผลได้ใน การประเมินความสำเร็จของการบริหารความหลากหลาย (Reichenberg, 2001)

สรุปได้ว่า ผู้นำพหุวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาควรมีความตระหนัก มีความรู้ ความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย โดยสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี

ระหว่างผู้ต่างวัฒนธรรมได้ สามารถนำความตระหนัก และความรู้ ไปใช้โดยการปฏิบัติในบริบท วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การเป็นผู้นำพหุวัฒนธรรมไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ผู้นำก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะ เพื่อให้อยู่ในสิ่งแวดล้อมพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้อง สำคัญว่า มิติวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้นมีความสำคัญ และต้องเข้าใจว่ามีมิติเหล่านี้สามารถส่งผลต่อ ความสัมพันธ์ในการทำงานกับบุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม และเรียนรู้ที่จะใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการ พัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ซึ่งกลยุทธ์ที่ผู้นำพหุวัฒนธรรมจำเป็นต้องมี คือ กลยุทธ์การเป็นผู้ เรียนรู้ วัฒนธรรมเป็นพลวัต คือมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารที่มีทักษะผู้นำโลกาภิวัตน์จะต้อง มีภาวะผู้นำเชิงรุกทั้งในระดับมหภาค ได้แก่ องค์กร ประเทศ และระดับจุลภาค ได้แก่ ปัจเจกบุคคล และกลุ่ม โดยปรับภาพลักษณ์ บทบาทของตน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันต้องช่วย กระตุ้นบุคลากรหรือผู้ตามให้มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของตนเช่นกัน ให้ตระหนักว่า ต้องเปิดใจต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับระดับที่ ผู้นำให้ความสำคัญต่อคนและวัฒนธรรมของคนเหล่านั้น มีวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมสมัย ให้ทุก คนมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม ทำอย่างรวดเร็วและประสานพลัง ในสังคมความรู้ปัจจุบัน จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ประสานร่วมกับแรงงานที่มีสมรรถนะ มีความรู้ โดยไม่คำนึงถึงเพศ เชื้อชาติ ศาสนา หรือสัญชาติ วัตถุประสงค์ที่ผู้นำมีการกระจายอำนาจให้คนอื่นก็เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้ พัฒนาศักยภาพของตนไปพร้อมกับการพัฒนาศักยภาพขององค์กร และเพื่อสนองตอบความท้าทาย ดังกล่าว ผู้นำพหุวัฒนธรรมควรเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มต้นจากตัวเองก่อน

นอกจากนี้ องค์กรยุคศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบของประชาคมจากหลากหลาย วัฒนธรรม จึงเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดพลังร่วมทางวัฒนธรรม เพราะใน สภาวะดังกล่าว ความแตกต่างของวัฒนธรรมสามารถเป็นจุดอ่อนในการดำเนินงาน ขณะเดียวกันก็ สามารถใช้ประโยชน์ให้เป็นจุดแข็งเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจเพื่อมุ่งสู่ ความเป็นเลิศก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการสร้างขวัญกำลังใจให้ประชาคมในองค์กร อันเป็นภาระหนึ่ง ของผู้นำองค์กรพหุวัฒนธรรม สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความ หลากหลายของบุคลากรในองค์กรพหุวัฒนธรรม ซึ่งสนับสนุนความเท่าเทียมกัน ยอมรับความ แตกต่างของบุคลากรที่ต่างวัฒนธรรมว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า นำมุมมอง แนวคิด ความเห็นของ บุคลากรมาไว้ในการทำงานหลักขององค์กร มีการปรับโครงสร้างองค์กร พันธกิจ กลยุทธ์ แนวปฏิบัติ และแม้แต่วัฒนธรรมองค์กร

ตอนที่ 5 การพัฒนารูปแบบ

5.1 ความหมายและประเภทของรูปแบบ

ในแวดวงวิชาการโดยทั่วไปมักได้ยินคำว่า โมเดล (Model) กันอย่างแพร่หลาย คำศัพท์ ดังกล่าว มีการเรียกแตกต่างกันไปในภาษาไทย เช่น “ตัวแบบ” “รูปแบบ” “หุ่นจำลอง” “แบบจำลอง” หรืออาจเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” ลักษณะคำที่เรียกนั้น ส่วนใหญ่แตกต่างกันตามลักษณะที่มาและ

ที่ใช้ เช่น ในวงการวิทยาศาสตร์ แพทย์ศาสตร์ และวิศวกรรม มักใช้คำว่า “หุ่นจำลอง” จะทำให้เกิดความเข้าใจลึกซึ้งได้อย่างดี เป็นต้น

คำว่า “รูปแบบ” (Model) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น

กู๊ด (Good, 1973) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด และ 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

คีฟส์ (Keeves, 1988) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้การศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

สวัสดี สุคนธรังสี (2520) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง

นอกจากนี้ รูปแบบ (Model) เป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ เป็นรูปแบบของความคิดซึ่งบุคคลแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบาย แผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น (ทิตนา แชมมณี, 2550)

จากการรวบรวมความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้ในหลากหลายลักษณะ อาจสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา มีลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริง ที่เปลี่ยนความสลับซับซ้อนให้เป็นความเข้าใจง่ายขึ้น สะท้อนลักษณะบางส่วนออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง เชื่อมโยงมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกัน โดยใช้เหตุผล ข้อมูลและฐานคติมาประกอบ อาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นรูปธรรมและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม

สำหรับประเภทของรูปแบบ มีนักวิชาการจำแนกไว้หลายแนวทางแตกต่างกัน ดังนี้ จอยส์และวีล (Joyce and Weil, 1986 อ้างถึงใน สมาน อัครภูมิ, 2537) ได้จัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นหลัก โดยแบ่งรูปแบบการสอนไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

3. เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้อ้างอิงความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

คีฟส์ (Keeves, 1988) ได้รวบรวมประเภทของรูปแบบที่ใช้ในการศึกษาทางสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบอุปมาอุปมัย เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบอุปมาอุปมัยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ

2. รูปแบบเชิงภาษา เป็นรูปแบบเชิงนามธรรมอย่างหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญ คือ เป็นการอธิบายโดยใช้ปรากฏการณ์ทางภาษาซึ่งอาจเป็นตัวอักษร รูปแบบหรือแผนภูมิ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นเป็นอย่างดี

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ นำมาใช้ในการวัดผลการศึกษา ต่อมาจึงขยายไปใช้กับการวิจัยการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ รูปแบบชนิดนี้ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์ เป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรที่สนใจศึกษา ทั้งขนาดและทิศทางที่มีผลกระทบร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงภาษาโดยนำตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบด้านการศึกษา มีดังนี้

1. มีปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบการสอน
2. มีการบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการ
3. มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของรูปแบบหรือกระบวนการนั้น
4. มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่างๆ อันจะช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (ทิสนา แคมมณี, 2550)

5.2 คุณลักษณะ การพัฒนาและการประเมินรูปแบบ

รูปแบบ เป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึก คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบจึงควรมีลักษณะดังที่ ทาดาโอะ มียากาวะ (2529) กล่าวไว้ว่า

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้ว ถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่ศึกษาได้ชัดเจน

4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้

5. รูปแบบในเรื่องใด จะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

การสร้างหรือพัฒนารูปแบบที่ใช้ในการศึกษาหรือวิจัยกล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ ในการกำกับการสร้างรูปแบบไว้ ดังนี้ (Keeves, 1988)

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มิประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบให้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นรูปแบบจะต้องเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ และควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เราากำลังศึกษาด้วย

ส่วนอีสนอร์ (Eisner, 1976) ได้เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณ โดยเฉพาะในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณา การประเมินโดยแนวทางนี้ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน สรุปแนวคิดได้ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษา ซึ่งนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

2. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้น

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเพื่อการศึกษาวิจัย ไม่ว่าจะอยู่ในศาสตร์ใดก็ตาม มักเป็นประโยชน์มากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับลักษณะของเรื่องที่จะศึกษาและวิธีการใช้ให้สอดคล้องกับหลักเหตุและผล และสมมุติฐานเบื้องต้นของการศึกษา การพัฒนารูปแบบที่มีคุณภาพต้องทำความเข้าใจถึง

แนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ตั้งแต่เรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ ลักษณะที่ดีของรูปแบบ หลักการในการสร้างและพัฒนา ตลอดจนการทดสอบหรือประเมินรูปแบบที่ดี มีคุณภาพ การจะนำไปสู่สู่ภาวะการณ์ที่ดีในการศึกษาวิจัยโดยใช้รูปแบบนั้น จำเป็นต้องอาศัยความรู้จริง ตลอดจนความชำนาญและความเชี่ยวชาญพิเศษที่จะทำการศึกษา จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยใช้รูปแบบ และรูปแบบที่ได้จากการศึกษาก็จะเกิดผลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร หรือองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องต่อไป

ตอนที่ 6 ระเบียบวิจัยที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิจัยที่ใช้ในการศึกษา 2 วิธี คือ การวิจัยเชิงธรรมชาติ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

6.1 การวิจัยเชิงธรรมชาติ

กูบา (Guba, 1985) ได้ให้ความหมายของการสืบค้นเชิงธรรมชาติว่า เป็นการสืบค้นข้อมูลที่มีได้มีการควบคุมตัวแปรใด ๆ โดยเริ่มจากการค้นจากสิ่งที่ปรากฏอยู่แล้วตามธรรมชาติ เครื่องมือที่ใช้สืบค้น คือ คน วิธีการหาข้อมูลใช้วิธีการเชิงคุณภาพ สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย คือ วิเคราะห์จากข้อมูลส่วนย่อยก่อนแล้วพิจารณาส่วนย่อยที่คล้าย ๆ กัน หรือประเภทเดียวกันมารวมกันจัดเป็นประเด็นรวม และหลายประเด็นรวมกันเป็นกลุ่มและหลาย ๆ กลุ่มจัดเป็นแบบแผน (พรชูลี อาชาวอำรุง, 2546)

ดังนั้น คุณลักษณะของการวิจัยเชิงธรรมชาติ ได้แก่ สถานที่วิจัยในธรรมชาติ เครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล คือ คน การอาศัยความรู้ที่มีอยู่แล้วในตัวผู้วิจัย ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ และการสุ่มตัวอย่างเจาะจง เพื่อต้องการกลุ่มที่ลึกเฉพาะเรื่องที่ต้องการศึกษา ซึ่งมีผู้รู้ผู้จำกัด การรวบรวมข้อมูลใช้หลายวิธี เช่น สอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต การวิเคราะห์เอกสาร เป็นต้น

6.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ หมายถึง การแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาปรากฏการณ์ สังคม จากสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงในทุกมิติ (สุภางค์ จันทวานิช, 2545)

ลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพมีสาระสำคัญ ดังนี้ (อุทุมพร จามรมาน, 2531)

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เพียงแต่มีโครงร่างของคำถามสำหรับเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย การรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างทำให้ได้ข้อมูลที่ลึก โดยผู้สัมภาษณ์มีหัวข้อหรือประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า แต่ไม่กำหนดคำตอบซึ่งนิยมใช้เมื่อผู้ให้สัมภาษณ์มีจำนวนไม่มากนัก และผู้วิจัยต้องการเสาะแสวงหาประเด็น มโนทัศน์หรือเพิ่มขึ้นแนวทางในการกำหนดสมมติฐานการวิจัย และใช้เพื่อการอภิปรายผลการวิจัยให้กว้างขวางและลึกซึ้ง

2. การอภิปรายกลุ่มเฉพาะ หรือการระดมความคิด ได้แก่ การนำผู้ให้ข้อมูลมารวมกันเป็นกลุ่มเล็กๆ แล้วถามคำถามเพื่อให้กลุ่มได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการอภิปราย

3. การสังเกตพฤติกรรมหรือวิธีการปฏิบัติการ เป็นวิธีเก็บข้อมูลเพื่อการเสาะแสวงหาข้อมูลจากกลุ่มเล็ก เทคนิคนี้ต้องใช้ผู้ที่ชำนาญในการสังเกต การวิเคราะห์ และความอดทนที่ใช้เวลา

4. การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร เป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ร่วมกับวิธีรวบรวมข้อมูลแบบอื่น โดยเฉพาะในการอ่านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ผลจากการอ่านจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถออกแบบการวิจัยได้เหมาะสม เลือกเทคนิค วิเคราะห์ เขียนรายงานและอภิปรายผลได้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง

ดังนั้น การวิจัยเชิงคุณภาพ ไม่จำเป็นต้องใช้สาระสำคัญครบทั้ง 4 ประการ จะเลือกอย่างหนึ่งอย่างใดก็ได้ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกสาระสำคัญของกาวิจัยคุณภาพจากการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างเป็นหลัก ส่วนแบบสอบถามนำมาใช้เป็นส่วนประกอบ

การวิเคราะห์สาระ

การวิเคราะห์สาระ คือ เทคนิคการวิจัยเพื่อการสกัดประเด็นและสาระที่ต้องการอย่างมีระบบและเป็นปรนัย โดยการบ่งชี้ลักษณะบางประการในข้อความ เช่น บทสัมภาษณ์ ประโยคต่างๆ ในเอกสาร เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ความคิด ค่านิยม ทศนคติที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาจัดประเภท นับความถี่ปรากฏ เพื่อยืนยันลักษณะเชิงประจักษ์ ดังนั้น การวิเคราะห์สาระจึงต้องพิจารณาบริบทของข้อมูลเสมอ (Stone and Shertzer, 1966)

พรชูลี อาชาวาร์จ (2547) สรุปว่า การวิเคราะห์สาระคือ เทคนิคการวิจัยซึ่งใช้เป็นกลไกในการสกัดประเด็นของสาระออกมาจากบริบทอย่างมีความตรง และทำซ้ำได้ เป็นกลไกวิธีการสืบค้นให้ได้ความหมายจากสัญลักษณ์จากข้อความ

กรอบในการวิเคราะห์สาระมี 6 ประการดังนี้ 1) ข้อมูลตามที่ถูกวิเคราะห์ที่ได้รับ 2) บริบทของข้อมูล 3) ความรู้ของผู้วิเคราะห์ในการจำแนกประเด็น 4) เป้าหมายของการวิเคราะห์สาระ 5) การสกัดเป็นทักษะทางปัญญา 6) ความตรงเป็นเกณฑ์สำคัญ

ขั้นตอนในการวิเคราะห์สาระ มี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. จัดกระทำกับข้อมูล ได้แก่ จัดทำหน่วยวิเคราะห์ การกำหนดตัวอย่าง และการบันทึก
2. การลดทอนข้อมูล เป็นการเลือกการกระทำกับข้อมูลให้ชัดเจน การปรับให้เข้าใจง่าย การจัดสาระสำคัญและปรับเปลี่ยนข้อมูลในลักษณะการบันทึกที่ชัดเจน ใช้วิธีการจับสาระสำคัญของข้อมูล แล้วนำมาคัดเลือกและปรับเขียนรายงานให้ง่ายต่อการเข้าใจโดยไม่ลอกเอกสารมาทั้งหมด

3. การสกัด คือ การที่ต้องแยกให้ออกว่าอะไรเป็นจริงที่ปรากฏ ต้องใช้วิจารณญาณพิจารณาบริบทที่วิเคราะห์

4. การวิเคราะห์ นำไปสู่กระบวนการที่จะก่อให้เกิดความตรง และการตรวจสอบที่มีความสอดคล้องกับการวิเคราะห์สาระ (Krippendorff, 1980; Miles and Huberman, 1984; พรชูลี อาชาวาร์จ, 2546)

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์สาระมีความเที่ยง 3 ประเภทคือ 1) ความมั่นคงไม่แปรปรวน 2) การทำซ้ำได้ข้อสรุปเดียวกัน และ 3) ความแม่นยำ

การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าที่ใช้กันทั่วไปในแขนงวิชาทางสังคมศาสตร์ เป็นรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ถามและผู้ตอบ ภายใต้กฎเกณฑ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูล เป็นการสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมายเป็นหลัก ฉะนั้น จึงใช้ได้ทั่วไปโดยไม่จำกัดว่าผู้ให้ข้อมูลมีระดับการศึกษาสูงต่ำเพียงใด ลักษณะสำคัญของการสัมภาษณ์คือ มีความยืดหยุ่น ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสอธิบายขยายความหรือซักถามคำถามเพิ่มเติมต่อกัน เพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจจุดประสงค์ของผู้สัมภาษณ์ ทั้งยังสามารถเปลี่ยนสถานการณ์หรือหาทางวกกลับเมื่อผู้พูดตอบไม่ตรงคำถาม ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ในขณะที่สัมภาษณ์สามารถสังเกตพฤติกรรมต่างๆ ของผู้ตอบได้ ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสสังเกตสีหน้าท่าทาง ความรู้สึกปฏิกิริยาที่ซ่อนเร้นไว้ในใจที่แสดงออกมาในขณะที่พูดและไม่พูด (สุภางค์ จันทวานิช, 2545)

การสัมภาษณ์มีหลายประเภท อาจจะใช้เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม และใช้เวลาแตกต่างกันตามลักษณะและประเภทของการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย แบ่งออกได้ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ลักษณะคล้ายกับใช้แบบสอบถาม และเป็นวิธีที่ใช้ได้ค่อนข้างง่ายสำหรับนักสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าแล้ว เพราะคำถามต่างๆ ได้ถูกกำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์ใช้ประกอบการสัมภาษณ์ล่วงหน้า ลักษณะของการสัมภาษณ์จึงเป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน มีลำดับขั้นตอนเรียงเหมือนกัน สำหรับการตั้งคำถามแบบนี้เป็นไปในทำนองเดียวกันกับการตั้งคำถามในแบบสอบถาม คือ มีทั้งคำถามที่ต้องการคำตอบเฉพาะเจาะจง และคำถามที่ให้ตอบได้ตามความต้องการ (ฉวีวรรณ ประจวบเหมาะ, 2546)

ดังนั้น การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ จะได้ผลเต็มที่ก็ต่อเมื่อผู้สัมภาษณ์เตรียมการล่วงหน้าไว้อย่างดี เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยปกตินักวิจัยเชิงคุณภาพมักไม่ใช้วิธีการสัมภาษณ์ชนิดนี้เป็นวิธีการหลักเพราะไม่ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและครอบคลุมเพียงพอ โดยเฉพาะในแง่วัฒนธรรม ความหมายและความรู้สึก

2. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เป็นวิธีการที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพและในทางมานุษยวิทยา และเป็นแบบที่มักจะถูกนำไปกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม มักจะใช้กับการวิจัยทางชาติพันธุ์วรรณะ ซึ่งต้องการข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้งเกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่มชน และข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่ยังไม่มีผู้รวบรวมมาก่อน ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์แบบนี้จะถูกนำมาศึกษาวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม ในการสัมภาษณ์ดังกล่าว ผู้วิจัยหรือผู้วิเคราะห์ข้อมูลมักจะเป็นผู้สัมภาษณ์เอง จึงรู้ว่าการตั้งคำถามแบบใด เพื่อวัตถุประสงค์ใด ฉะนั้น จึงตั้งคำถามในขณะที่สัมภาษณ์ได้ โดยอาจจะเตรียมแนวคำถามกว้าง ๆ มาล่วงหน้า การสัมภาษณ์แบบนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 4 แบบย่อย ดังนี้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2545)

2.1 การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ เป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ การสัมภาษณ์แบบนี้มีความยืดหยุ่นมาก เพราะมีวัตถุประสงค์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระที่จะอธิบายแนวความคิดของตนเอง บางครั้งผู้สัมภาษณ์เพียงแต่กล่าวนำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบแนว

ความต้องการ แล้วให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าเรื่องโดยอิสระ ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มองเห็นสภาพและความยุ่งยากของปัญหาได้ ฉะนั้น การสัมภาษณ์แบบนี้จึงเหมาะที่จะใช้กับเรื่องที่ผู้วิจัยไม่ต้องการกำหนดกรอบแนวคิดเฉพาะเจาะจงสำหรับข้อมูลที่ได้รับ หากแต่มีแนวคิดทางด้านทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ บ้างแล้ว ในการสัมภาษณ์แบบนี้ ผู้วิจัยต้องวางแนวข้อคำถามไว้คร่าวๆ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้ออกมาเหล่านั้น

2.2 การสัมภาษณ์แบบมีจุดความสนใจเฉพาะหรือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์มีจุดสนใจอยู่แล้ว จึงพยายามหันความสนใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ให้เข้าสู่จุดสนใจ ทั้งนี้เพราะในบางครั้งผู้สัมภาษณ์อาจไม่ต้องการทราบเหตุผลหรือข้อเท็จจริงในเรื่องใดทุกขั้นตอน เพราะอยู่นอกเหนือขอบเขตของการวิจัยในขณะนั้น จึงเลือกสัมภาษณ์เอาแต่จุดที่ต้องการ ฉะนั้น ลักษณะที่สำคัญของการสัมภาษณ์แบบนี้คือ ผู้วิจัยจะต้องทราบก่อนว่าต้องการข้อมูลอะไร ชนิดใด เมื่อเห็นว่าผู้ถูกสัมภาษณ์พูดนอกเรื่องหรือนอกเหนือจากจุดที่สนใจ ก็พยายามโยกเข้าประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตาม การทำเช่นนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญของผู้สัมภาษณ์เป็นส่วนใหญ่ เพราะจะต้องรวบรัดหรือตัดบทโดยไม่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความรู้สึกไม่สบายใจและไม่อยากให้ความร่วมมือ

2.3 การตะล่อมกล่อมเกล่า เป็นการซักถามที่ล้วงเอาส่วนลึกของความคิดออก คือการสัมภาษณ์ที่จะต้องล้วงเอาความจริงจากผู้ถูกสัมภาษณ์ให้มากที่สุด ผู้วิจัยจะต้องใช้วาทศิลป์เพื่อให้ผู้ตอบเล่าเรื่องทั้งหมด การสัมภาษณ์แบบนี้เจ้าหน้าที่สอบสวน ตำรวจหรือทนายความมักใช้กัน แม้นักวิจัยก็ต้องใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกนี้อย่างมาก โดยเฉพาะคำถามที่เกี่ยวกับรายรับรายจ่าย หรือปัญหาทางครอบครัว เป็นต้น เพราะตามปกติผู้ตอบไม่ยอมบอกความจริง แต่นักวิจัยจะต้องถามเพื่อค้นหาความจริงให้ได้ ในกรณีที่ผู้ตอบจงใจที่จะไม่ให้ข้อมูล แต่ผู้วิจัยจำเป็นจะต้องได้ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยก็จะพยายามใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่จะล้วงเอาข้อมูลออกมาให้ได้ โดยรุกผู้ตอบด้วยวิธีต่างๆ เช่น ตั้งคำถามจากเหตุการณ์สมมุติให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถามว่าสิ่งที่น่าจะเป็นหรือควรจะเป็นในเหตุการณ์ที่กำลังซักถามอยู่นั้นคืออะไร เพื่อบังคับให้ผู้ตอบต้องเปรียบเทียบสภาพที่ปรากฏกับสภาพที่ควรจะเป็น หรืออาจตั้งคำถามโดยตีขลุม สรุปความว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร เพื่อให้ผู้ตอบแสดงปฏิกิริยาโดยไม่ทันระวังตัว วิธีการล้วงข้อมูลเป็นวิธีการที่ผู้วิจัยจะต้องแสดงท่าทีค่อนข้างก้าวร้าว จึงเป็นวิธีไม่ควรนำมาใช้พร่ำเพรื่อ และนักวิจัยที่ยังมีประสบการณ์น้อยไม่ควรนำมาใช้ เพราะอาจจะควบคุมสถานการณ์ที่เกิดจากปฏิกิริยาของผู้ตอบไม่ได้

2.4 การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นการกำหนดตัวผู้ตอบบางคนเป็นการเฉพาะเจาะจง เพราะผู้ตอบนั้นมีข้อมูลที่ดีลึกลึซึ้ง กว้างขวางเป็นพิเศษ เหมาะสมกับความต้องการของผู้วิจัย เราเรียกบุคคลประเภทนี้ว่า “ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ” ผู้วิจัยจะต้องหาให้พบว่าเป็นคนไหน การวิจัยอยู่นั้น ใครบ้างเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ตนควรไปสัมภาษณ์ เมื่อกำหนดได้ถูกต้องแล้วก็ดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบใดก็ได้ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยปกติผู้นำชุมชนในสนามที่ทำการวิจัยมักเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ดี เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เจ้าอาวาส แต่ก็ไม่เสมอไป เพราะผู้นำบางคนก็ห่างเหินกับชุมชน บางครั้งเราจะพบว่าบุคคลอื่นเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ดีกว่า

ผู้นำชุมชน เช่น ภรรยาผู้ใหญ่บ้านรู้เรื่องในหมู่บ้านดีกว่าผู้ใหญ่บ้าน ภารโรงรู้เรื่องของโรงเรียนดีกว่าครูใหญ่

ขั้นตอนของการสัมภาษณ์

ก. การเตรียมการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะอย่างเป็นทางการ มีขั้นตอนต่อไปนี้

1. ควรเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ไปสัมภาษณ์ คือใคร มีจำนวนเท่าใด โดยเฉพาะในการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ
2. เตรียมงานขั้นต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ รายชื่อ ที่อยู่ ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างทุกคน
3. วางแผนการสัมภาษณ์โดยเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า กำหนดเวลาการสัมภาษณ์ให้เหมาะสม
4. ซ้อมสัมภาษณ์บุคคลอื่นที่มีใช้ผู้ตอบก่อน เพื่อจะได้แก้ไขคำถามให้สมบูรณ์ถูกต้อง ควรมีตัวอย่างคำถามหลาย ๆ ข้อไว้ใช้สับเปลี่ยนกันตามความเหมาะสม
5. เตรียมอุปกรณ์จดบันทึกที่เหมาะสมกับสถานการณ์
6. ติดต่อกับผู้ถูกสัมภาษณ์โดยนัดหมายเวลาไว้ล่วงหน้า

ข. ขั้นเริ่มการสัมภาษณ์ มีขั้นตอนคือ

1. แนะนำตนเองต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ ควรให้ความสำคัญและยกย่องผู้ถูกสัมภาษณ์
2. สร้างบรรยากาศให้รู้สึกเป็นกันเองด้วยการสนทนาทักทายด้วยอริยาศยอันดี
3. บอกวัตถุประสงค์ในการมาสัมภาษณ์พร้อมทั้งให้คำสัญญาว่าจะเก็บเป็นความลับ
4. ถ้าจำเป็นต้องจดบันทึกหรือใช้เครื่องบันทึกเสียงต้องแจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบ
5. พุดคุยเป็นการอุ่นเครื่องก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์จริง ๆ

ค. ขั้นสัมภาษณ์ นักวิจัยควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ใช้คำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์
2. ควรเป็นนักฟังที่ตั้งใจฟังและติดตาม รู้จักป้อนคำถามให้เหมาะสมกับจังหวะของผู้ตอบ
3. ใช้ภาษาที่สุภาพเข้าใจง่าย ระวังเป็นพิเศษในกรณีที่ผู้วิจัยไม่รู้ภาษาของผู้ตอบดีพอ และในกรณีที่ต้องใช้ล่าม
4. ทำให้ผู้สัมภาษณ์รู้สึกว่าจะเปิดเผยระหว่างการสัมภาษณ์เป็นเรื่องพิเศษเฉพาะตัว เพื่อที่จะทำให้ผู้สัมภาษณ์เกิดความเต็มใจที่จะทำให้อธิบายความจริงต่าง ๆ
5. โดยทั่วไปแล้ว ก่อนจะสัมภาษณ์ควรหาทางติดต่อกับผู้ให้สัมภาษณ์โดยผ่านผู้ที่รู้จักกับผู้ที่ให้สัมภาษณ์ หรือมีจดหมายแนะนำตัวผู้สัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นกันเองกับผู้สัมภาษณ์

ง. ขั้นบันทึกข้อมูลและสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ควรปฏิบัติดังนี้

1. จดบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริงและจดเฉพาะใจความสำคัญ
2. รีบทำบันทึกการสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นในทันที

3. รวบรวมข้อมูลและเอกสารต่างๆที่ได้จากการสัมภาษณ์แนบไว้กับบันทึกการสัมภาษณ์ด้วย

4. ถ้าพิจารณาเห็นว่าการจดบันทึกทำให้ผู้ตอบมีปฏิกิริยาซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการสัมภาษณ์ ต้องงดการจดบันทึกแล้วใช้ความจำแทน

การใช้แบบสัมภาษณ์และการตั้งคำถาม

ในการสัมภาษณ์โดยเฉพาะการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ผู้วิจัยต้องมีแบบสัมภาษณ์เป็นแนวทาง แบบสัมภาษณ์ที่จัดทำอย่างเป็นระบบจะมีลักษณะเกือบเหมือนแบบสอบถาม เพียงแต่จะใช้ผู้สัมภาษณ์เป็นผู้ถาม และกรอกข้อมูลแทนการให้ผู้ตอบอ่านและกรอกข้อมูลเอง แต่แบบสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ทำไว้อย่างตายตัวเป็นสิ่งที่นักวิจัยจำเป็นต้องใช้เช่นกัน โดยเฉพาะในการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ แบบสัมภาษณ์ชนิดนี้จะเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ ซึ่งบรรจุคำถามหลักๆ หรือหัวข้อสำคัญที่ต้องการรู้ จากนั้นให้เป็นหน้าที่ของผู้วิจัยที่จะนำคำถามไปใช้ซักถามเองตามความเหมาะสม แบบสัมภาษณ์ชนิดที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการควรมีลักษณะ ดังนี้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2545)

1. ระบุคำถามให้ชัดเจน เพราะจุดมุ่งหมายของการใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อให้เปรียบเทียบข้อมูลกันได้ ไม่ว่าใครเป็นผู้สัมภาษณ์และใครเป็นผู้ตอบ

2. ถามตามลำดับคำถามที่ระบุไว้ในแบบสัมภาษณ์และถามทุกคำถาม บางครั้งผู้สัมภาษณ์ตั้งคำถามหลายข้อเพื่อให้ได้คำตอบเดียว เพราะคำถามตอนแรกๆ ไม่สามารถทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจได้ ในกรณีเช่นนี้ ผู้สัมภาษณ์ไม่จำเป็นต้องถามเรียงตามลำดับคำถาม อาจสนทนาทั่วไปเพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจว่าผู้สัมภาษณ์ต้องการข้อมูลอะไร

3. คำถามควรเป็นข้อความง่าย ๆ ไม่มีคำปฏิเสธซ้ำในข้อเดียวกันทำให้ผู้ตอบงง

4. อย่าใช้คำถามนำ ผู้สัมภาษณ์ที่ยังไม่ชำนาญและไม่อดทนในการสัมภาษณ์มักใช้คำถามนำหรือแนะนำคำตอบที่ต้องการ ซึ่งเป็นผลเสียต่อการวิจัย การตั้งคำถามควรตั้งกลางๆ

5. ถ้าผู้ให้สัมภาษณ์ไม่เข้าใจหรือเข้าใจคำถามผิด ผู้สัมภาษณ์ควรถามซ้ำอีกครั้งตามที่เขียนไว้ในแบบสัมภาษณ์ แล้วให้อีกาสผู้ให้สัมภาษณ์ตอบอีกครั้ง ถ้าเห็นว่าผู้ให้สัมภาษณ์ต้องใช้เวลาคิด อย่าเร่งคำตอบ ถ้ายังไม่ได้คำตอบควรเปลี่ยนแปลงถ้อยคำในคำถามเพียงเล็กน้อย การเปลี่ยนแปลงถ้อยคำควรทำต่อเมื่อไม่มีหนทางดีกว่านี้แล้ว ถ้อยคำที่เปลี่ยน ควรเขียนไว้ในแบบสัมภาษณ์ด้วยเพื่อต้องการทราบว่ามีใครบ้างที่ตอบคำถามที่แก้ไขด้วยคำใหม่ และถ้อยคำที่แก้ไขนั้นคืออะไร

6. ควรเรียงคำถามให้มีลักษณะติดต่อกันเป็นลูกโซ่ เพื่อให้แนวความคิดของผู้ตอบติดต่อกันเป็นเรื่องเดียวกัน

7. อย่าใส่คำตอบลงไปเอง บางกรณี ผู้สัมภาษณ์ได้รับคำตอบในเรื่องเดียวกันคล้ายๆกันก็เลยใส่คำตอบลงไปเองโดยไม่มีการสัมภาษณ์

กล่าวโดยสรุป การสัมภาษณ์ คือ การสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมาย คือเพื่อรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์โดยทั่วไป ไม่จำกัดคุณสมบัติของคำตอบ อีกทั้งยังมีลักษณะยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ผู้

ซักถามขยายความหรือซักถามเพิ่มเติมได้ ตลอดจนสามารถสังเกตสีหน้าท่าทางของผู้ตอบได้ การสัมภาษณ์แบ่งออกเป็นสองชนิด คือ การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการและการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมักใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการค่อนข้างมาก โดยใช้ควบคู่ไปกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการจำแนกได้เป็น การสัมภาษณ์แบบเปิดกว้าง การสัมภาษณ์แบบจุดสนใจเฉพาะหรือแบบเจาะลึก การตะล่อมกลมกล่อมเกลารหรือการซักล้างข้อมูล และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนที่สำคัญในการสัมภาษณ์คือ การแนะนำตัว การสร้างความสัมพันธ์ การบันทึกคำตอบ การใช้ภาษา ตลอดจนเวลาและสถานที่ที่ใช้สัมภาษณ์ วิธีตั้งคำถามแบบปลายเปิดและแบบปลายปิดจะมีผลต่างกันในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยควรเลือกใช้ให้ถูกต้องตามความเหมาะสม

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นหางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากบทความวารสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งไม่พบงานวิจัยใดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษโดยตรง แต่พบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพัฒนาธรรม ดังนี้

โรเนน และ เซนกา (Ronen and Shenkar, 1985) ได้ข้อค้นพบในงานวิจัยว่า ค่านิยมและทัศนคติมีผลอย่างมากต่อการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลซึ่งต่างวัฒนธรรม

ซากีฟ และ ซอท์ส (Sagiv and Schwartz, 1995) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม ในงานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ค่านิยมของบุคคลมีส่วนอย่างมากต่อการพร้อมรับการติดต่อกับบุคคลต่างวัฒนธรรม

แชมเบอร์เลน (Chamberlain, 1997) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารในสถานศึกษามัธยมที่มีผู้เรียนเป็นชาวยุโรปและชาวอเมริกัน เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารโรงเรียน เช่น การอบรมด้านวิชาการและวิชาชีพ อายุ ประสบการณ์ เพศ ภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนที่ทำงาน กับ หลักสูตรพัฒนาธรรมที่ใช้สอนในสถานศึกษา ได้ข้อสรุปจากการศึกษาครั้งนี้ว่า หลักสูตรที่สถานศึกษาจัดสอนนั้นไม่ชัดเจนว่าเป็นหลักสูตรสำหรับสังคมพัฒนาธรรมหรือไม่ นอกจากนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเพื่อประเมินหลักสูตรในสถานศึกษา และจะต้องให้ความสนใจกับหลักสูตรเชิงพัฒนาธรรมมากขึ้น และยังคงพบว่ามีกรณีจัดโปรแกรมการศึกษาที่สนองความต้องการของผู้เรียนเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับสังคมพัฒนาธรรม

ลีทวูดและดัก (Leithwood and Duke, 1998) ได้ศึกษาบทความที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพัฒนาธรรม จำนวน 121 บทความ ในวารสารภาษาอังกฤษ 4 ฉบับ เขาให้ทัศนะว่า มีภาวะผู้นำ 6 แบบ ซึ่งจำเป็นสำหรับผู้นำพัฒนาธรรมในโลกตะวันตก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingent leadership) 2) ภาวะผู้นำด้านบริหารจัดการ 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และ 6) ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน

การ์ดินเนอร์ และอีโนโมโต (Gardiner and Enomoto, 2006) ได้ทำการศึกษายาทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา 6 คน ในเขตชุมชนเมืองในฐานะผู้นำพัฒนาธรรม มีข้อค้นพบจากการวิจัยว่าถึงแม้ผู้บริหารโรงเรียนจะไม่ได้เตรียมพร้อมมากนักสำหรับมุมมองในเรื่องภาวะผู้นำพัฒนาธรรม แต่บางคนก็มีส่วนร่วมในกิจกรรมประจำวันซึ่งสนับสนุนความหลากหลาย กิจกรรมเหล่านี้เกี่ยวข้องกับส่งเสริมความเข้าใจในความหลากหลาย รวมถึงการสอนพัฒนาธรรมศึกษาในสถานศึกษา ตลอดจนส่งเสริมความร่วมมือและความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชน

งานวิจัยของฮอฟสตีต (Hofstede) ในโครงการโกลบ หรือ GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) (Connerley and Pedersen, 2005) น่าจะเป็นงานวิจัยที่มีเนื้อหาครอบคลุมมิติวัฒนธรรมมากที่สุด คณะวิจัยประกอบด้วยนักวิจัย 170 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านคุณลักษณะผู้นำ การปฏิบัติ และค่านิยมทางวัฒนธรรม ใช้เวลาเก็บข้อมูลกว่า 7 ปี กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการ 18,000 คน ใน 62 ประเทศ คณะผู้ศึกษาได้จำแนกมิติวัฒนธรรมได้ 9 มิติ ดังนี้ 1) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน 2) ระยะห่างเชิงอำนาจ 3) พหุชน 4) ปัจเจกชน 5) การยืนยันทัน 6) การเน้นอนาคต 7) การเน้นปฏิบัติ 8) การมีมนุษยธรรม 9) ความแตกต่างทางเพศ สำหรับมิติที่ 5 - 9 เป็นมิติที่เหมือนกับมิติวัฒนธรรมของฮอฟสตีต

การวิจัยในโครงการโกลบ ไม่สามารถชี้ชัดได้ว่า มิติวัฒนธรรมใดสำคัญที่สุดสำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ไทรแอนดิส (Triandis, 1993) เสนอแนะว่า มิติปัจเจกชนและพหุชน อาจเป็นมิติวัฒนธรรมที่สำคัญที่สุด แต่สำหรับวัฒนธรรมพหุชนอาจคาดหวังว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ต้องให้ความช่วยเหลือและมีลักษณะเหมือนพ่อ ในขณะที่วัฒนธรรมปัจเจกชนจะให้คุณค่าของการบรรลุความสำเร็จและการเป็นผู้นำที่มีส่วนร่วม ส่วนดอร์ฟแมน (Dorfman, 2004) เห็นว่าระยะห่างเชิงอำนาจมีความสำคัญเป็นพิเศษสำหรับผู้นำ หากวัฒนธรรมที่ยอมรับระยะห่างเชิงอำนาจต่ำ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่คาดหวังว่าตนจะได้รับการปรึกษาหารือจากผู้บังคับบัญชาสำหรับวัฒนธรรมที่ยอมรับระยะห่างเชิงอำนาจสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะคาดหวังให้ผู้นำพูดตรงไปตรงมาและใช้อำนาจเด็ดขาด

ผลงานวิจัยของฮอฟสตีต (Hofstede) และโครงการโกลบ (GLOBE) เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับปฏิสัมพันธ์เชิงพัฒนาธรรม ตัวอย่างเช่น อาจไม่เหมาะสมที่จะฝึกรอบรมผู้นำที่อยู่ในวัฒนธรรมระยะห่างเชิงอำนาจสูงให้ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากผู้นำในประเทศเหล่านี้จะมีคำตอบของตนเองทั้งหมดแล้ว หากเชิญผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วม ผู้นำอาจถูกมองว่าอ่อนแอและไร้สมรรถนะ (Connerley and Pedersen, 2005)

ฮาร์ท (Hart, 2006) ศึกษาเปรียบเทียบมุมมองของผู้สอนระดับประถมศึกษาและมุมมองของผู้สอนระดับมัธยมศึกษา ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จาก 19 วัฒนธรรม กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้สอน 524 คน จากสถานศึกษานานาชาติทั่วโลก 28 แห่ง มีข้อค้นพบจากงานวิจัยว่าผู้สอนที่มาจากสหรัฐอเมริกา ผู้สอนที่มาจากอังกฤษ และผู้สอนอเมริกันที่มาจากต่างประเทศ มีมุมมองภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 3 ด้าน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ด้านการกำหนดพันธกิจสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการโปรแกรมการสอน และด้านการส่งเสริม

บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน และแม้จะมาจากประเทศที่มีเจตคติทางวัฒนธรรมคล้ายคลึงกัน เช่น สหรัฐอเมริกา และอังกฤษ ก็ยังมีมุมมองภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ผู้สอนอเมริกันที่มาจากต่างประเทศและผู้สอนที่มาจากทวีปอเมริกาเหนือ (สหรัฐอเมริกา และแคนาดา) ก็มองพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการโปรแกรมการสอนได้แตกต่างกัน โดยผู้สอนที่มาจากทวีปอเมริกาเหนือ จะมีมุมมองในทางบวกต่อผู้บริหารโรงเรียนได้มากกว่าผู้สอนที่มาจากอังกฤษหรือผู้สอนอเมริกันที่มาจากต่างประเทศ

ดีน (Dean, 2007) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ โดยการมีกลยุทธ์ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence - CQ) หรือกลยุทธ์ชีวิต ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งของผู้นำโลกาภิวัตน์ ในการศึกษาผู้นำกับกลุ่มพนักงานซึ่งมีวัฒนธรรมและเชื้อชาติที่หลากหลาย ผลการวิจัยพบว่าผู้นำโลกาภิวัตน์ที่ยอมรับหลักการความฉลาดทางวัฒนธรรมและนำไปใช้กับกลุ่มพนักงานซึ่งมีความหลากหลายของวัฒนธรรมและเชื้อชาติโดยผ่านกระบวนการภาวะผู้นำนั้น จะมีอิทธิพลต่อกลุ่มพนักงานดังกล่าว นอกจากนี้ ยังมีข้อค้นพบว่า ผู้นำโลกาภิวัตน์ซึ่งชอบใช้กลยุทธ์ชีวิตกับกลุ่มพนักงานที่ต่างวัฒนธรรม จะทำให้เกิดการบูรณาการเอกลักษณ์ของพนักงานแต่ละวัฒนธรรม

แอสฟอว์ (Asfaw, 2008) ได้ศึกษาว่า การฝึกอบรมเพื่อให้เป็นมืออาชีพด้านพหุวัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อมุมมองและศักยภาพด้านภาวะผู้นำอย่างไรและมากน้อยเพียงใด โดยศึกษาจากผู้เรียนอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ในสถานศึกษามัธยมปลายซึ่งเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม มีผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมด 16 คน (100%) และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนจากสถานศึกษามัธยมปลายที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 3 แห่ง มีส่วนร่วมในการศึกษาครั้งนี้ เทคนิคการเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์ การสังเกตโดยตรง การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การออกภาคสนาม และการตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นมุมมองมากมายของผู้ตอบในหัวข้อต่างๆที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

บุญนัดดา ชัยนาม (Boonnadda Jayanam, 2009) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมสำหรับการเป็นพลเมืองโลกของผู้บริหารสถานศึกษานานาชาติในกรุงเทพมหานคร โดยทำการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษานานาชาติเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 42 คน เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมสำหรับการเป็นพลเมืองโลกใน 3 มิติ ได้แก่ เจตคติและค่านิยม ความรู้ และทักษะ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวังในอุดมคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมสำหรับการเป็นพลเมืองโลกพบว่า มิติที่มีความแตกต่างมากที่สุดคือ ทักษะ รองลงมาคือ เจตคติและค่านิยม และความรู้

อะห์มัด ยี่สุนทร และคณะ (2552) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบกิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์กิจกรรมนักศึกษาโดยทั่วไป ศึกษาวิเคราะห์กิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา และนำเสนอรูปแบบกิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรม โดยการใช้วิธีการวิจัยเชิงธรรมชาติ ข้อมูลการวิจัยได้จากการวิเคราะห์เอกสารสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และนักศึกษา สำหรับการตรวจสอบรูปแบบกิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรม กระทำโดยการประเมินอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่า

กิจกรรมนักศึกษาโดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมด้านการปกครอง ด้านวิชาการ ด้านกีฬา ด้านบำเพ็ญประโยชน์ และด้านศิลปะและวัฒนธรรม ส่วนกิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรมในด้านต่างๆ ดังกล่าว มีการเน้นการสร้างความเข้าใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวัฒนธรรม การทำงานและการใช้ชีวิตร่วมกัน และการมีจิตสาธารณะ นอกจากนี้รูปแบบกิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรม ประกอบด้วย วิทยุทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ กระบวนการ ผลการดำเนินการและการประเมินผล

สุนทรী โคมิน (2522) พบว่าสังคมไทย เป็นสังคมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลและให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยลักษณะทั่วไปของค่านิยมสังคมไทยทางด้านจิตวิทยาสามารถแบ่งออกได้เป็น 9 ประการ ตามลำดับความสำคัญมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ 1) การให้ความสำคัญกับตนเองสูง 2) การมีความกตัญญู 3) การมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นไปอย่างราบรื่น 4) การมีความยืดหยุ่นและรู้จักปรับตัวตามโอกาส 5) การมีความรู้สึกมักน้อยและพอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ 6) การเห็นคุณค่าของการศึกษาและสมรรถภาพในการทำงาน 7) การรักความเป็นอิสระหรือความเป็นไทย 8) การรักความสนุกสนาน 9) การมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ที่ได้จากการวิเคราะห์สาระเอกสาร ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. กลุ่มข้อมูลจากเอกสาร ประกอบด้วย เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่สืบค้นได้จากอินเทอร์เน็ตทั้งของไทยและต่างประเทศ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

2. กลุ่มข้อมูลจากบุคคล ประกอบด้วย

2.1 คณบดี จากคณะวิชาในมหาวิทยาลัยเอกชนที่เปิดสอนสาขาวิชาภาษาอังกฤษหรือสาขาวิชาที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า ซึ่งมีจำนวน 13 มหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยเป็นคณบดีจาก 5 คณะวิชา ได้แก่ คณะศิลปศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และคณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยเอกชน 13 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย มหาวิทยาลัยรังสิต และมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

2.2 หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษซึ่งเป็นคนไทย จำนวน 13 คน จาก 5 คณะวิชาในมหาวิทยาลัยเอกชน 13 แห่ง ที่เปิดสอนสาขาวิชาภาษาอังกฤษหรือสาขาวิชาที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2.3 อาจารย์ในสาขาวิชาภาษาอังกฤษ จาก 5 คณะวิชา 13 สถาบัน จำนวน 179 คน จำแนกเป็น อาจารย์ชาวไทย 148 คน และอาจารย์ชาวต่างชาติ 31 คน

2.4 นักศึกษาชั้นปีที่ 4 สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ที่กำลังศึกษาในภาคเรียนที่ 2/2554 จาก 5 คณะวิชา 13 สถาบัน จำนวน 1,451 คน

2.5 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 10 คน

กลุ่มตัวอย่าง

1. ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพัฒนาวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน และการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำพัฒนาวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย

1.1 คณบดี ใช้ประชากรทั้งหมดจากมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 13 แห่ง แห่งละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 13 คน จำแนกดังตารางที่ 1

1.2 หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ใช้ประชากรทั้งหมดจากมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 13 แห่ง แห่งละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 13 คน จำแนกดังตารางที่ 1

1.3 อาจารย์ ใช้ประชากรทั้งหมด จำนวน 179 คน ประกอบด้วย อาจารย์ชาวไทย จำนวน 148 คน และอาจารย์ชาวต่างชาติ จำนวน 31 คน จากมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 13 แห่ง จำแนกดังตารางที่ 1

ตารางที่ 2 จำนวนคณบดี หัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ จำแนกตามมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	คณบดี	หัวหน้าสาขาวิชา	อาจารย์	
			ชาวไทย	ชาวต่างชาติ
1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	1	1	8	2
2. มหาวิทยาลัยเกริก	1	1	11	1
3. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	1	1	7	4
4. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น	1	1	5	1
5. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	1	1	5	3
6. มหาวิทยาลัยศรีปทุม	1	1	13	2
7. มหาวิทยาลัยสยาม	1	1	12	0*
8. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	1	1	20	1
9. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	1	1	28	7
10. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	1	1	8	2
11. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย	1	1	10	1
12. มหาวิทยาลัยรังสิต	1	1	9	5
13. มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต	1	1	12	2
รวม	13	13	148	31

* อาจารย์ต่างชาติที่มาสอนสังกัดสถาบันภาษา ไม่ได้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ

1.4 นักศึกษา ชั้นปีที่ 4 ที่กำลังศึกษาในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2554 สาขาวิชาภาษาอังกฤษ จากมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 13 แห่ง โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางสำเร็จรูปของยามาเน (Yamane, 1967) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.5 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน จำแนกดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนนักศึกษาชั้นปีที่ 4 สาขาวิชาภาษาอังกฤษที่เป็นตัวอย่าง จำแนกตามมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	ประชากร	ตัวอย่าง
1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	400	93
2. มหาวิทยาลัยเกริก	50	12
3. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	40	10
4. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น	25	6
5. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	100	25
6. มหาวิทยาลัยศรีปทุม	90	22
7. มหาวิทยาลัยสยาม	75	18
8. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	300	73
9. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	95	24
10. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	50	12
11. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย	50	12
12. มหาวิทยาลัยรังสิต	126	31
13. มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต	50	12
รวม	1,451	350

2. ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำพัฒนาของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 10 คน โดยการจัดประชุมด้วยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) (ภาคผนวก ก) จากการคัดเลือกแบบเจาะจงโดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1 มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านภาวะผู้นำพัฒนาของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน และ/หรือองค์กรธุรกิจบริษัทข้ามชาติ

2.2 มีประสบการณ์การสอนและ/หรือการบริหารในมหาวิทยาลัยเอกชนไม่น้อยกว่า 7 ปี

เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพัฒนาในมหาวิทยาลัยเอกชน และเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำพัฒนาของหัวหน้าสาขาวิชา

ภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน (ภาคผนวก ข) ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในฐานะผู้นำพัฒนาธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพัฒนาธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อสัมภาษณ์คณบดีในมหาวิทยาลัยเอกชน 13 แห่ง จำนวน 13 คน และ 2) แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษเกี่ยวกับภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของตนในมหาวิทยาลัยเอกชน 13 แห่ง จำนวน 13 คน โดยดำเนินการ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัย รายงานประจำปี รายงานการประเมินตนเองและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสาระสำคัญทางด้านการบริหาร และด้านการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาธรรม ได้แก่ ทักษะและกลยุทธ์ต่าง ๆ สำหรับภาวะผู้นำพัฒนาธรรมในศตวรรษที่ 21

1.2 แบบสัมภาษณ์คณบดี มีขั้นตอนดังนี้

1) สร้างข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพัฒนาธรรม ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในฐานะผู้นำพัฒนาธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความตระหนักทางพัฒนาธรรม ด้านความรู้ทางพัฒนาธรรม และด้านทักษะทางพัฒนาธรรม

2) การตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพัฒนาธรรม โดยผ่านความเห็นชอบพร้อมตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน ความเหมาะสมในการใช้ภาษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.3 แบบสอบถามของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ มีขั้นตอน ดังนี้

1) สร้างข้อคำถามของแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษเกี่ยวกับภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของตนในมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของหัวหน้าสาขาวิชา

ตอนที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษเกี่ยวกับภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของตนในมหาวิทยาลัยเอกชน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งหมายถึงระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ที่ปรากฏในปัจจุบัน และควรมีในอนาคต มีการให้คะแนนตั้งแต่ 1-5 ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีในอนาคตในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีในอนาคตในระดับมาก

2.50 – 3.49	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีใน อุดมคติในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีใน อุดมคติในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีใน อุดมคติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความเห็นของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค
ในการให้ความรู้ และการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมของตน

2) การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าสาขาวิชา
ภาษาอังกฤษเกี่ยวกับภาวะผู้นำพฤติกรรมของตนในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยผ่านความเห็นชอบ
และตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจน ความเหมาะสมในการใช้ภาษา จากอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ก) ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา
(content validity) ของแบบสอบถาม และพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์
ของเครื่องมือ (item objective congruence: IOC) ตลอดจนความครอบคลุมจากข้อคำถามและความ
ชัดเจนของภาษาของแบบสอบถามรายข้อ (item) โดยให้คะแนน คือ เหมาะสม (1) ไม่แน่ใจ (0) และ
ไม่เหมาะสม (-1) โดยแบบสอบถามทุกข้อผ่านเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวที่ยอมรับได้ คือ ตั้งแต่
0.50 ขึ้นไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการปรับการเรียงลำดับของข้อคำถามและเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ

3) นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะไปทดลองใช้
กับหัวหน้าสาขาวิชาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน เพื่อวิเคราะห์ความเที่ยงด้วยค่าสัมประสิทธิ์
แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป และค่าความสัมพันธ์ที่
เข้าใกล้ 1 แสดงว่า มีความเที่ยงสูง (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2547; Jacobson, Anderson and
Tatham, 1988) ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือได้เท่ากับ 0.87

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชา
ภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำพฤติกรรม
ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ เพื่อสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ จำนวน 179
คน และนักศึกษา จำนวน 350 คน ในมหาวิทยาลัยเอกชน 13 แห่ง ดำเนินการ ดังนี้

2.1 นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของ
หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพฤติกรรม ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สาระ
(content analysis) เป็นกรอบในการสร้างตัวแปรที่มีผลต่อภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้า
สาขาวิชาภาษาอังกฤษใน 3 ด้าน คือ ด้านความตระหนักทางพฤติกรรม ด้านความรู้ทาง
พฤติกรรม และด้านทักษะทางพฤติกรรม

2.2 สร้างข้อคำถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้า
สาขาวิชาภาษาอังกฤษ จำนวน 2 ฉบับ ดังนี้

2.2.1 แบบสอบถามของอาจารย์ ประกอบด้วย 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของอาจารย์สาขาวิชาภาษาอังกฤษ

ตอนที่ 2 ความเห็นของอาจารย์สาขาวิชาภาษาอังกฤษเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
พหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน เป็นแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งหมายถึง ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชา
ภาษาอังกฤษ ในทัศนะของอาจารย์ที่ปรากฏในปัจจุบัน และควรมีในอุดมคติ มีการให้คะแนนตั้งแต่
1-5 ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีใน อุดมคติในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีใน อุดมคติในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีใน อุดมคติในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีใน อุดมคติในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีใน อุดมคติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความเห็นของอาจารย์สาขาวิชาภาษาอังกฤษเกี่ยวกับปัญหาและ
อุปสรรคในการให้ความรู้และการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้า
สาขาวิชาภาษาอังกฤษ

อนึ่ง แบบสอบถามสำหรับอาจารย์ชาวต่างชาติ ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำ
แบบสอบถามเป็นภาษาอังกฤษทั้งฉบับ

2.2.2 แบบสอบถามของนักศึกษา ประกอบด้วย 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของนักศึกษาสาขาวิชาภาษาอังกฤษ

ตอนที่ 2 ความเห็นของนักศึกษาสาขาวิชาภาษาอังกฤษเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
พหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน เป็นแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งหมายถึง ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชา
ภาษาอังกฤษ ในทัศนะของนักศึกษาที่ปรากฏในปัจจุบัน และควรมีในอุดมคติ มีการให้คะแนนตั้งแต่
1-5 ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีใน อุดมคติในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีใน อุดมคติในระดับมาก

2.50 – 3.49	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีใน อุดมคติในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีใน อุดมคติในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	มีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีใน อุดมคติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความเห็นของนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาภาษาอังกฤษเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการให้ความรู้และการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ

2.3 การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 2 ฉบับ ผ่านความเห็นชอบพร้อมตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน ความเหมาะสมในการใช้ภาษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ก) เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม และพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของเครื่องมือ (item objective congruence: IOC) ตลอดจนครอบคลุมข้อคำถามและความชัดเจนของภาษาของแบบสอบถามรายข้อ (item) โดยให้คะแนน คือ เหมาะสม (1) ไม่แน่ใจ (0) และไม่เหมาะสม (-1) โดยแบบสอบถามทุกข้อผ่านเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวที่ยอมรับได้ คือ ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการปรับการเรียงลำดับของข้อคำถามและเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะไปทดลองใช้กับอาจารย์และนักศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง อย่างละ 15 คน เพื่อวิเคราะห์ความเที่ยงด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป และค่าความสัมพันธ์ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่า มีความเที่ยงสูง (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2547; Jacobson, Anderson and Tatham, 1988) ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือได้เท่ากับ 0.83 และ 0.85 ตามลำดับ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. แบบสัมภาษณ์ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผ่านความเห็นชอบพร้อมตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน และความเหมาะสมในการใช้ภาษา จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2. แบบสอบถาม ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผ่านความเห็นชอบพร้อมตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน และความเหมาะสมในการใช้ภาษา จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการศึกษา จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity)

3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ อาจารย์ และนักศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนดเพื่อหาค่าความเที่ยง (reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์

ของครอนบาคแอลฟา (coefficient alpha's cronbach) ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป และค่าความสัมพันธ์ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่า มีความเที่ยงสูง (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2547; Jacobson, Anderson and Tatham, 1988)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งตามประเภทข้อมูลที่เก็บได้ ดังนี้

1. ข้อมูลจากเอกสาร เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือ ตำรา วารสาร รายงาน เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถสืบค้นทางอินเทอร์เน็ตในเรื่องที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

2. ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ สำหรับสัมภาษณ์คนบตี โดยดำเนินการติดต่อบริษัทหมายวัน เวลา เพื่อทำการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้จัด และบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์

3. ข้อมูลจากแบบสอบถาม สำหรับหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ อาจารย์ และนักศึกษา ผู้วิจัยเก็บรวบรวมตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ส่งหนังสือของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปยังคณะ 5 คณะวิชา ของมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 13 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อขอความร่วมมือ ในการเก็บข้อมูลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3.2 ผู้วิจัยประสานงานไปยังสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถาม และจัดเก็บแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้จัดเตรียมซองเปล่า เพื่อบรรจุแบบสอบถามที่ตอบแล้ว ส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ และบางส่วนไปรับกลับคืนด้วยตนเอง

3.3 ดำเนินการติดตามการส่งแบบสอบถามโดยใช้ระยะเวลาในการรวบรวมแบบสอบถาม 2 เดือน จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน 462 ฉบับ จากจำนวนตัวอย่าง 542 คน คิดเป็นร้อยละ 85

ตารางที่ 4 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนจำแนกตามประเภทของกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนตัวอย่าง	แบบสอบถามที่ได้รับคืน	
		จำนวน	ร้อยละ
หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ	13	13	100
อาจารย์ชาวไทย	148	84	56
อาจารย์ชาวต่างชาติ	31	28	90
นักศึกษา	350	337	96
รวม	542	462	85

4. ข้อมูลจากสรุปผลการประชุมวิพากษ์ร่างรูปแบบฯ จากการจัดประชุมด้วยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผ่านการตรวจสอบและเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพัฒนาวัฒนธรรม โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย เสนอเป็นคำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำพัฒนาวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษา ดังนี้

1) การวิเคราะห์ความเห็นของอาจารย์และนักศึกษาสาขาวิชาภาษาอังกฤษเกี่ยวกับภาวะผู้นำพัฒนาวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย เสนอเป็นคำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) จัดกลุ่มตัวแปรพร้อมค่าน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัว โดยวิธีการทางสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) กำหนดองค์ประกอบด้วยเกณฑ์ค่าความแปรปรวนร่วม (eigen value) และค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้ (1) แต่ละองค์ประกอบมีค่าความแปรปรวนร่วม มากกว่า 1 ขึ้นไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) (2) ค่าน้ำหนักบนตัวแปรบรรยายแต่ละตัว มากกว่า 0.50 ขึ้นไป

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการจัดประชุมโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) ในการวิพากษ์ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนที่สร้างขึ้นโดยการสรุปความคิดเห็น

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ในการทำวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยได้ดำเนินการ โดยมีขั้นตอนและรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาท ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพัฒนาวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่สืบค้นได้จากอินเทอร์เน็ตทั้งของไทยและต่างประเทศ แล้วนำมาวิเคราะห์สาระ (content analysis) โดยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สาระ มาสร้างเครื่องมือวิจัยชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งบทนำแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3. ดำเนินการสัมภาษณ์คนปกติ 13 คน จาก 5 คณะวิชา ของมหาวิทยาลัยเอกชน 13 แห่ง

4. วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์คนปกติ โดยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ

5. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สาระและการสัมภาษณ์ มาสร้างเครื่องมือวิจัยชุดที่ 2 แบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 3 ชุด สำหรับหัวหน้าสาขา อาจารย์ และ นักศึกษาในสาขาวิชาภาษาอังกฤษ จาก 5 คณะวิชา ของมหาวิทยาลัยเอกชน 13 แห่ง แล้วนำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณานำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จากนั้นนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และปรับแก้ไข

6. ทดลองใช้แบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้กับหัวหน้าสาขาวิชา 5 คน อาจารย์ 15 คน นักศึกษา 15 คน ในสาขาวิชาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม สาขาวิชาธุรกิจการโรงแรมและการท่องเที่ยว สาขาวิชาการท่องเที่ยว สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว จากมหาวิทยาลัยเอกชน 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยรังสิต และมหาวิทยาลัยศรีปทุม

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชา ภาษาอังกฤษในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

7. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จากแบบสอบถาม 3 ชุด ประกอบด้วย แบบสอบถามหัวหน้าสาขา 13 คน สำหรับใช้วิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 และแบบสอบถามอาจารย์ชาวไทย 147 คน อาจารย์ชาวต่างชาติ 31 คน และแบบสอบถามนักศึกษา 350 คน โดยในส่วนของนักศึกษาผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) สำหรับใช้วิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2

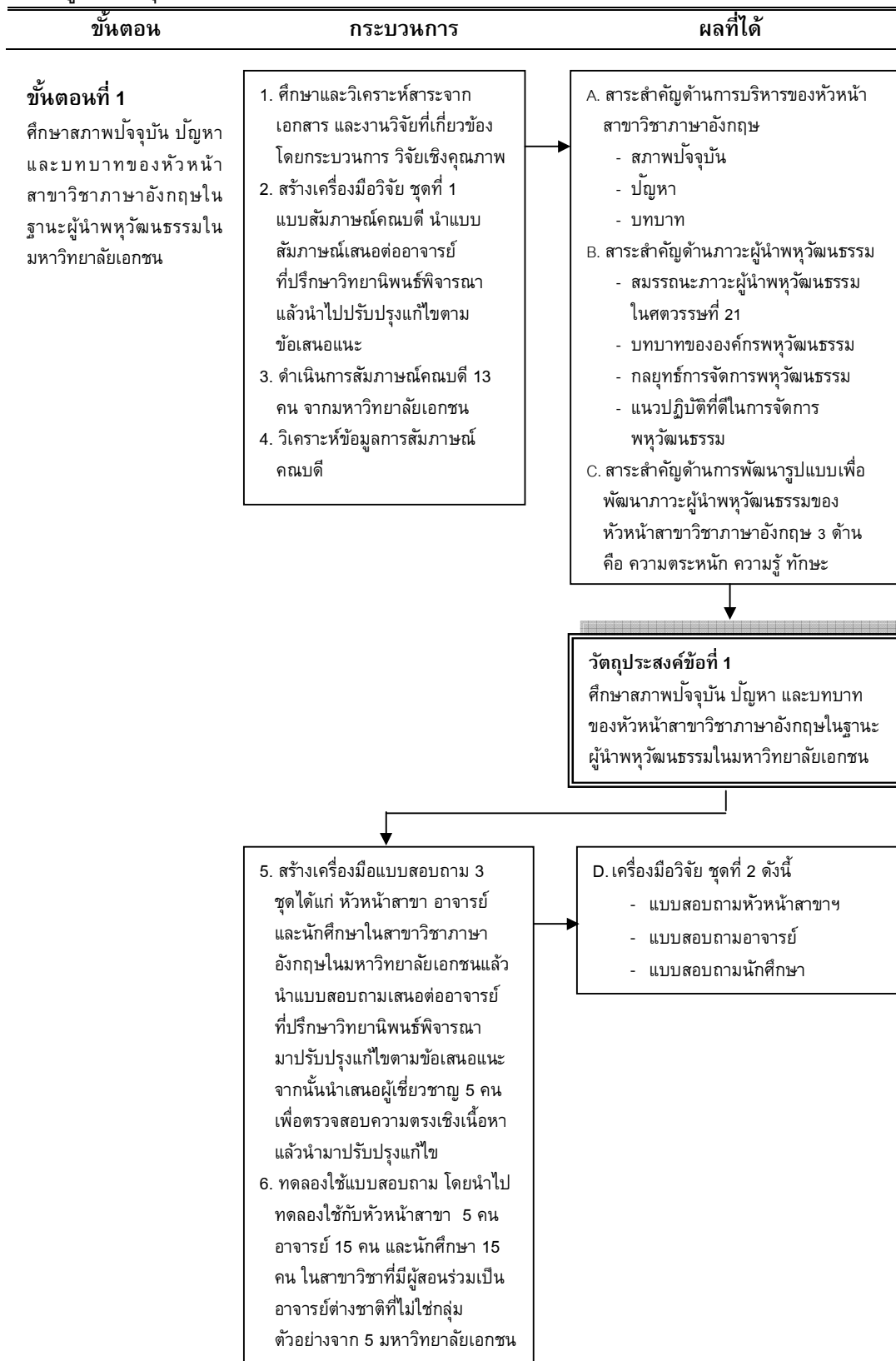
8. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรและ คำนวณห้วงค์ประกอบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในทัศนะของอาจารย์ และนักศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชา ภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

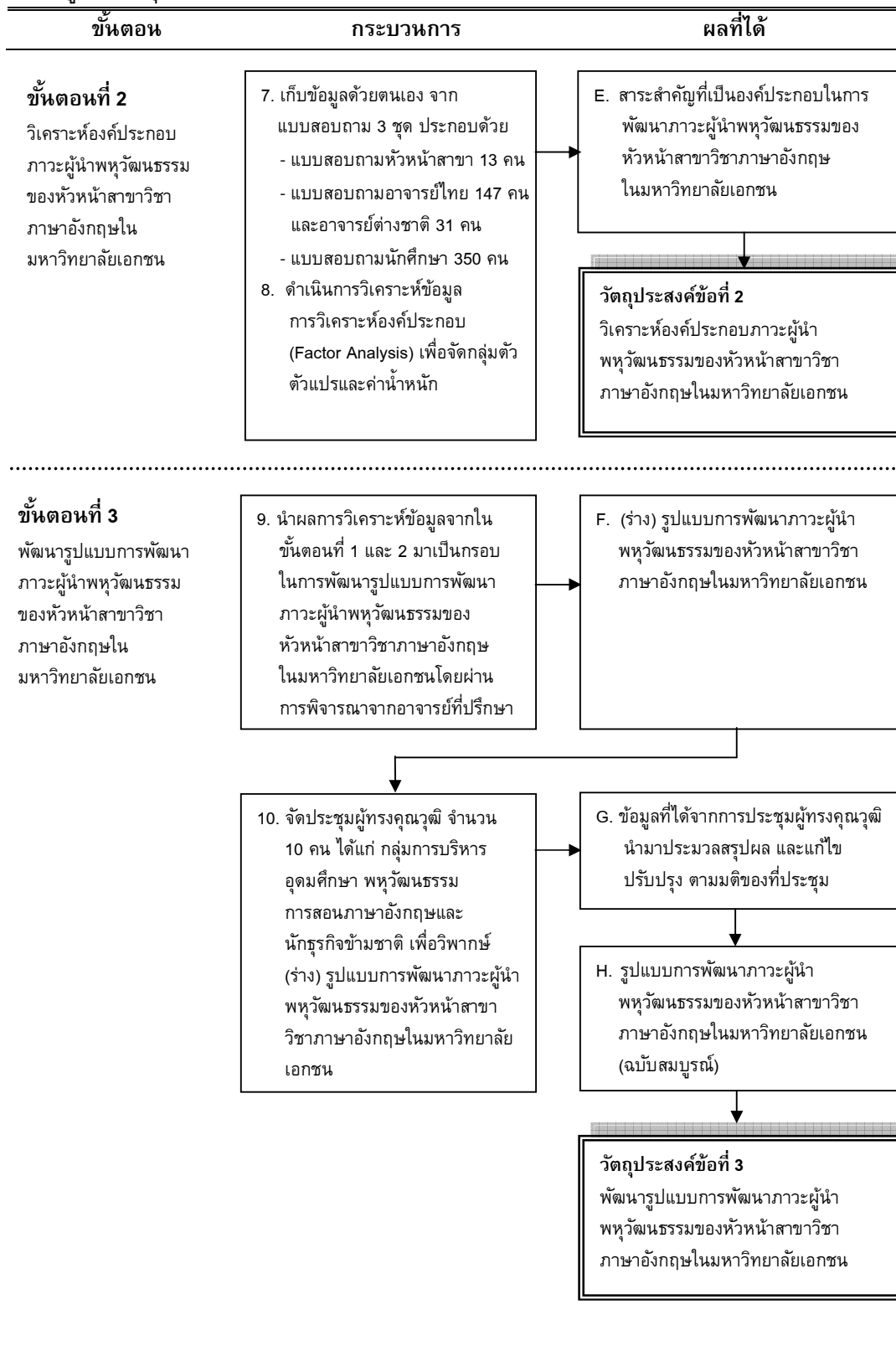
9. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาบูรณาการเป็นกรอบแนวคิด ในการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษใน มหาวิทยาลัยเอกชน แล้วนำ (ร่าง) รูปแบบเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมพิจารณา

10. จัดประชุมวิพากษ์ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ด้วยวิธีการจัดประชุมโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) จำนวน 10 คน ได้แก่ กลุ่มการบริหารอุดมศึกษา 3 คน กลุ่มพหุวัฒนธรรม 3 คน กลุ่มการสอนภาษาอังกฤษ 3 คน และนักธุรกิจข้ามชาติ 1 คน ประมวลสรุปผลและปรับแก้ไข (ร่าง) รูปแบบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนตามมติที่ประชุม

แผนภูมิที่ 2 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



แผนภูมิที่ 2 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้พัฒนารวมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาท ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำผู้พัฒนารวมในมหาวิทยาลัยเอกชน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้พัฒนารวมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

ตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้พัฒนารวมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำผู้พัฒนารวมในมหาวิทยาลัยเอกชน

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำผู้พัฒนารวมในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยได้ศึกษาข้อมูลจาก 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลจากการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัย ที่สืบค้นได้จากฐานข้อมูลในระดับชาติและนานาชาติ และจากข้อมูลที่ได้จากอินเทอร์เน็ต จำนวน 66 รายการ สรุปเป็นประเด็นได้ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. สภาพโดยทั่วไปของหัวหน้าสาขาวิชา

1.1 ลักษณะเฉพาะของหัวหน้าสาขาวิชา ระบบงานของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจะมีขอบเขตที่ชัดเจน โดยมีการแบ่งสายงานเป็นระดับต่าง ๆ คือ ระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับสาขาวิชา (สุกัญญา โขวิไลกุล, 2545) ผู้บริหารระดับสถาบัน ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้บริหารระดับคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี และผู้บริหารระดับสาขาวิชา ได้แก่ หัวหน้าสาขาวิชา ดังนั้น การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนซึ่งจัดแบ่งเป็นคณะวิชา และแบ่งย่อยเป็นสาขาวิชาต่าง ๆ นั้น หัวหน้าสาขาวิชาซึ่งกำกับดูแลสาขาวิชา เป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญ หัวหน้าสาขาวิชาที่มีลักษณะเฉพาะเหมือนกับหัวหน้าสาขาวิชาโดยทั่วไป คือ 1) ใต้เต้ามาจากตำแหน่งอาจารย์ 2) ไม่ได้เตรียมพร้อมทางวิชาการสำหรับตำแหน่งนี้มาก่อน 3) ดำรงตำแหน่งเป็นระยะเวลาสั้น ๆ โดยเฉลี่ยสมัยละ 3 ปี ไม่เกิน 2 สมัยติดต่อกัน (Hecht et al., 1999) แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าหัวหน้าสาขาวิชาจะได้อำนาจตำแหน่งโดยวิธีใด การเลือกตั้ง หรือการแต่งตั้งหรือไม่ว่าจะเป็นหัวหน้า

สาขาวิชาใด มีสิ่งท้าทายหัวหน้าสาขาวิชามากมายซึ่งส่งผลต่อการดำรงตำแหน่ง การทวนกลับไปเป็นอาจารย์ตามเดิม หรือการก้าวไปข้างหน้าสู่ตำแหน่งคณบดี (Leslie, 1973)

1.2 ลักษณะงานของหัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้าสาขาวิชาเป็นตำแหน่งผู้นำที่สำคัญยิ่ง คณบดีต้องพึ่งพาหัวหน้าสาขาวิชาในการกำกับดูแลสาขาวิชา หัวหน้าสาขาวิชาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเมื่อสถาบันมีนโยบาย กระบวนการ และคำสั่งใดๆ ออกมา และเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวในเรื่องหลักสูตร การวางแผน งบประมาณ และการจัดการบุคลากร นอกจากนี้ หัวหน้าสาขาวิชายังเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญยิ่งระหว่างฝ่ายบริหารและอาจารย์ การสื่อสารระหว่างอาจารย์กับฝ่ายบริหาร และการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับอาจารย์ ต้องลื่นไหลอย่างดีโดยผ่านหัวหน้าสาขาวิชา ซึ่งต้องสามารถอธิบายและโน้มน้าวอาจารย์ คณบดี และผู้บริหารได้ว่าสิ่งใดดีที่สุดสำหรับสาขาและสถาบัน และมีความรับผิดชอบมากมายครอบคลุมกิจกรรม ดังนี้ 1) ด้านระบบบริหารและการบริหารจัดการสาขา 2) การพัฒนาหลักสูตรและโปรแกรมการเรียนการสอน 3) การพัฒนาอาจารย์ 4) การพัฒนานักศึกษา 5) การสื่อสารและการหาทุนจากบุคคลภายนอก 6) ด้านการจัดการทางการเงิน และ 7) การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Wolverton et al. 1999; Hecht et al, 1999) ซึ่งจากความรับผิดชอบดังกล่าว งานของหัวหน้าสาขาวิชาจึงสลับซับซ้อน เวลาที่อุทิศให้ในแต่ละกิจกรรมอาจมากน้อยต่างกัน การประเมินหัวหน้าสาขาวิชาต้องครอบคลุมกับความรับผิดชอบความสัมพันธ์กับงานประจำตำแหน่งและประเภทของงานที่ทำ

1.3 อำนาจในการบริหารของหัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้าสาขาวิชาได้รับมอบอำนาจอย่างเป็นทางการมาพร้อมกับตำแหน่งเพราะจำเป็นต้องมีบทบาทผู้นำเพื่อขับเคลื่อนสาขาวิชา ดังนี้ 1) อำนาจในการสั่งการ อนุมัติเรื่องต่างๆ ในการทำงานปกติรายวัน 2) อำนาจในการจัดการทรัพยากร และ 3) อำนาจในด้านอาจารย์ อำนาจและอิทธิพลที่หัวหน้าสาขาวิชาได้มากับตำแหน่งอาจเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดของตน หัวหน้าสาขาวิชาซึ่งเป็นที่เคารพนับถือ เปิดเผยตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์ จะสามารถร้องขอและได้รับความร่วมมือจากอาจารย์ด้วยดี การใช้อำนาจของหัวหน้าสาขาวิชาต้องทำให้เกิดผลเชิงบวกซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความน่าเชื่อถือที่ได้รับจากอาจารย์ คณบดี และผู้บริหารอื่นๆ ขึ้นอยู่กับชื่อเสียงที่ดีของตน ตลอดจนความสามารถที่จะให้ได้มาซึ่งทรัพยากรจำเป็นสำหรับสาขาวิชา การมีทักษะที่ดีในการสื่อสารระหว่างบุคคลก็เป็นสิ่งจำเป็นด้วยเช่นกันในการใช้อำนาจและอิทธิพลในตำแหน่งหน้าที่ หัวหน้าสาขาวิชาที่มีอำนาจและความน่าเชื่อถือในระดับต่ำ จะเผชิญกับการต่อต้านทางความคิด และไม่สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้สำหรับสถาบัน (Hecht et al., 1999)

1.4 ระบบการประเมินผลงานของหัวหน้าสาขาวิชา ในการประเมินผลงานของหัวหน้าสาขามีผู้เกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าสาขาวิชา คือ คณบดี คณะกรรมการประเมินหัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ในสาขา โดยการวัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าสาขาวิชา มีประเด็นการพิจารณา 3 ประเด็น ดังนี้ (Mitchell, 2004)

1.4.1 กรอบการประเมินหัวหน้าสาขาวิชา โดยพิจารณาจากกระบวนการสรรหา หัวหน้าสาขาวิชา ความแตกต่างระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าสาขาวิชา และกระบวนการประเมินหัวหน้าสาขาวิชา

1.4.2 บทบาทในการประเมินหัวหน้าสาขาวิชา เนื่องจากหัวหน้าสาขาวิชามีหลายบทบาทที่มีความรับผิดชอบมาก และมีระดับของความสำเร็จในการดำเนินงานในความรับผิดชอบ ดังนั้นในการประเมินหัวหน้าสาขาวิชา จึงมีหลายบทบาทที่ต้องพิจารณา เช่น 1) บทบาทกับอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาในสาขา 2) บทบาทกับคณบดีและผู้บริหารอื่นๆ ในสถาบัน 3) บทบาทโดยร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย 4) บทบาทกับหัวหน้าสาขาวิชาคนอื่นๆ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัย 5) บทบาทกับบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัย

1.4.3 ระบบการประเมินหัวหน้าสาขาวิชา ระบบการประเมินโดยปกติแล้วจะกำหนดตามมาตรฐาน ค่านิยม และการให้รางวัลของมหาวิทยาลัย ดังนั้น หัวหน้าสาขาวิชาและบุคลากรอื่นของมหาวิทยาลัยจะถูกประเมินตามผลการปฏิบัติงานว่าสนองตอบพันธกิจของมหาวิทยาลัยเพียงใดโดยจะได้รับรางวัลแตกต่างกันตามผลลัพธ์ของการประเมิน

2. สภาพปัญหาของหัวหน้าสาขาวิชา

2.1 ความกดดัน การตัดสินใจส่วนใหญ่กระทำกันในระดับสาขาวิชา ความกดดันค่อนข้างมากจึงเกิดขึ้นกับหัวหน้าสาขาวิชา จเมลซ์และเบอร์น (Gmelch and Burns, 1993) ได้ทำการศึกษาหัวหน้าสาขาวิชา 564 คน และศึกษาระดับความเครียดจากการทำงานในตำแหน่งดังกล่าว มีข้อค้นพบว่า หัวหน้าสาขาวิชามีภาระงาน ในปริมาณมากกว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ในสถาบันอุดมศึกษา ระดับความเครียดที่เพิ่มขึ้น ทำให้หัวหน้าสาขาวิชา ต้องกลับไปเป็นอาจารย์สอนในชั้นเรียนดั้งเดิม ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความกดดันที่ต้องเผชิญทุกวันในการบริหารจัดการสาขาวิชา หัวหน้าสาขาวิชาที่มีความรู้สึกว่าการทำงานตำแหน่งของตน ทำให้เกิดความกดดันหลักๆ 2 ประการ คือ ความกดดันที่ต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และความกดดันที่ต้องเป็นอาจารย์ที่สามารถเพิ่มผลิตภาพ (Gmelch and Burns, 1993)

2.2 ความเครียด การมีหลายบทบาทและต้องรับผิดชอบมากมายทำให้เกิดความเครียดซึ่งมาจากสาเหตุหลัก 3 ประการ ได้แก่ การติดต่อกับบุคคล ระบบงานของสถาบันที่มีขั้นตอนมากมาย และคุณภาพงานวิจัย (Seedorf, 1994) นอกจากนี้ หัวหน้าสาขาวิชายังมีความเครียดจากการจัดการความขัดแย้ง การทำงานให้ทันตามกำหนด การขอสนับสนุนทางการเงินจากสถาบันและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Wolverton, 1999)

2.3 ขาดประสบการณ์ด้านบริหาร หัวหน้าสาขาวิชาทุกคนเป็นอาจารย์มาก่อนเป็นหัวหน้าสาขาวิชาและขณะเป็นอาจารย์ไม่เคยผ่านประสบการณ์บริหารหรือประสบการณ์ภาวะผู้นำมาก่อน เมื่อเข้ารับตำแหน่งนี้จำเป็นต้องเข้ามาในสายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นซึ่งมีระบบบริหารที่มีพิธีรีตองมากเกินไปที่ตนไม่เคย ความท้าทายคือ หัวหน้าสาขาวิชาจะต้องมีบทบาทภาวะผู้นำโดยที่ตนไม่เคยมีประสบการณ์หรือผ่านการอบรมจากสถาบันของตนมาก่อน (Booth,

1982) และการ์ตเนอร์ (Gardner, 1990) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งต้องใช้เวลาหลายปี หากเป็นความจริงก็ยากที่จะนึกภาพออกว่าหัวหน้าสาขาวิชาจะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำในสิ่งแวดล้อมเช่นนี้ได้อย่างไร นอกจากนี้ ซีเกรน เครสเวล และวิลเลอร์ (Seagren, Cresswell, and Wheeler, 1993) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่หัวหน้าสาขาวิชาหลายคนรู้สึกท้อแท้เมื่อแรกเข้ารับตำแหน่ง โดยคิดว่าตนเองไม่มีความสามารถพอ นั้น ก็เพราะไม่เข้าใจชัดเจนในบทบาทของตน ซึ่งมอร์ริส และมิลเลอร์ (Morris and Miller, 2008) ได้เสริมเหตุผลอีกว่า เป็นเพราะมักไม่ค่อยมีการจัดทำคู่มือหรือเอกสารที่เขียนไว้ชัดเจนสำหรับหัวหน้าสาขาวิชาต้องปฏิบัติงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการสำหรับเฮชท์และคณะ (Hecht et al., 1999) เห็นว่า หัวหน้าสาขาวิชาเป็นตำแหน่งหนึ่งในไม่กี่ตำแหน่งของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งได้รับการว่าจ้างมาทำงานที่ยุ้งยากซับซ้อนมากโดยไม่ได้รับการฝึกอบรมด้านบริหารจัดการมาก่อน สำหรับ สเตรทและวิลสัน (Strathe and Wilson, 2006) ก็กล่าวว่า วิธีการที่เป็นมาตรฐานสำหรับผู้จะรับตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชา คือ การสอนงาน

2.4 แรงจูงใจ มีหลายปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจจุดประกายให้อยากเป็นหัวหน้าสาขาวิชา เช่น การมีรายได้เพิ่มขึ้น การมีโอกาสแสดงความสามารถในการทำงาน การมีโอกาสพัฒนาตนเอง การได้อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีอำนาจควบคุมมากขึ้น แต่สิ่งเหล่านี้ เป็นเพียงสิ่งจูงใจเล็กๆ น้อยๆ แต่สิ่งหนึ่งที่หัวหน้าสาขาวิชาส่วนใหญ่มีส่วนร่วม คือ ความเต็มใจที่จะบริการ ซึ่งหมายถึง ประารถนาจะช่วยคณาจารย์เพื่อนร่วมงาน และอยากสร้างสาขาวิชาให้แข็งแกร่ง (Gmelch and Miskin, 1993)

3. บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชา

หัวหน้าสาขาวิชาสามารถมีอิทธิพลต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมของสาขา การกำหนดอนาคตของสาขา และการอภิปรายเชิงบวกในสาขา หัวหน้าสาขาวิชาซึ่งใช้อำนาจ อิทธิพลและภาวะผู้นำของตน จะสามารถกำหนดแนวทางและเสริมพลังสาขาที่เฉื่อยชาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาคม สาขา และสถาบัน ด้วยเหตุนี้ จึงไม่มีบทบาทภาวะผู้นำอื่นใดในสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลกระทบโดยตรงอย่างมากต่อคุณภาพและอนาคตของสถาบันเท่ากับหัวหน้าสาขาวิชา (Hecht et al., 1999) โดยนัยยะนี้ จึงกล่าวได้ว่า หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นตำแหน่งผู้บริหารสายวิชาการที่มีบทบาทสำคัญที่สุดตำแหน่งหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษา บทบาทที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

3.1 บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาในฐานะผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบและกำกับดูแลกิจกรรมของสาขา แบ่งออกเป็น 4 บทบาทย่อย ได้แก่ 1) ผู้ควบคุมงบประมาณ หัวหน้าสาขาวิชาเป็นผู้จัดทำ นำเสนอขออนุมัติ และบริหารงบประมาณ ควบคุมไม่ใช้เงินเกินงบ บางครั้งอาจต้องขอเพิ่มงบ และหาทุนจากภายนอกเพิ่มเติม 2) ผู้ประสานงานการจัดตารางเรียนตารางสอน หัวหน้าสาขาวิชาเป็นผู้กำหนดรายวิชาที่จะเปิดสอนในแต่ละภาคการศึกษา กำหนดอาจารย์สอนที่เหมาะสม จัดวันเวลาเรียน กำหนดห้องเรียน จัดภาระการสอนสำหรับอาจารย์อย่างยุติธรรม 3) ผู้จัดทำรายงาน หัวหน้าสาขาวิชาต้องทำงานเอกสารจำนวนมาก โดยเฉพาะใช้เวลามากในการจัดทำรายงาน ซึ่งเป็นข้อจำกัดสำหรับงานสอนและการทำงานวิจัย และ 4) ผู้กำกับดูแลบุคลากรสาขา หัวหน้าสาขาวิชาเป็นผู้กำกับดูแลบุคลากร จัดการปัญหาบุคลากร จึงจำเป็นต้องรู้รายละเอียดของ

ขั้นตอนต่างๆ เกี่ยวกับผลประโยชน์ของบุคลากร เช่น ลาภกิจ ลาป่วย ลาพักผ่อน การประเมินบุคลากร การขึ้นเงินเดือน การกำกับดูแลบุคลากร ยังหมายรวมถึง การจ้างงาน การสนับสนุนอาจารย์ การจัดการความขัดแย้งระหว่างประชาคมในสาขา (Graham and Benoit, 2004)

3.2 บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาในฐานะผู้นำ หัวหน้าสาขาวิชาที่มีบทบาทเป็นผู้นำสาขาทั้งภายในสาขาและภายนอกมหาวิทยาลัย บทบาทผู้นำภายในสาขา เช่น ระดมสมองเพื่อปรับปรุงสาขา วางแผนพัฒนาและประเมินหลักสูตร จัดประชุมสาขา แจงเรื่องที่ควรสนใจให้อาจารย์และมหาวิทยาลัยได้ทราบ สำหรับบทบาทผู้นำภายนอกสาขา เช่น ประสานงานกิจกรรมของสาขากับหน่วยงานนอกมหาวิทยาลัย เป็นผู้แทนสาขาในการประชุมวิชาการ มีส่วนร่วมเป็นกรรมการภายนอก บทบาทการมีภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 6 บทบาทย่อย ได้แก่ 1) ผู้นำด้านวิสัยทัศน์ หัวหน้าสาขาวิชาเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นผู้สร้างช่องว่างเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีเสียงสนับสนุนส่วนใหญ่จากอาจารย์ในสาขา 2) ผู้ประสานสัมพันธ์สาขาแก่บุคคลภายในมหาวิทยาลัย หัวหน้าสาขาวิชาให้การส่งเสริม สนับสนุนอาจารย์ รวมถึงประสานสัมพันธ์คุณภาพของสาขาโดยภาพรวมให้ปรากฏแก่สายตาของบุคลากรนอกสาขาภายในมหาวิทยาลัย เช่น คณบดี หรือผู้บริหารอื่นๆ 3) ผู้ทำหน้าที่เป็นคนกลางระหว่างอาจารย์กับคณบดี หัวหน้าสาขาวิชาที่มีบทบาทเป็นคนกลางระหว่างสองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งคืออาจารย์ อีกฝ่ายหนึ่งคือคณบดี เป็นบทบาทที่ทำให้หัวหน้าสาขาวิชาเกิดความเครียด เพราะบางครั้งต้องนำข่าวไม่ดีไปแจ้งอาจารย์ และนำเรื่องเกี่ยวกับอาจารย์หรือเกี่ยวกับสาขาไปแจ้งคณบดี 4) ผู้ประสานงานกับภายนอกมหาวิทยาลัย หัวหน้าสาขาวิชาที่มีบทบาทในการสร้างสัมพันธ์หรือเป็นผู้สร้างสะพานเชื่อมระหว่างมหาวิทยาลัยกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อดำเนินการตาม พันธกิจและมุ่งวิสัยทัศน์ของสาขา เช่น สร้างสัมพันธ์กับศิษย์เก่า นายจ้างในอนาคตของนักศึกษา ชุมชน ผู้ให้เงินบริจาค ผู้มอบทุนการศึกษา เป็นต้น 5) ผู้นำในการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร หัวหน้าสาขาวิชาที่มีบทบาทเป็นผู้นำอาจารย์ในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรของสาขา เริ่มจากวางแผนการเปลี่ยนแปลง ทบทวนแผน และนำแผนไปปฏิบัติ การดำเนินการดังกล่าวของหัวหน้าสาขาวิชาเป็นการกระตุ้นอาจารย์ให้ขับเคลื่อนการพัฒนาหลักสูตร และ 6) ผู้เป็นต้นแบบ หัวหน้าสาขาวิชาที่มีบทบาทเป็นต้นแบบให้กับอาจารย์ในทุกด้าน คือ ด้านการสอน ด้านการเป็นนักวิชาการ (ทำวิจัย) ถ้าหัวหน้าสาขาวิชาคาดหวังว่าอาจารย์จะต้องเป็นเลิศในการสอน เป็นเลิศในการวิจัย หัวหน้าสาขาวิชาต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างก่อน (Center for the Study of the Department Chair, 1992)

หัวหน้าสาขาวิชายังมีบทบาทผู้นำในการจัดการความขัดแย้ง การเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับความขัดแย้งและปัญหามากมาย แต่ก็สามารถหาแนวทางแก้ไขได้ ปัญหาใหญ่ที่สุดของสาขาวิชาที่มีประชาคมหลากหลายวัฒนธรรมคือ จะอยู่และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มให้ดีที่สุดได้อย่างไร ซึ่งเป็นคำถามที่ทำนายอย่างมากสำหรับหัวหน้าสาขาวิชาและผู้บริหารทุกคน ดังนั้น การคัดเลือกหัวหน้าสาขาวิชา จึงพิจารณาจากอาจารย์ที่มีความรู้ มีความรับผิดชอบ และสามารถในศาสตร์เฉพาะของสาขา แต่เมื่อก้าวขึ้นตำแหน่งผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะอื่นๆ ด้วย เพราะ

ผู้นำคือบุคคลที่มีวิสัยทัศน์และมีความกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบ อดทน มั่นคง ยึดหยุ่น ตัดสินใจได้ดี และมุ่งเน้นการใช้เทคนิคภาวะผู้นำซึ่งน่าจะช่วยลดความขัดแย้งในสาขาได้ (Taylor et al., 2008)

นอกจากนี้ มีหนังสือจำนวนมากที่เขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แต่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้าสาขาวิชาไม่มากนัก (Whitsett, 2007) ทักษะที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาไม่แตกต่างไปจากในองค์กรธุรกิจ ดังเช่น แรมส์เดน (Ramsden, 1998) กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการต้องมีวิธีการและทรัพยากรเพื่อให้คณาจารย์และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับสูงสุด หัวหน้าสาขาวิชาวิชาต้องเป็นผู้นำที่ดีเพื่อจะได้สามารถดำเนินงานในภาคให้เกิดประสิทธิผล (Ramsden, 1998) หัวหน้าสาขาวิชาสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้จัดการที่ดีได้ แต่ต้องใช้เวลาและการฝึกฝนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งในเรื่องนี้ เฮชท์และคณะ (Hecht et al, 1999) ได้กล่าวว่า หัวหน้าสาขาวิชาคือผู้นำและโฆษกสำหรับสาขาวิชา จากการที่ต้องรับผิดชอบต่อเช่นนี้ หัวหน้าสาขาวิชาจึงมีภาระงานที่ต้องทำให้คณาจารย์และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนไม่ถูกลดเกียรติศักดิ์ศรีในสายตาของสังคมภายนอก และจำเป็นยิ่งที่หัวหน้าสาขาวิชาต้องสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมโดยเน้นการประนีประนอมและความร่วมมือ (Ramsden, 1998)

3.3 บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาในฐานะผู้พัฒนาคณาจารย์เป็นบทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของหัวหน้าสาขาวิชา เพราะคณาจารย์เป็นเส้นเลือดหลักของสถาบัน และมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหัวหน้า การพัฒนาคณาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ ไม่เพียงแต่จะช่วยให้อาจารย์ก้าวหน้าในสายงานเท่านั้น แต่ยังช่วยให้สาขาวิชามีพื้นฐานที่แข็งแกร่งอีกด้วย (Seagren, Cresswell, and Wheeler, 1993) และตามรายงานของทักเกอร์ (Tucker, 1993) ได้กล่าวว่ามีแนวทาง 6 ประการที่ช่วยพัฒนาคุณภาพคณาจารย์ คือ 1) มีเป้าหมายเพื่อความร่วมมือ 2) คิดให้ใหญ่แต่เริ่มทำทีละน้อย 3) คณาจารย์ร่วมกันวางแผนกิจกรรมพัฒนา 4) ใช้วิธีการนำสิ่งที่ดีหลายๆ อย่างมาใช้ 5) เริ่มเมื่อมีโอกาสสำเร็จสูง 6) สร้างระบบความพยายามในการพัฒนาคณาจารย์ หัวหน้าสาขาวิชาควรให้โอกาสคณาจารย์ทำงานวิจัย สอน และให้บริการวิชาการแก่สังคม

เฮชท์และคณะ (Hecht et al., 1999) ยังกล่าวว่า เป็นสิ่งสำคัญที่หัวหน้าสาขาวิชาควรจัดให้มีการพัฒนาความเป็นอาจารย์มืออาชีพ โดยจัดประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ทั้งในและนอกสถาบัน การคาดหวังของสาขาวิชาที่ให้คณาจารย์จัดทำเค้าโครงการวิจัย ทำการสอน และให้บริการวิชาการ จะช่วยให้คณาจารย์สามารถบรรลุเกณฑ์ในการประเมินได้ แต่ถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าสาขาวิชาที่จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ว่าไม่เป็นที่พอใจ (Gmelch and Burns, 1993) สิ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันก็คือ การให้ขวัญกำลังใจแก่อาจารย์ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Tucker, 1993) อาจารย์มักไม่ได้รับการเห็นคุณค่าจากสาธารณชนทั่วไปในงานที่ตนทำสำเร็จ และผู้บริหารมักหลงลืมผลงานที่เป็นความสำเร็จของอาจารย์เนื่องจากเป็นงานที่อยู่เบื้องหลังและบุคคลนอกสาขาวิชามักมองไม่เห็นซึ่งเครสเวลและคณะ (Creswell et al., 1990) ได้กล่าวว่า การให้กำลังใจจะเป็นแรงจูงใจอาจารย์ให้ต่อสู้เพื่อความเป็นเลิศในเรื่องการคาดหวังภาระงาน คณาจารย์จำเป็นต้องมองเห็นว่าหัวหน้าสาขาวิชาเป็นผู้สนับสนุนตนให้พัฒนาไปสู่การเป็นอาจารย์มืออาชีพและเมื่อคณาจารย์รับรู้หัวหน้า

สาขาวิชาเป็นผู้ที่ตนสามารถไว้วางใจได้ ก็จะเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์และหัวหน้าสาขาวิชาอันจะนำไปสู่ความเติบโตของสาขาวิชา

ในการมีบทบาทเป็นผู้พัฒนาคณาจารย์นั้น หัวหน้าสาขาวิชาต้องพัฒนาใน 2 ด้าน คือ พัฒนาคณาจารย์ให้เป็นผู้สอนที่ดี และพัฒนาคณาจารย์ให้เป็นนักวิจัย ดังนี้

3.3.1 บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาในฐานะผู้พัฒนาคณาจารย์ให้เป็นผู้สอนที่ดี เป็นองค์ประกอบหนึ่งของแผนพัฒนาอาจารย์ของหัวหน้าสาขาวิชา สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวนมากมีพันธกิจที่มุ่งเน้นการสอนมากกว่ามุ่งเน้นงานวิจัย (Ferrari and Velcoff, 2006) การสอนเป็นสิ่งที่คณาจารย์ส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยเอกชนอุทิศเวลาให้ หัวหน้าสาขาวิชาย่อมรับความสำคัญของการสอน และช่วยคณาจารย์ในภาคให้พัฒนาทักษะการเป็นครูที่มีประสิทธิผล ในคู่มือหัวหน้าสาขาวิชามีกลยุทธ์ 5 ประการ ซึ่งหัวหน้าสาขาวิชาสามารถนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการสอนของคณาจารย์ (Creswell et al., 1990) ได้แก่ 1) รวบรวมข้อมูลภูมิหลังเพื่อหาสาเหตุของปัญหา 2) สังเกตการสอนด้วยตนเอง 3) ส่งเสริมการปรับปรุงและการปฏิบัติ 4) ติดตามความก้าวหน้า และ 5) ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน กลยุทธ์เหล่านี้สามารถทำให้หัวหน้าสาขาวิชาพัฒนาคณาจารย์ไปสู่ครูมืออาชีพ ประเด็นสำคัญคือ หัวหน้าสาขาวิชาต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการปรับปรุงการสอน สามารถให้ข้อเสนอแนะส่วนตัวเพื่อให้คณาจารย์ประสบความสำเร็จในการสอน (Creswell et al., 1990) ที่สำคัญเท่าๆ กันอีกก็คือ หัวหน้าสาขาวิชาต้องเข้าสังเกตการสอนในห้องเรียนและแนะนำแนวปฏิบัติที่ดีในการสอน เพื่อให้คณาจารย์ทราบวิธีการสอนใหม่ๆ (Ramsden, 1998)

3.3.2 บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาในฐานะผู้พัฒนาคณาจารย์ให้เป็นนักวิจัย งานวิจัยทางวิชาการซึ่งไม่ค่อยเน้นมากในมหาวิทยาลัยเอกชน ปัจจุบันแนวคิดนี้กำลังเปลี่ยนไป เพราะคณาจารย์จำเป็นต้องรักษาระดับความเป็นนักวิชาการ หัวหน้าสาขาวิชายอมรับในความเปลี่ยนแปลงนี้และกำลังวางระบบให้เหมาะสมเพื่อปรับปรุงความเป็นนักวิชาการ ในคู่มือหัวหน้าสาขาวิชามีกลยุทธ์ที่จะช่วยหัวหน้าสาขาวิชาในด้านงานวิจัย (Creswell et al., 1990) ดังนี้ 1) สืบเสาะโดยเร็วที่สุดว่าอะไรคือปัญหา 2) ไปพบอาจารย์เป็นรายบุคคลเพื่อขอทราบว่าเป็นปัญหาอะไรและมีเหตุผลอะไร 3) จัดทำแผนปรับปรุงโดยผนึกรวมกับกลยุทธ์ 4) ติดตามแผน กลยุทธ์เหล่านี้คล้ายคลึงกับกลยุทธ์ในการปรับปรุงการสอน เป้าหมายคือ เพื่อปรับปรุงความสามารถของคณาจารย์ในการทำวิจัยทางวิชาการ จากการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติจะช่วยส่งเสริมความสามารถในการเป็นนักวิชาการของคณาจารย์ภายในสาขา ในงานเขียนของแบรนต์และรัฟฟิน (Bland and Ruffin, 1992) มี 12 ประเด็น ซึ่งหัวหน้าสาขาวิชาสามารถส่งเสริมเพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการที่มุ่งประสิทธิผล ได้แก่ 1) มีเป้าหมายชัดเจนมุ่งเน้นความร่วมมือ 2) เน้นงานวิจัย 3) วัฒนธรรมการทำวิจัยต้องเด่นชัด 4) บรรยากาศกลุ่มมีลักษณะเชิงบวก 5) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม 6) เป็นองค์กรแบบกระจายอำนาจ 7) มีการสื่อสารกันบ่อยครั้ง 8) สามารถเข้าถึงทรัพยากรได้ 9) กลุ่มมีขนาด อายุ ความหลากหลาย อย่างเพียงพอ 10) มีรางวัลตามความเหมาะสม 11) เน้นการรับบุคลากรและการคัดเลือก 12) มีภาวะผู้นำโดยการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานวิจัย และมีทักษะในด้านการริเริ่มวางโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและในด้านการใช้หลักปฏิบัติการจัดการแบบมีส่วนร่วม แต่ละ

ประเด็นเหล่านี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันภายในสาขาวิชา อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตงานวิจัยของคณาจารย์ในภาค (Ramsden, 1998)

3.4 บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาในฐานะเป็นผู้จัดการที่ดี ในรายงานวิจัย มีการบ่งชี้ว่าการเป็นผู้จัดการที่ดีนั้น เป็นงานที่ยากสำหรับหัวหน้าสาขาวิชา ความรับผิดชอบส่วนหนึ่งของหัวหน้าสาขาวิชาคือ ต้องควบคุมกำกับดูแลบุคลากรฝ่ายวิชาการและบุคลากรฝ่ายสนับสนุน ซึ่งเป็นงานที่ทำหายมากโดยเฉพาะการที่ต้องมาจัดการกับเรื่องของบุคลากรที่เกิดขึ้นในสาขาวิชา และยังมีงานเอกสารทั้งหมดที่ต้องจัดกระทำเพื่อให้มันแจ่มจางนโยบายและขั้นตอนต่างๆ ได้มีการนำมาปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ ยังต้องมีบทบาทเป็นผู้ไกล่เกลี่ยเพราะคณาจารย์และเจ้าหน้าที่อาจมีเรื่องกระทบกระทั่งกันเนื่องจากตำเนียบบทบาทที่ต่างกันในองค์กร (Hecht et al., 1999) บทบาทผู้จัดการหมายถึง หัวหน้าสาขาวิชาสามารถทำภารกิจประจำวันให้สำเร็จลุล่วงไปได้ทันเวลา ดังนั้น การมีภาวะผู้นำดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็นในสภาวะแวดล้อมเช่นนี้ คือเน้นการทำงานให้เสร็จ มากกว่าเน้นเรื่องอื่น เพราะงานเอกสารเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้สาขาวิชาทำงานต่อไปได้ (Morris and Miller, 2008)

3.5 บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาในฐานะนักวิชาการ เป็นงานที่ดำเนินไปได้ยากสำหรับหัวหน้าสาขาวิชา เพราะต้องใช้เวลากับการทำงานในสาขาวิชา แต่เนื่องจากบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาจำเป็นต้องให้สาขาวิชามีความสดใหม่ของวิชาการปัจจุบัน ซึ่งจเมลซ์และเบิร์น (Gmelch and Burns, 1993) ได้กล่าวว่า หัวหน้าสาขาวิชาต้องปกป้องความเป็นนักวิชาการและการมีสติปัญญาของตนโดยต้องมีเวลาให้กับกิจกรรมเหล่านี้ แต่เป็นที่น่าเสียดายที่หัวหน้าสาขาวิชาหลายคน ต่างรู้สึกว่าเป็นนักวิชาการของตนถูกจำกัดเนื่องจากต้องใช้เวลาไปกับหน้าที่การงานในสาขาวิชา อีกทั้งงานวิชาการไม่เพียงแต่จะทำให้หัวหน้าสาขาวิชาต้องติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวใหม่ๆ ทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังทำให้มองลึกลงว่ามีประเด็นปัญหาใดในปัจจุบัน ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อสาขาวิชาบ้าง การปฏิบัติงานวิชาการของหัวหน้าสาขาวิชา จะเป็นตัวอย่างแก่คณาจารย์ทั้งหมดในสาขาวิชาให้ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานวิจัยทางวิชาการ (Gmelch, 1991)

3.6 บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาในฐานะพี่เลี้ยง เป็นบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาอีกบทบาทหนึ่ง ความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงสามารถนำไปปรับใช้กับคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนในสาขาวิชาได้ เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าสาขาวิชาที่จะต้องเป็นพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งไม่ใช่้งานง่ายๆ ที่จะไม่มีปัญหาอุปสรรค (Creswell et al., 1990) ดังที่ เอซิชและคณะ (Aziz et al., 2005) กล่าวว่า หัวหน้าสาขาวิชาส่วนใหญ่ที่เข้ามารับตำแหน่งจะไม่ได้รับการอบรมด้านบริหารจัดการมาก่อน หรือถ้าได้รับการอบรมก็มีจำนวนน้อยมาก ทำให้ไม่คุ้นเคยกับการทำงานกับคณาจารย์และบุคลากรอื่นๆ ในสาขาวิชา การเป็นพี่เลี้ยงก็เหมือนกับทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นจะต้องฝึกฝนเพื่อให้เชี่ยวชาญ ถึงแม้ผู้เข้ารับตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาหลายคนจะมาจากอาจารย์ธรรมดา ซึ่งมีประสบการณ์เป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษานักศึกษามาก่อนก็ตาม แต่เมื่อมา

ทำงานกับคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทักษะสำคัญที่จำเป็นคือบทบาทการ เป็นพี่เลี้ยงคณาจารย์ก็ต้องปรับเปลี่ยนยิ่งขึ้นไปอีก (Aziz et al., 2005)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณบดีในมหาวิทยาลัยเอกชน

ผลจากการสัมภาษณ์คณบดี 13 คน ของมหาวิทยาลัยเอกชน 13 แห่ง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ และได้สรุปในประเด็นดังต่อไปนี้ 1) สภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของ หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน 2) ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน รวมถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาและ การส่งเสริมภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาท ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษใน มหาวิทยาลัยเอกชน

1) สายงานบังคับบัญชา

หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี ซึ่งบางสถาบัน หัวหน้าสาขาฯ จะมีผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 ระดับชั้น กล่าวคือ หัวหน้าสาขาวิชา ผู้ช่วยคณบดี รอง คณบดี คณบดี ทำให้การบริหารงานค่อนข้างล่าช้าเพราะต้องผ่านหลายขั้นตอน

2) การสรรหา

หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ได้รับการสรรหามาจากอาจารย์ประจำที่มี ความสามารถและประสบการณ์ด้านวิชาการ ส่วนใหญ่มาจากการลงคะแนนเลือกตั้งจากอาจารย์ใน สาขา ส่วนน้อยมาจากการแต่งตั้งของฝ่ายบริหาร การอยู่ในตำแหน่งจะไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน วาระ ละ 2 - 3 ปี

3) ประสบการณ์บริหาร

หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ไม่มีประสบการณ์การบริหารมาก่อนเนื่องจากก้าวมา จากอาจารย์ประจำ และเมื่อมารับตำแหน่งหัวหน้าสาขาแล้ว โอกาสที่จะเข้าอบรมศาสตร์บริหารมี น้อยมากเพราะผู้บริหารมุ่งให้เข้าอบรมศาสตร์เฉพาะทางคือด้านการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ มากกว่า

4) ลักษณะงาน

หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ เป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวในทุกกิจกรรมของ สาขาวิชา เช่น การบริหารสาขาวิชา การพัฒนาหลักสูตร การวางแผน งบประมาณ การจัดการ บุคลากร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาอาจารย์ การพัฒนานักศึกษา การประกันคุณภาพ การศึกษา เป็นต้น และเมื่อมหาวิทยาลัยมีนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ กระบวนการ และคำสั่งใดๆ ออกมา หัวหน้าสาขาวิชา ก็จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากนี้ยังเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญยิ่ง ระหว่างฝ่ายบริหารและอาจารย์

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ จะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานจากอาจารย์ในสาขาวิชา และผู้บังคับบัญชาโดยตรง (ผู้ช่วยคณบดี รองคณบดี คณบดี)

6) ปัญหา

หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ มีความเครียดอันเกิดจากภาระงานหนัก ทั้งงานบริหาร งานสอน งานวิจัย งานเกี่ยวกับอาจารย์และนักศึกษา งานประชุม งานเอกสาร เป็นต้น ทำให้เกิดความเครียด และเนื่องจากไม่มีประสบการณ์บริหารมาก่อน ปัญหาจากการทำงานยิ่งสร้างความกดดัน เช่น การเร่งทำงานให้ทันตามกำหนด การขัดแย้งของบุคลากรในสาขาวิชา ปัญหาการสื่อสารในองค์กร เป็นต้น

7) บทบาท

หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ มีบทบาทสำคัญ 6 บทบาท ได้แก่ บทบาทผู้นำ บทบาทผู้บริหาร บทบาทผู้พัฒนาอาจารย์ บทบาทผู้จัดการที่ดีซึ่งหมายถึงสามารถจัดการภารกิจรายวันให้สำเร็จลุล่วงทันเวลา บทบาทนักวิชาการ และบทบาทพี่เลี้ยง

2. ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมชาติของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมชาติของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย ด้านความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม และข้อเสนอแนะ

ด้านการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย

1) ระบบการทำงานของของบุคลากร พบว่า เรื่องของการบันทึกเวลาเข้า-ออกไม่ว่าจะเป็นการเขียนเวลาเข้า-ออกด้วยมือและลงลายมือชื่อกำกับหรือสแกนนิ้วมือหรือรูบัตร และในเรื่องของการกำหนดว่าใครที่ต้องบันทึกเวลาเข้า-ออก ใครไม่ต้องบันทึก ตลอดจนเรื่องการให้ค่าล่วงเวลาที่จะต้องเป็นการทำงานอย่างไรจึงจะถือว่าได้ค่าล่วงเวลา จะกำหนดอัตราค่าล่วงเวลาเท่าใดต้องเท่าเทียมกันทุกคนหรือแบ่งไปตามประเภทบุคลากรนั้น ล้วนเป็นเรื่องที่ไม่ได้อยู่ในสิทธิและหน้าที่หรืออำนาจของคณบดีว่าจะดำเนินการอย่างไร ซึ่งในมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่แล้วงานทรัพยากรบุคคลจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักอธิการบดี สิ่งที่เป็นปัญหากระทบกับการบริหารงานของคณะคือ อาจารย์ต่างชาติมักขอลาหยุดยาวกลับประเทศบ้านเกิดในช่วงใกล้เทศกาลคริสต์มาสต่อถึงช่วงปีใหม่ ทำให้ต้องปรับตารางเรียนตารางสอนเพื่อให้อาจารย์อื่นมาสอนแทนอันเป็นการเพิ่มภาระให้เขา บางสถาบันอนุมัติให้ลาได้แต่ขอหักเงินเดือนกรณีใช้สิทธิเกินวันลาซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนในความรู้สึกของอาจารย์ต่างชาติ สำหรับปัญหานี้คณบดีได้แสดงความเห็นในภาพรวมว่า ในทางบริหารจัดการควรปรับเปลี่ยนนโยบายการลาหยุดโดยยึดหลักความยืดหยุ่น คือให้หยุดตามจำนวนสิทธิวันลา หรือหากหยุดเกินวันลาก็ให้เขาสอนชดเชยแทนการหักเงิน และเพื่อไม่ให้เป็นการหนักแก่อาจารย์อื่นในการต้องสอนแทนในช่วงการลาของอาจารย์ต่างชาติ ก็จัดให้แลกเปลี่ยนการสอนกันไว้ล่วงหน้า

2) การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ พบว่า เป็นส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความหลากหลายหรือความเป็นพหุวัฒนธรรม แต่ไม่อยู่ในวิสัยความเป็นไปได้ที่จะให้คณบดีกำหนดหรือมีอำนาจหน้าที่ เพราะในมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น ส่วนงานที่กำหนดคือหน่วยงานอาคารสถานที่ซึ่งกำกับดูแลโดยเจ้าของมหาวิทยาลัยเนื่องจากเกี่ยวข้องกับงบประมาณ เขาจะกำหนดว่าจะให้งบเท่าใด จะปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพอย่างไร ไม่ใช่ว่าคณบดีจะมีสิทธิปรับปรุงบรรยากาศสิ่งแวดล้อมได้เอง สำหรับการขอซื้อวัสดุครุภัณฑ์ และอุปกรณ์สำคัญเพื่อการเรียนการสอนต่างๆ จะได้รับการอนุมัติโดยตรงจากอธิการบดีซึ่งมักเป็นเจ้าของ

3) การจัดการด้านบุคคล พบว่า ในมหาวิทยาลัยเอกชนมีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นอาจารย์ ในประเด็นดังต่อไปนี้

3.1 การปฐมนิเทศ พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีการปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ปีการศึกษาละหนึ่งครั้งในช่วงต้นภาคเรียนที่ 1 เป็นการปฐมนิเทศรวมทั้งหมด ไม่ได้แยกคณะ ซึ่งแต่ละคณะไม่ได้รับอาจารย์ใหม่จำนวนมากในแต่ละปี โดยทั่วไปจะรับปีละครั้ง การปฐมนิเทศเป็นโครงการที่ให้บุคลากรใหม่เข้าร่วมทั้งหมด โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ ไม่ใช่ความรับผิดชอบของหัวหน้าสาขาวิชา แต่โดยที่เห็นว่าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีอัตราการเข้า-ออกของบุคลากรสูง ประกอบกับต้องช่วยเหลือเกื้อกูลอาจารย์ใหม่แต่ละคนในการปรับตัวให้เข้ากับงาน และให้เข้าใจวัฒนธรรมการทำงานร่วมกับบุคคลซึ่งมีวิถีชีวิตแตกต่างกันทางเชื้อชาติภาษาและวัฒนธรรมอันเป็นลักษณะที่แตกต่างไปจากสาขาวิชาอื่น จึงเห็นว่าการปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ในสาขาวิชาภาษาอังกฤษควรเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้าสาขาวิชา โดยเฉพาะต้องปฐมนิเทศอาจารย์ต่างชาติต่างภาษาที่เข้ามาแต่ละครั้งเป็นรายคน

3.2 การรับบุคลากรใหม่ พบว่า มีการรับอยู่ตลอดเวลาเพราะอัตราการเข้า-ออกสูง แต่มีข้อจำกัดเรื่องค่าตอบแทนที่มักต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ถ้าเป็นบุคลากรเจ้าของภาษาอังกฤษและมีคุณสมบัติปริญญาโท การให้อัตราเงินเดือนตามที่เป็นอย่างยิ่งไม่ก็หมีน ก็ไม่มีใครอยากจะมาสอน จึงได้คนที่มีความรู้ไม่ค่อนสูงนัก หรือเป็นคนที่อยากมาอยู่เมืองไทยชั่วคราวเพื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์เพื่อได้ท่องเที่ยวช่วงปิดเทอม เพราะฉะนั้นการที่จะได้คนที่จะมาสร้างวิชาชีพ มาสร้างฐานะหรือมาทำงานในเมืองไทยนั้นมีน้อยมาก อีกกลุ่มหนึ่งที่รับเข้ามาคือ ผู้มีอายุมาก เกษียณมาจากต่างประเทศแล้วต้องการมาใช้ชีวิตเป็น semi-retirement ในเมืองไทย จึงเห็นได้ว่า การรับบุคลากรใหม่เป็นเรื่องที่สร้างปัญหาในด้านจำนวนที่ไม่พอเพียงและการขาดคุณสมบัติตามที่ต้องการ นอกจากนี้การจะรักษาให้อยู่ยาวนานอย่างยั่งยืนก็เป็นปัญหาหนักและเป็นความกดดันของหัวหน้าสาขาวิชาตลอดเวลา นอกเสียจากจะปรับเปลี่ยนสาขาวิชาภาษาอังกฤษให้เป็นศูนย์ภาษาหรือเป็นอย่างอื่นที่ไม่ใช่สาขาวิชาโดยมีเกณฑ์การรับบุคลากรใหม่และการกำหนดเงินเดือนเป็นเอกเทศ ไม่อยู่ในกรอบเดียวกับบุคลากรปกติ ก็น่าจะรักษาคนที่มีความรู้เอาไว้ได้ และจะสามารถชักจูงคนที่มีความรู้ มีคุณสมบัติ มีความรู้ เข้ามาทำงานได้มากขึ้น

3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า เป็นปัญหาหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่มีการประเมินผลอาจารย์ต่างชาติซึ่งเป็นชนกลุ่มน้อยที่ไม่รู้ภาษาไทย เนื่องจากการประเมินผลในมหาวิทยาลัยเอกชนทุกวันนี้ทำในระบบภาษาไทย ไม่ว่าจะเป็นรายงานการประเมินตนเอง หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ทุกอย่างจึงต้องแปลเป็นภาษาอังกฤษและแปลกลับมาเป็นภาษาไทย ทำให้ไม่มีความเที่ยงตรงของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้าสาขาวิชาที่จะทำการประเมินแบบรายบุคคลอันเป็นภาระหนักของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมากกว่าสาขาวิชาอื่นที่ไม่มีชาวต่างชาติเป็นลูกน้อง สิ่งหนึ่งที่ขาดในรายการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ควรประเมินในหัวข้อศักยภาพด้านพหุวัฒนธรรม เช่น การพัฒนาตนเองให้มีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เป็นต้น นอกจากนี้ กระบวนการประเมินในทางปฏิบัติมีน้อยมากที่ผู้ถูกประเมินจะได้รับแจ้งว่ากระบวนการประเมินเป็นอย่างไร บางสถาบันมีการแจ้งเกณฑ์การประเมินเมื่อใกล้ฤดูการประเมินซึ่งเป็นช่วงใกล้สิ้นปีการศึกษา และยิ่งการแจ้งผลการประเมินด้วยแล้วแทบไม่มีเอาเสียเลย ซึ่งในเรื่องนี้ คณบดีมีความเห็นในภาพรวมว่า ฝ่ายบริหารควรเปลี่ยนแปลงนโยบายการประเมินเสียใหม่ โดยตกลงกันให้ชัดเจนว่ากระบวนการประเมินเป็นอย่างไร แล้วแจ้งให้ทราบทั่วกันในช่วงเวลาที่เหมาะสมคือต้นปีการศึกษา และหลังการประเมินเสร็จสิ้นควรแจ้งผลการประเมินให้ทราบด้วยเพื่อผู้ถูกประเมินจะได้รับรู้จุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงแก้ไขของตน นอกจากนี้ควรให้โอกาสผู้ถูกประเมินได้ประเมินตัวเองเพื่อสะท้อนมุมมองของเขา อีกทั้งยังเป็นการเปิดใจรับความคิดของผู้อื่น ที่สำคัญคือวัตถุประสงค์ของการประเมินต้องสะท้อนให้เห็นจริงในการปฏิบัติครบทุกข้อ มิใช่เพียงนำผลการประเมินเสนอฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาการขึ้นเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น

3.4 การให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ พบว่า ค่าตอบแทนสำหรับอาจารย์ต่างชาติมักต่ำกว่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ ทำให้มีผลต่ออัตราการเข้า-ออกจากงานสูง ซึ่งเรื่องนี้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง มิใช่คณบดีหรือหัวหน้าสาขาวิชา นอกจากนี้ สัญญาที่ทำกับอาจารย์ต่างชาติซึ่งเป็นสัญญาจ้างงานรายปีนั้น มักจะระบุเงินเดือนเท่ากับในสัญญาฉบับก่อนกรณีต่อสัญญาจ้างใหม่ บางรายทำงานมาหลายปีแต่ยังมีฐานเงินเดือนเท่าเดิม ต่างจากอาจารย์ไทยที่เงินเดือนขึ้นทุกปีมากบ้างน้อยบ้างตามผลการปฏิบัติงาน สำหรับด้านสวัสดิการของอาจารย์ต่างชาตินั้น โดยทั่วไปไม่มี

3.5 การฝึกอบรมและการพัฒนา พบว่า ส่วนใหญ่อาจารย์ชาวต่างชาติมักไม่ค่อยมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาวิชาชีพเนื่องจากจัดเป็นภาคภาษาไทย กรณีที่เป็นภาษาอังกฤษก็จะมีค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งปกติก็จะส่งหัวหน้าสาขาวิชาและอาจารย์ชาวไทยอาวุโสเข้าร่วมการส่งอาจารย์ชาวต่างชาติเพิ่มเข้าไปเป็นเรื่องของงบประมาณ อีกทั้งสาขาวิชาภาษาอังกฤษเป็นสาขาวิชาเล็ก มีรายได้เข้าน้อยกว่าสาขาวิชาอื่นๆ ในสายการบริหาร ปัญหางบประมาณจึงเป็นข้อจำกัดในการฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์ชาวต่างชาติ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงจะเห็นคุณค่าความสำคัญและต้องการจัดให้เป็นกรณีพิเศษ

3.6 การเลื่อนตำแหน่ง พบว่า เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพของอาจารย์ชาวต่างชาติในมหาวิทยาลัยเอกชนไทยนั้น โดยปกติถือว่าไม่มี เพราะอาจารย์ชาวไทยมักจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชา มีน้อยมากที่เป็นโอกาสของอาจารย์ชาวต่างชาติแต่ก็มีเงื่อนไข เช่น มีอายุการทำงานเป็นอาจารย์ในสาขานั้นมาหลายปี มีคุณวุฒิและคุณสมบัติเป็นที่ยอมรับของอาจารย์ชาวไทย อาจารย์ชาวต่างชาติ และคณบดี มีแนวโน้มที่จะยังคงอยู่เป็นบุคลากรของสถาบันไปอีกนาน และสามารถสื่อสารภาษาไทยได้ในระดับหนึ่ง เป็นต้น

ด้านความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม

1) ความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมระหว่างหัวหน้าสาขาวิชา กับอาจารย์ชาวต่างชาติ ส่วนใหญ่พบว่า หัวหน้าสาขาวิชาไม่ค่อยมีปัญหาขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมกับอาจารย์ชาวต่างชาติ เนื่องจากหัวหน้าสาขาวิชามีความรู้ความเข้าใจภาษาอังกฤษและวัฒนธรรมของประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษในระดับดี รวมถึงการมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับอาจารย์ต่างชาติ ซึ่งเป็นผลจากการมีโอกาสไปใช้ชีวิตในต่างแดนจากการศึกษาต่อ และการมีประสบการณ์ทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรม

2) ความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมระหว่างอาจารย์ชาวไทยกับอาจารย์ชาวต่างชาติ ในภาพรวม พบว่า ความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมมักเกิดกับอาจารย์ชาวไทยมือใหม่ที่เพิ่งเข้ามาเป็นครูและต้องประสบการณ์ทางสังคมกับเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติ ต้องใช้เวลาปรับตัวและปรึกษากับเพื่อนอาจารย์ที่อาวุโสกว่า แต่ไม่ใช่ปัญหารุนแรงนัก เพียงแต่ยังไม่คุ้นเคยกับพฤติกรรมการทำงานของอาจารย์ชาวตะวันตกที่พูดตรงไปตรงมา ไม่พูดเพื่อเอาใจหรือรักษาหน้า มุ่งงานเป็นหลัก ไม่พูดเรื่องส่วนตัว อย่างไรก็ตาม อาจารย์ชาวไทยมือใหม่เหล่านี้ก็ค่อยๆ เรียนรู้และปรับตัวทำงานร่วมกันได้โดยมีหัวหน้าสาขาวิชาเป็นที่เล็งดูแลทุกซอกซอก ขณะเดียวกันอาจารย์ชาวต่างชาติเมื่ออยู่ในสังคมไทยเป็นเวลานานหลายปี ก็ค่อยๆ ซึมซับวัฒนธรรมไทย ปรับตัวให้เข้ากับอาจารย์ชาวไทย เปลี่ยนไปจากระยะแรกที่เพิ่งเข้ามาสอนใหม่ๆ เช่น มีลักษณะประนีประนอมมากขึ้น พูดจานุ่มนวลขึ้น บางคนเปลี่ยนจากนิสัยพูดเสียงดังเป็นพูดเบาลง เพราะมีความไวต่อวัฒนธรรมของคนไทยเกรงจะเข้าใจผิดว่าตนโกรธหรือไม่พอใจ นอกจากนี้สาขาวิชาภาษาอังกฤษในบางสถาบันมีการเปิดสอนภาษาจีน ญี่ปุ่น เกาหลี เป็นวิชาเลือก จึงจ้างอาจารย์เจ้าของภาษามาสอน ภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้าสาขา ซึ่งมักไม่ค่อยมีปัญหาการขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม คงเป็นเพราะมีวัฒนธรรมเอเชียเหมือนกัน

3) ความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมระหว่างนักศึกษาไทยกับอาจารย์ชาวต่างชาติ ในภาพรวม พบว่า ความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมจะเกิดขึ้นระหว่างนักศึกษาไทยกับอาจารย์ชาวต่างชาติมากกว่าในสองระดับที่กล่าวถึงมาแล้ว เนื่องจากนักศึกษายังไม่สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ในระดับดีถึงดีมากเหมือนอาจารย์ไทยและหัวหน้าสาขา จึงมีปัญหาในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม นอกจากนี้ก็มีปัญหาการไม่เข้าใจวัฒนธรรมของอาจารย์ต่างชาติซึ่งเป็นชาวตะวันตก โดยเฉพาะเรื่องตรงต่อเวลา เช่น มาเรียนสายมาก อาจารย์ปิดประตูไม่ให้เข้าห้องเรียน นักศึกษาไม่พอใจไปร้องเรียนอาจารย์ไทยหรือหัวหน้าสาขา และการซื้อสัตย์สุจริต เช่น นักศึกษาลอกงานของเพื่อน อาจารย์ฝรั่ง

จะไม่ให้คะแนนหรือปรับตก ถือว่าทุจริต แต่ถ้าเป็นอาจารย์ไทยก็มักตกเดือนหรือตำหนักและคาตโทษไม่ให้ทำอีกคราวหน้า

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาและการส่งเสริมภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ

ข้อเสนอแนะที่เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ส่วนใหญ่เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงสาขาวิชาภาษาอังกฤษให้พร้อมรับวัฒนธรรมที่หลากหลาย เห็นคุณค่า และรักษาให้ยั่งยืนสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกพหุวัฒนธรรมปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยผู้นำคือหัวหน้าสาขาวิชาที่มีศักยภาพด้านพหุวัฒนธรรม นำประชาคมของสาขาวิชาซึ่งประกอบด้วย อาจารย์ชาวไทย อาจารย์ชาวต่างชาติ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา ให้เต็มใจพร้อมกันขับเคลื่อนไปตามวิสัยทัศน์ด้านพหุวัฒนธรรม เห็นประโยชน์ของผลที่จะได้รับ โดยอาศัยความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ และการลงมือปฏิบัติร่วมกัน ดังนั้น หัวหน้าสาขาวิชาต้องพัฒนาประชาคมในสาขาให้มีทัศนคติเชิงบวกต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ กลุ่มชน และศาสนา เมื่อเข้าใจต่อแล้ว ก็ส่งผลไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันนำไปสู่สังคมพหุวัฒนธรรมในที่สุด

ข้อเสนอแนะเพื่อส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ส่วนใหญ่มีความเห็นดังนี้ 1) ควรมีการฝึกอบรมหัวหน้าสาขาวิชาเกี่ยวกับศาสตร์การบริหาร เพราะเรียนมาทางด้านภาษา ไม่มีความรู้ด้านบริหารมาก่อน 2) ควรเพิ่มพูนความรู้ของหัวหน้าสาขาวิชาเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายหรือการข้ามวัฒนธรรม เพราะจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารอาจารย์ชาวต่างชาติ หน่วยงานที่จัดควรเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ) 3) ควรมีการปฐมนิเทศอาจารย์ชาวต่างชาติ เพื่อความเข้าใจวัฒนธรรมไทยโดยทั่วไป วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมการเรียนรู้ของนักศึกษาไทย และ 4) ควรจัดบรรยายและสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ตระหนัก มีความรู้ความเข้าใจ และฝึกทักษะการมีสมรรถนะพหุวัฒนธรรม

ส่วนที่ 3 ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษเกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของตนในมหาวิทยาลัยเอกชน

จากการศึกษาความคิดเห็นของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษเกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของตนในมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และจัดส่งด้วยตนเอง จำนวน 13 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 13 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 5 สถานภาพทั่วไปของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ

สถานภาพทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ช่วงอายุ		
1.1 25 – 35 ปี	1	7.69
1.2 36 – 45 ปี	5	38.46
1.3 46 – 55 ปี	2	15.38
1.4 มากกว่า 55 ปี	5	38.47
2. ตำแหน่งทางวิชาการ		
2.1 อาจารย์	11	84.62
2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์	2	15.38
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
3.1 ปริญญาโท	7	53.85
3.2 ปริญญาเอก	6	46.15
4. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย		
4.1 1 – 5 ปี	2	15.38
4.2 6 – 10 ปี	5	38.46
4.3 11 – 15 ปี	4	30.78
4.4 มากกว่า 15 ปี	2	15.38
5. ระยะเวลาดำรงตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ		
5.1 1 – 5 ปี	12	92.31
5.2 มากกว่า 5 ปี	1	7.69

จากตารางที่ 5 พบว่า สถานภาพของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ 13 สถาบัน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 36 – 45 ปี และมากกว่า 55 ปี ดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์ จบการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยตั้งแต่ 6 – 10 ปี และดำรงตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษภายใน 1-5 ปี

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชา

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความตระหนัก	ความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ในฐานะหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษซึ่งกำกับดูแลคณาจารย์ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ท่านมีความเชื่อว่ามี ความแตกต่างซึ่งมีคุณค่าระหว่างวัฒนธรรมเหล่านั้น และการเรียนรู้ความแตกต่างดังกล่าวเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารสาขาวิชาภาษาอังกฤษ	4.23	0.72	มาก
2. ท่านมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และท่านเห็นว่าการเสี่ยงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญที่จะก่อให้เกิดความงอกงามของบุคลากรและวิชาชีพในสาขาวิชา	3.77	0.92	มาก
3. ท่านมีค่านิยมสัมฤทธิ์กับตนเองว่าจะผดุงความยุติธรรม เปลี่ยนแปลงทางสังคม และต่อสู้กับความกดดันต่างๆ เพื่อให้คณาจารย์ไทยและต่างชาติซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของท่านสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้	4.00	0.81	มาก
4. ท่านมีความเชื่อในคุณค่าและความสำคัญของมรดกทางวัฒนธรรมของท่าน รวมทั้งตระหนักถึงการมีโลกทัศน์ โดยเห็นว่าสิ่งเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะทำให้ท่านเข้าใจผู้อื่นซึ่งมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน	4.15	0.89	มาก
5. ท่านมีความเต็มใจที่จะสำรวจตนเองและหากจำเป็นก็จะทำทนายและปรับเปลี่ยนค่านิยมของตน มุมมองที่มีต่อโลก และอคติต่าง ๆ	4.15	0.80	มาก
6. ท่านมีการเปิดใจต่อการเปลี่ยนแปลงและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและก่อให้เกิดผลในเชิงบวก	4.23	0.92	มาก
7. ท่านมีการยอมรับทัศนคติและมุมมองโลกของผู้อื่นรวมทั้งเต็มใจยอมรับว่าทุกคนในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลย่อมมีคำตอบของตนที่อาจไม่เหมือนกัน	4.23	0.72	มาก
8. ท่านมีความเชื่อว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิผลหรือการสร้างสัมพันธภาพที่ดี	4.23	0.83	มาก
9. ท่านมีความตระหนักในมรดกทางวัฒนธรรมของอาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชาและเชื่อว่ามรดกทางวัฒนธรรมเหล่านี้มีผลกระทบต่อมุมมองโลก ค่านิยม และพื้นฐานทางความคิด	4.31	0.75	มาก
10. ท่านมีความตระหนักถึงพฤติกรรมของอาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชา รวมถึงผลกระทบต่อพฤติกรรมนั้นที่มีต่อผู้อื่น	4.23	0.83	มาก
11. ท่านมีความตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งมาจากหลากหลายวัฒนธรรม	4.38	0.76	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวมด้านความตระหนัก	4.17	0.66	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความรู้	ความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
12. ในฐานะหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษซึ่งกำกับดูแลคณาจารย์จาก หลากหลายวัฒนธรรม ท่านมีข้อมูลด้านวัฒนธรรมของคณาจารย์ในแต่ละ ชาติเพื่อนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการเนื่องจากแต่ละชาติมี มิติทางวัฒนธรรมที่ต่างกันโดยสิ้นเชิง	3.46	0.66	ปาน กลาง
13. ท่านมีข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมของบุคคลซึ่ง อาจได้มาจากหนังสือ การอบรมสัมมนา หรือการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง วัฒนธรรม	3.23	0.83	ปาน กลาง
14. ท่านมีความรู้ว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีผลต่อการสื่อสารทั้งโดย วาจาและโดยภาษาท่าทางซึ่งทำให้ท่านเข้าใจพฤติกรรมของผู้ต่าง วัฒนธรรมมากขึ้น	4.23	0.72	มาก
15. ท่านมีความรู้ว่าสัญชาติ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ชนชั้นทางสังคม เพศ วัย ภาษา และศาสนา มีผลกระทบต่อบุคคลและประสบการณ์	4.23	9.27	มาก
16. ท่านมีข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่มาของวัฒนธรรมอย่างถูกต้องและสามารถหา ผู้อ้างอิงเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการด้านความแตกต่างในสาขาวิชา ซึ่งเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม	3.62	1.11	ปาน กลาง
17. ท่านมีข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจ ก่อให้เกิดอคติ การเลือกปฏิบัติอันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสังคม พหุวัฒนธรรม	3.62	0.87	มาก
18. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาอัตลักษณ์ และกระบวนการปรับตัวให้ เข้ากับวัฒนธรรม และรู้ว่าสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อบุคคล กลุ่ม ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และสังคม	3.85	0.55	มาก
19. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับความแตกต่างในกลุ่มวัฒนธรรมเดียวกันและ มีความเข้าใจอัตลักษณ์พหุคุณ	3.92	0.64	มาก
20. ท่านมีข้อมูลและมีความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งมีผลกระทบต่ออัตลักษณ์และความภาคภูมิใจในตนของแต่ละบุคคล	3.85	0.89	มาก
21. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับอุปสรรคและข้อจำกัดในมหาวิทยาลัยที่มีผลกระทบต่อ คณาจารย์ต่างชาติ เช่น ข้อจำกัดด้านสัญญาการทำงานปีต่อปีทำให้ไม่ สามารถทำวิจัยได้ หรือการที่อาจารย์ต่างชาติ ฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาไทยไม่ได้ เป็นข้อจำกัดที่ทำให้เป็นผู้บริหารระดับสูงของคณะไม่ได้ ต่างชาติไม่สามารถทำวิจัยได้ อาจแก้ไขระบบกฎระเบียบใหม่	4.08	0.76	มาก
22. ท่านมีความรู้ว่าการเป็นผู้นำที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องมี ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีระบบและการเปลี่ยนแปลงระบบ (เช่น อาจารย์ ต่างชาติไม่สามารถทำวิจัยได้ อาจแก้ไขระบบกฎระเบียบใหม่)	3.69	0.75	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวมด้านความรู้	3.75	0.60	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านทักษะ	ความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
23. ในฐานะหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษซึ่งกำกับดูแลคณาจารย์จากหลากหลายวัฒนธรรมท่านสามารถบ่งชี้และอภิปรายอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและปัญหาที่เกี่ยวข้อง เช่น ปัญหาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	4.08	0.86	มาก
24. ท่านสามารถประเมินผลกระทบของความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีต่อการสื่อสาร และท่านสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความแตกต่างเหล่านั้น	3.85	0.68	มาก
25. ท่านสามารถเป็นผู้ประสานเชื่อมต่อได้อย่างแท้จริงระหว่างบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมด้วยกัน อันเป็นการส่งเสริมความเข้าใจและความราบรื่นในการทำงาน	4.08	0.64	มาก
26. ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ใหม่ๆ ในสังคมพหุวัฒนธรรมมาผสมผสานกับสิ่งที่เรียนรู้เดิมและนำมาปรับใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ	3.92	0.64	มาก
27. ท่านสามารถสร้างความไว้วางใจและได้รับการยอมรับนับถือจากคณาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชา	4.15	0.68	มาก
28. ท่านสามารถประเมินตนเองได้อย่างถูกต้องเกี่ยวกับทักษะและการพัฒนาพหุวัฒนธรรมของตน รวมทั้งระดับความสบายใจที่ท่านได้ทำงานร่วมกับผู้ต่างวัฒนธรรม	3.92	0.64	มาก
29. ท่านสามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และความเหมือนกันอันเป็นสากล	4.15	0.68	มาก
30. ท่านสามารถทำทนายและสนับสนุนระบบ ตลอดจนบุคลากรภายใต้การกำกับดูแล ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสาขาวิชาที่มีกลุ่มคนจากหลากหลายวัฒนธรรม	3.85	0.89	มาก
31. ท่านสามารถที่จะป้องกันปัญหาและขับเคลื่อนงานของสาขาวิชาได้อย่างราบรื่น ท่ามกลางความเป็นพหุวัฒนธรรมทั้งในระดับปัจเจกบุคคล สาขาวิชา และมหาวิทยาลัย	3.92	0.86	มาก
32. ท่านสามารถใช้ความรู้และความไวต่อพหุวัฒนธรรมให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของสาขาวิชาได้อย่างเหมาะสม	3.92	0.64	มาก
33. ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงระบบระเบียบปฏิบัติ ในสาขาวิชาและในมหาวิทยาลัย เพื่อเอื้อให้เกิดความยุติธรรมในด้านการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน และสวัสดิการ ให้กับบุคลากรต่างวัฒนธรรม	3.77	0.72	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวมด้านทักษะ	3.75	0.60	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่มีต่อภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมของบุคคลซึ่งอาจได้มาจากหนังสือ การอบรมสัมมนา หรือการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.23 และเมื่อจำแนกภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษใน 3 ด้าน คือ ด้านความตระหนัก พบว่า หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเห็นว่าความเสี่ยงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญที่จะก่อให้เกิดความงอกงามของบุคลากรและวิชาชีพในสาขาวิชา มีค่าเฉลี่ย 3.77 ด้านความรู้ พบว่า หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีข้อมูลด้านวัฒนธรรมของคณาจารย์ในแต่ละชาติเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเนื่องจากแต่ละชาติมีมิติทางวัฒนธรรมที่ต่างกันโดยสิ้นเชิง มีค่าเฉลี่ย 3.46 และด้านทักษะ พบว่า หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษสามารถเปลี่ยนแปลงระบบระเบียบปฏิบัติในสาขาวิชา และในมหาวิทยาลัย เพื่อเอื้อให้เกิดความยุติธรรมในด้านการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน และสวัสดิการให้กับบุคลากรต่างวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.77

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่มีต่อภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีความตระหนักในความสำคัญของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งมาจากหลากหลายวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.38 และเมื่อจำแนกภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษใน 3 ด้าน คือ ด้านความตระหนัก พบว่า หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีความตระหนักในมรดกทางวัฒนธรรมของอาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชาและเชื่อว่ามรดกทางวัฒนธรรมเหล่านี้มีผลกระทบต่อมุมมองโลก ค่านิยมและพื้นฐานทางความคิด มีค่าเฉลี่ย 4.31 ด้านความรู้ พบว่า หัวหน้าสาขาวิชาความรู้ในเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีผลต่อการสื่อสารทั้งโดยวาจาและโดยภาษาท่าทางซึ่งทำให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้ต่างวัฒนธรรมมากขึ้น และมีความรู้ที่สัญชาติ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ชนชั้นทางสังคม เพศ วัย ภาษา และศาสนา มีผลกระทบต่อบุคคลและประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ย 4.23 และด้านทักษะ พบว่า หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีความสามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และความเหมือนกันอันเป็นสากล มีค่าเฉลี่ย 4.15

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

ผลการวิเคราะห์ในตอนที่ 2 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนตามทัศนะของอาจารย์ และนักศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและควรมีในอุดมคติแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ตามลำดับในตารางต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนตามทัศนะของอาจารย์ และนักศึกษาที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอุดมคติ โดยสรุปผลการวิเคราะห์ไว้ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอุดมคติตามทัศนะของอาจารย์และนักศึกษานในแต่ละด้าน

1.3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอุดมคติตามทัศนะของ อาจารย์ และนักศึกษานในแต่ละด้าน

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 7 ข้อมูลสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพทั่วไป	นิสิต		อาจารย์	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ				
1.1 ชาย	56	16.62	36	34.14
1.2 หญิง	281	83.38	76	65.86
2. ช่วงอายุ				
2.1 16-19 ปี	46	13.65		
2.2 20 ปีขึ้นไป	291	86.35		
3. ช่วงอายุ				
3.1 25 – 35 ปี			18	16.07
3.2 36 – 45 ปี			28	25.00
3.3 46 – 55 ปี			34	30.36
3.4 มากกว่า 55 ปี			32	28.57
			18	16.07

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สถานภาพทั่วไป	นิสิต		อาจารย์	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. สัญชาติ				
4.1 ไทย			84	75.00
4.2 ชาวต่างชาติ			28	25.00
5. ตำแหน่งทางวิชาการ				
5.1 อาจารย์			102	91.08
5.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์			9	8.04
5.3 รองศาสตราจารย์			1	0.88
5.4 ศาสตราจารย์			-	-
6. วุฒิการศึกษาสูงสุด				
6.1 ปริญญาตรี			21	18.75
6.2 ปริญญาโท			75	66.96
6.3 ปริญญาเอก			16	14.29
7. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย				
7.1 1 – 5 ปี			52	46.42
7.2 6 – 10 ปี			30	26.79
7.3 11 – 15 ปี			10	8.93
7.4 มากกว่า 15 ปี			20	17.86
8. ประสบการณ์ในการฝึกอบรมสัมมนาด้านพัฒนาธรรม				
8.1 ไม่เคย			82	73.21
8.2 เคย			30	26.79

จากตารางที่ 7 พบว่า สถานภาพทั่วไปของนักศึกษา 13 สถาบัน จำนวน 337 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และมีอายุมากกว่า 20 ปีขึ้นไป และสำหรับสถานภาพทั่วไปของอาจารย์สาขาภาษาอังกฤษ จาก 13 สถาบัน จำนวน 112 คน เป็นอาจารย์ชาวไทย และชาวต่างชาติ ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์เพศหญิง อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีตำแหน่งเป็นอาจารย์มากที่สุด และมีวุฒิทางการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท มีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ ระหว่าง 1-5 ปี และส่วนใหญ่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมสัมมนาด้านพัฒนาธรรม

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอนาคต ตามทัศนะของอาจารย์และนักศึกษาในแต่ละด้าน

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอนาคต จำแนกตามทัศนะของอาจารย์และนักศึกษาในแต่ละด้าน

ภาวะผู้นำ พฤติกรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ	อาจารย์ (n=112)				นักศึกษา (n=337)			
	ที่ปรากฏ ในปัจจุบัน		ที่ควรมี ในอนาคต		ที่ปรากฏ ในปัจจุบัน		ที่ควรมี ในอนาคต	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ด้านความตระหนัก	3.78	0.71	4.45	0.66	3.77	0.53	4.28	0.51
ด้านความรู้	3.59	0.72	4.38	0.70	3.51	0.60	4.16	0.63
ด้านทักษะ	3.58	0.75	4.43	0.72	3.47	0.64	4.20	0.63

จากตารางที่ 8 พบว่า ในภาพรวมค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันใน 3 ด้าน คือ ด้านความตระหนัก ด้านความรู้ และด้านทักษะ ส่วนใหญ่เห็นว่าที่ปรากฏในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าเฉลี่ย 3.78 และ 3.77 ตามลำดับ ในด้านความตระหนักตามทัศนะของอาจารย์และนักศึกษา ยกเว้นความคิดเห็นของนักศึกษาในด้านทักษะที่มีต่อภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.47 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ควรมีในอนาคตใน 3 ด้าน คือ ด้านความตระหนัก ด้านความรู้ และด้านทักษะ พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีอยู่ในระดับมากในทุก ๆ ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความตระหนักในด้านทัศนะของอาจารย์ มีค่าเฉลี่ย 4.45 และรองลงมาในด้านความรู้ตามทัศนะของอาจารย์เช่นเดียวกัน

1.3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอุดมคติ ตามทัศนะของอาจารย์ และนักศึกษาในแต่ละด้าน

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอุดมคติ จำแนกตามทัศนะของอาจารย์ในแต่ละด้าน

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ	อาจารย์ (n=112)				t	p
	ที่ปรากฏในปัจจุบัน		ที่ควรมีในอุดมคติ			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านความตระหนัก	3.78	0.71	4.45	0.66	-11.87*	.000
ด้านความรู้	3.59	0.72	4.38	0.70	-13.37*	.000
ด้านทักษะ	3.58	0.75	4.43	0.72	-13.66*	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 9 พบว่า ในภาพรวมการเปรียบเทียบความคิดเห็นภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของอาจารย์ใน 3 ด้าน คือ ด้านความตระหนัก ด้านความรู้ และด้านทักษะที่ควรมีในอุดมคติสูงกว่า ค่าเฉลี่ยที่ปรากฏในปัจจุบัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอุดมคติ จำแนกตามทัศนะของนักศึกษาในแต่ละด้าน

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ	นักศึกษา (n=337)				t	p
	ที่ปรากฏในปัจจุบัน		ที่ควรมีในอุดมคติ			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านความตระหนัก	3.77	0.53	4.28	0.51	-16.73*	.000
ด้านความรู้	3.51	0.60	4.16	0.63	-17.57*	.000
ด้านทักษะ	3.47	0.64	4.20	0.63	-16.91*	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 10 พบว่า ในภาพรวมการเปรียบเทียบความคิดเห็นภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของนักศึกษาใน 3 ด้าน คือ ด้านความตระหนัก ด้านความรู้ และด้านทักษะที่ควรมีในอุดมคติสูงกว่า ค่าเฉลี่ยที่ปรากฏในปัจจุบัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษใหม่วิทยาลัยเอกชน

โดยสรุปผลการวิเคราะห์ไว้ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ตามตัวองค์ประกอบ (Factor Analysis) ของตัวแปรภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของอาจารย์ที่ควรมีในอุดมคติ จำนวน 33 ตัวแปร โดยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธี Principal Component และทำการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธี Varimax โดยพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ 0.40 และมีค่าไอเกินมากกว่า 1.00 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของอาจารย์ที่ควรมีในอุดมคติ จำนวน 33 ตัวแปร ดังตารางที่ 11-13

2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ของตัวแปรภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของนักศึกษา ที่ควรมีในอุดมคติ จำนวน 30 ตัวแปร โดยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธี Principal Component และทำการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธี Varimax โดยพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ 0.40 และมีค่าไอเกินมากกว่า 1.00 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของนักศึกษาที่ควรมีในอุดมคติ จำนวน 30 ตัวแปร ดังตารางที่ 14-18

2.1 ผลการวิเคราะห์ตามตัวองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำพัฒนาวัฒนธรรมของหัวหน้า
สาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของอาจารย์ที่ควรมีในอุดมคติ

ตารางที่ 11 ค่าไอเกน สัดส่วนความแปรปรวนและสัดส่วนความแปรปรวนสะสมแต่ละองค์ประกอบ
ของภาวะผู้นำพัฒนาวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของอาจารย์
ที่ควรมีในอุดมคติ

Component	Initial eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	23.296	70.593	70.593	23.296	70.593	70.593	14.064	42.618	70.593
2	1.372	4.157	74.750	1.372	4.157	74.750	10.604	32.132	74.750
3	.941	2.852	77.601						
4	.862	2.613	80.214						
5	.775	2.348	82.562						
6	.594	1.801	84.363						
7	.541	1.640	86.004						
8	.435	1.318	87.322						
9	.423	1.283	88.605						
10	.389	1.178	89.782						
11	.331	1.002	90.784						
12	.325	.986	91.771						
13	.302	.916	92.687						
14	.296	.898	93.584						
15	.246	.744	94.328						
16	.224	.679	95.008						
17	.186	.564	95.572						
18	.167	.507	96.080						
19	.160	.483	96.563						
20	.150	.456	97.019						
21	.136	.412	97.430						
22	.117	.354	97.785						
23	.113	.343	98.128						
24	.098	.296	98.424						
25	.090	.271	98.695						
26	.081	.245	98.940						
27	.070	.212	99.152						
28	.062	.187	99.339						
29	.059	.180	99.519						
30	.047	.144	99.663						
31	.044	.133	99.795						
32	.035	.105	99.901						
33	.033	.099	100.00						

ตารางที่ 11 (ต่อ)

Rotated Component Matrix		
	Component	
	1	2
F4	0.839	
D6		0.829
D9	0.824	
F8	0.816	
F10	0.804	
F11	0.800	
F1	0.789	
F6	0.783	
F7	0.783	
F9	0.777	
D5		0.770
D2		0.758
D1		0.751
F2	0.738	
B3		0.730
B2	0.725	
D7	0.724	
F3	0.721	
D8	0.716	
B5	0.713	
F5	0.712	
B11		0.704
D10	0.702	
B4		0.668
B8		0.661
B7		0.654
D4		0.645
D11	0.635	
B9		0.632
B10		0.631
B6	0.611	
B1	0.602	
D3		0.594

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

ตารางที่ 11 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ควร มีในอุดมคติ จำนวน 33 ตัวแปร นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ทั้งหมด 2 องค์ประกอบ มีค่าไอเกน (Eigen Value) มากกว่า 1.00 สามารถอธิบายได้ร้อยละ 74.75 ในจำนวน 2 องค์ประกอบมีตัวแปรที่สามารถอธิบายได้ในแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป มีทั้งหมด 2 องค์ประกอบ ดังแสดงใน ตารางที่ 13-14 ดังนี้

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 1: ทักษะการเปลี่ยนแปลงในกรอบทฤษฎีระบบที่เอื้อสู่การปรับตัว

ตัวแปร	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในทัศนะของอาจารย์ในสาขาวิชา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
F4	26. หัวหน้าสาขาฯ สามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ใหม่ๆ ในสังคม พหุวัฒนธรรมมาผสมผสานกับสิ่งที่เรียนรู้เดิมและนำมาปรับใช้	0.839
D9	20. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทาง วัฒนธรรมซึ่งมีผลกระทบต่ออัตลักษณ์และความภาคภูมิใจในตน	0.824
F8	30. หัวหน้าสาขาฯ สามารถทำทนายและสนับสนุนระบบตลอดจนบุคลากรภายใต้ การกำกับดูแล ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสาขาวิชาที่มี กลุ่มคนจากหลากหลายวัฒนธรรม	0.816
F10	32. หัวหน้าสาขาฯ สามารถใช้ความรู้และความไวต่อพหุวัฒนธรรมให้เป็น ประโยชน์ต่อการบริหารงานของสาขาวิชาได้อย่างเหมาะสม	0.804
F11	33. หัวหน้าสาขาฯ สามารถเปลี่ยนแปลงระบบ ระเบียบปฏิบัติในสาขาวิชาและ ในมหาวิทยาลัย เพื่อเอื้อให้เกิดความยุติธรรมในด้านการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน และสวัสดิการให้กับบุคลากรต่างวัฒนธรรม	0.800
F1	23. หัวหน้าสาขาฯ ซึ่งกำกับดูแลคณาจารย์จากหลากหลายวัฒนธรรม สามารถ บ่งชี้และอภิปรายอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและ ปัญหาที่เกี่ยวข้อง เช่น ประเด็นปัญหาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	0.789
F7	29. หัวหน้าสาขาฯ สามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างบุคคล ความ แตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และความเหมือนกันอันเป็นสากล	0.783
F6	28. หัวหน้าสาขาฯ สามารถประเมินทักษะและการพัฒนาด้านพหุวัฒนธรรมของ ตน รวมทั้งสามารถประเมินระดับความสบายใจที่ตนได้ทำงานร่วมกับผู้ที่ ต่างวัฒนธรรม	0.783
F9	31. หัวหน้าสาขาฯ สามารถที่จะป้องกันปัญหา และขับเคลื่อนงานของสาขา วิชาได้อย่างราบรื่น ท่ามกลางความเป็นพหุวัฒนธรรม ทั้งในระดับปัจเจก บุคคล สาขาวิชา และมหาวิทยาลัย	0.777
F2	24. หัวหน้าสาขาฯ สามารถประเมินผลกระทบของความแตกต่างทางวัฒนธรรม ที่มีต่อการสื่อสาร และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความ แตกต่างเหล่านั้น	0.738

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ตัวแปร	ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในทัศนะของอาจารย์ในสาขาวิชา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
B2	2. หัวหน้าสาขาฯ มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเห็นว่า ความเสี่ยงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญที่จะก่อให้เกิดความมั่งคั่ง ของบุคลากรและวิชาชีพในสาขาวิชา	0.725
D7	18. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาอัตลักษณ์และกระบวนการ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและรู้ว่าสิ่งเหล่านั้นมีผลกระทบต่อบุคคล กลุ่ม ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และสังคม	0.724
F3	25. หัวหน้าสาขาฯ สามารถเป็นผู้ประสานเชื่อมต่อดีอย่างแท้จริงระหว่าง บุคคลที่ต่างวัฒนธรรมด้วยกัน อันเป็นการส่งเสริมความเข้าใจและความ ราบรื่นในการทำงาน	0.721
D8	19. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับความแตกต่างในกลุ่มวัฒนธรรมเดียวกัน และมีความเข้าใจอัตลักษณ์พหุคุณ เช่น ใช้ชีวิตในต่างแดนมานานจึงมีทั้ง อัตลักษณ์ไทยและต่างชาติ	0.716
B5	5. หัวหน้าสาขาฯ มีความเต็มใจที่จะสำรวจตนเอง และหากจำเป็นก็จะทำ ทายและปรับเปลี่ยนค่านิยมของตน มุมมองที่มีต่อโลกและอคติต่าง ๆ	0.713
F5	27. หัวหน้าสาขาฯ สามารถสร้างความไว้วางใจและได้รับการยอมรับนับถือ จากคณาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชา	0.712
D10	21. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับอุปสรรคและข้อจำกัดในมหาวิทยาลัยที่มี ผลกระทบต่อคณาจารย์ต่างชาติ เช่น ข้อจำกัดด้านสัญญาทำงานปีต่อปี ทำให้ไม่สามารถทำวิจัยได้ หรือการที่อาจารย์ต่างชาติ ฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาไทยไม่ได้เป็นข้อจำกัดที่ทำให้เป็นผู้บริหารระดับสูงของคณะไม่ได้	0.702
D11	22. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้ว่า การที่จะเป็นผู้นำที่จะก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงนั้น ต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีระบบและการเปลี่ยนแปลง ระบบ เช่น อาจารย์ต่างชาติไม่สามารถทำวิจัย อาจแก้ไขระบบโดย ปรับเปลี่ยนกฎระเบียบใหม่	0.635
B6	6. หัวหน้าสาขาฯ มีการเปิดใจต่อการเปลี่ยนแปลงและเชื่อว่าการ เปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและก่อให้เกิดผลในเชิงบวก	0.611
B1	1. หัวหน้าสาขาฯ ซึ่งกำกับดูแลคณาจารย์จากหลากหลายวัฒนธรรม มีความ เชื่อที่มีความแตกต่างที่มีคุณค่าระหว่างวัฒนธรรมต่างชาติต่างภาษา และเชื่อว่าการเรียนรู้ความแตกต่างเหล่านั้นเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งใน การบริหารสาขาวิชาภาษาอังกฤษ	0.602

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 1 ทักษะการเปลี่ยนแปลงในกรอบทฤษฎีระบบที่เอื้อต่อการปรับตัวบรรยายด้วย 20 ตัวแปร ตัวแปรมีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.602 ถึง 0.839 ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ หัวหน้าสาขาฯ สามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในสังคมพหุวัฒนธรรมมาผสมผสานกับสิ่งที่เรารู้เดิมและนำมาปรับใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ตัวแปรทั้ง 20 ตัวแปรในองค์ประกอบนี้ ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ เรื่อง ทักษะการเปลี่ยนแปลงในกรอบทฤษฎีระบบที่เอื้อต่อการปรับตัว ด้วยค่าไอเกน 23.296 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบเท่ากับ 70.593

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 2: ความตระหนักและความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

ตัวแปร	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในทัศนะของอาจารย์ในสาขาวิชา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
D6	17. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายและระเบียบของมหาวิทยาลัยที่เลือกปฏิบัติ อันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสังคมพหุวัฒนธรรม	0.829
D5	16. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับแหล่งที่มาของวัฒนธรรมอย่างถูกต้อง และสามารถหาผู้อ้างอิง เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการด้านความแตกต่างในหน่วยงานพหุวัฒนธรรม	0.770
D2	13. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งอาจได้มาจากหนังสือ การอบรมสัมมนา หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างวัฒนธรรม	0.758
D1	12. หัวหน้าสาขาฯ ซึ่งกำกับดูแลคณาจารย์จากหลากหลายวัฒนธรรมมีข้อมูลด้านวัฒนธรรมของคณาจารย์ในแต่ละชาติ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเนื่องจากแต่ละชาติมีมิติทางวัฒนธรรมที่ต่างกันโดยสิ้นเชิง	0.751
B3	3. หัวหน้าสาขาฯ มีความมุ่งมั่นที่จะผดุงความยุติธรรมต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และต่อสู้กับความกดดันต่าง ๆ เพื่อให้คณาจารย์ไทยและต่างชาติซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของตนสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้	0.730
B11	11. หัวหน้าสาขาฯ มีความตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลซึ่งมาจากหลากหลายวัฒนธรรม	0.704
B4	4. หัวหน้าสาขาฯ มีความเชื่อในคุณค่าและความสำคัญของมรดกทางวัฒนธรรมของตน รวมทั้งตระหนักถึงการมีโลกทัศน์ โดยเห็นว่าสิ่งเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะทำให้ตนมีความเข้าใจผู้อื่นซึ่งมีวัฒนธรรมแตกต่างออกไป	0.668
B8	8. หัวหน้าสาขาฯ มีความเชื่อว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิผล หรือการสร้างสัมพันธภาพที่ดี	0.661

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ตัวแปร	ภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในทัศนะของอาจารย์ในสาขาวิชา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
B7	7. หัวหน้าสาขาฯ มีการยอมรับทัศนคติ และมุมมองโลกของผู้อื่น รวมทั้งเต็มใจยอมรับว่าทุกคนในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลย่อมมีคำตอบที่อาจไม่เหมือนกัน	0.654
D4	15. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้ว่ามีสัญชาติ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ชนชั้นทางสังคม เพศ วัย ภาษา ศาสนา มีผลกระทบต่อบุคคลและประสบการณ์ของผู้นั้น	0.645
B9	9. หัวหน้าสาขาฯ มีความตระหนักในมรดกทางวัฒนธรรมของอาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชา และเชื่อว่ามรดกทางวัฒนธรรมนี้ มีผลกระทบต่อมุมมองโลก ค่านิยม และพื้นฐานทางความคิดของผู้นั้น	0.632
B10	10. หัวหน้าสาขาฯ มีความตระหนักในพฤติกรรมของอาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชา รวมถึงผลกระทบของพฤติกรรมนั้นที่มีต่อผู้อื่น	0.631
D3	14. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้ถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีผลต่อการสื่อสารทั้งโดยวาจาและโดยภาษาท่าทาง ซึ่งทำให้มีความเข้าใจพฤติกรรมของผู้ต่างวัฒนธรรมมากขึ้น	0.594

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 2 ความตระหนักและความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำพฤติกรรมบรรยายด้วย 13 ตัวแปร ตัวแปรมีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.594 ถึง 0.829 ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายและระเบียบของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจก่อให้เกิดอคติ การเลือกปฏิบัติ อันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสังคมพหุวัฒนธรรม ตัวแปรทั้ง 13 ตัวแปรในองค์ประกอบนี้ ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ เรื่อง ความตระหนักและความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำพฤติกรรม ด้วยค่าไอเกน 1.372 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบเท่ากับ 4.157

2.2 ผลการวิเคราะห์ตามตัวองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของนักศึกษาที่ควรมีในอุดมคติ

ตารางที่ 14 ค่าไอเกน สัดส่วนความแปรปรวน และสัดส่วนความแปรปรวนสะสมแต่ละองค์ประกอบ
ของภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของนักศึกษา
ที่ควรมีในอุดมคติ

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.839	42.797	42.797	12.839	42.797	42.797	5.494	18.313	18.313
2	1.572	5.240	48.037	1.572	5.240	48.037	4.707	15.690	34.003
3	1.321	4.404	52.441	1.321	4.404	52.441	3.540	11.799	45.802
4	1.043	3.477	55.918	1.043	3.477	55.918	3.035	10.116	55.918
5	.986	3.285	59.203						
6	.927	3.091	62.294						
7	.895	2.983	65.277						
8	.789	2.631	67.909						
9	.759	2.529	70.438						
10	.693	2.309	72.474						
11	.662	2.206	74.952						
12	.621	2.072	77.024						
13	.610	2.033	79.057						
14	.556	1.852	80.909						
15	.530	1.765	82.674						
16	.504	1.680	84.355						
17	.483	1.611	85.966						
18	.469	1.564	87.529						
19	.453	1.510	89.039						
20	.409	1.362	90.401						
21	.399	1.330	91.732						
22	.367	1.223	92.955						
23	.334	1.113	94.068						
24	.310	1.032	95.101						
25	.303	1.011	96.112						
26	.272	.908	97.020						
27	.253	.842	97.862						
28	.240	.802	98.663						
29	.217	.722	99.385						
30	.184	.615	1000.00						

Extraction Method: Principal Component Analysis

ตารางที่ 14 (ต่อ)

	Rotated Component Matrix			
	Component			
	1	2	3	4
D1			0.784	
D4		0.741		
D8	0.708			
D3	0.691			
B9				0.674
B10		0.673		
D2		0.670		
D6	0.663			
D10	0.659			
B8	0.655			
D5				0.635
F1		0.628		
B7			0.628	
F7			0.628	
B1			0.628	
D7			0.568	
B2	0.541			
B4	0.541			
D9	0.521			
B6	0.515			
F5			0.508	
F4		0.503		
F6				0.497
F8	0.492			
F10		0.488		
B5			0.483	
F3	0.474			
F2	0.462			
F9	0.450			
B3				0.405

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

ตารางที่ 14 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของนักศึกษาที่ควรมีในอุดมคติ จำนวน 30 ตัวแปร เมื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้ทั้งหมด 4 องค์ประกอบ มีค่าไอเกน (Eigen Value) มากกว่า 1.00 ซึ่งสามารถอธิบายได้ ร้อยละ 55.918 ในจำนวน 4 องค์ประกอบ มีองค์ประกอบที่มีตัวแปรที่สามารถอธิบายได้แต่ละองค์ประกอบ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ดังแสดงในตารางที่ 15-18 ดังนี้

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 1: ทักษะการเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมและเชื่อมต่อในการทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรมได้

ตัวแปร	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในทัศนะของนักศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
F2	22. ท่านสามารถมองเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถเป็นผู้เชื่อมต่อในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างวัฒนธรรมได้	0.708
F3	23. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้วัฒนธรรมต่างๆ มาผสมผสานกับความรู้เดิม และปรับใช้กับสถานการณ์ใหม่	0.691
F6	26. ท่านสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคลต่างวัฒนธรรม เช่น คณาจารย์ในสาขาซึ่งต่างชาติต่างศาสนา	0.663
F4	24. ท่านสามารถสร้างความไว้วางใจและความเคารพนับถือจากบุคคลต่างวัฒนธรรมได้	0.659
F5	25. ท่านสามารถเรียนรู้ ปรับตัว และอยู่ร่วมกันอย่างสบายใจกับบุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม	0.655
B7	7. ท่านมีความคาดหวังว่ามหาวิทยาลัยจะมีหน่วยงานเฉพาะที่สนับสนุนกิจกรรมด้านพหุวัฒนธรรม เช่น การแลกเปลี่ยนอาจารย์ การแลกเปลี่ยนนักศึกษา และการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม	0.608
F7	27. ท่านสามารถศึกษา ค้นคว้าวิจัยเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาด้านพหุวัฒนธรรม เช่น นิทรรศการวัฒนธรรมกลุ่มประชาคมอาเซียน จัดสัมมนาแนวทางการปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้ที่มีมาจากต่างวัฒนธรรม	0.541
F1	21. ในฐานะนักศึกษา เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งด้านเชื้อชาติ ศาสนา การแบ่งแยกผิว ท่านสามารถชี้ให้เห็นว่าเป็นประเด็นปัญหาเชิงวัฒนธรรม	0.521
D5	15. ท่านมีความรู้ในวัฒนธรรมเดียวกัน อาจมีวัฒนธรรมย่อยที่ต่างกัน และมีความเข้าใจว่าบุคคลหนึ่งสามารถมีอัตลักษณ์ได้หลายอย่าง เช่น การใช้ชีวิตในต่างแดนมานานก็มีทั้งอัตลักษณ์ไทยและต่างชาติ	0.515
D2	12. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับค่านิยมและพฤติกรรมของบุคคลอันเกี่ยวเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างวัฒนธรรม	0.492
D3	13. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการสื่อสารทั้งโดยวาจาและโดยภาษาท่าทางของบุคคลต่างวัฒนธรรม เช่น การรับประทานบะหมี่ของชาวญี่ปุ่นจะออกเสียง “ซูต ๆ” เพื่อแสดงความอร่อยและขอบคุณผู้ปรุงอาหาร	0.474
D8	18. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับสภาวะโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เช่น ภูมิศาสตร์ สภาพสังคม เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ว่ามีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม	0.462
D4	14. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับที่มาของวัฒนธรรมต่างชาติและสามารถอ้างอิงเพื่อการหาข้อมูลได้อย่างเหมาะสม	0.450

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 1 ทักษะการเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมและเชื่อมต่อในการทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรมได้ บรรยายด้วย 13 ตัวแปร ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.450 ถึง 0.708 ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ท่านสามารถมองเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถเป็นผู้เชื่อมต่อในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างวัฒนธรรมได้ ตัวแปรทั้ง 13 ตัวแปรในองค์ประกอบนี้ ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ เรื่อง ทักษะการเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมและเชื่อมต่อในการทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรมได้ ด้วยค่าไอเกน 12.839 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบเท่ากับ 42.797

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 2: การผนวกความรู้และทักษะอันก่อให้เกิดความตระหนักในพหุวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม

ตัวแปร	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของนักศึกษา	น้ำหนักองค์ประกอบ
F9	29. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมหรือได้รับการสนับสนุนให้ทำงานด้านพหุวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัย	0.741
F10	30. ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมที่หลากหลายมาเป็นพลังร่วมทางวัฒนธรรม เพื่อระดมสมองบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมให้มาช่วยกันสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเรียนรู้ต่างๆ	0.673
F8	28. ท่านสามารถทำทนายและป้องปรามปัญหาความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมโดยสนับสนุนการเรียนรู้ถึงความแตกต่างของเพื่อนนักศึกษาและคณาจารย์ที่มาจากต่างเชื้อชาติต่างวัฒนธรรม	0.670
D9	19. ท่านทราบความหมายของคำว่า “พหุวัฒนธรรม” จากการให้ความรู้ของสาขาวิชาท่าน ซึ่งสอดแทรกในการสอน เอกสารการสอนหรือสื่อต่าง ๆ	0.628
D7	17. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับอุปสรรคและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยที่กระทบต่อการปฏิบัติงานของคณาจารย์ต่างชาติ เช่น อาจารย์ต่างชาติไม่สามารถเป็นผู้บริหารได้เพราะไม่รู้ภาษาไทย	0.568
D10	20. สาขาวิชาของท่านได้ให้ความรู้นักศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เช่น ภาษา ศาสนา การเมือง เศรษฐกิจ สังคม	0.503
B10	10. สาขาวิชาของท่านได้จัดบริการแก่นักศึกษาทุกชาติทุกศาสนาอย่างเพียงพอ เช่น อาหารอิสลาม อาหารเจ ห้องละหมาด ห้องกิจกรรมพหุศาสนา	0.488

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 2 การผนวกความรู้และทักษะอันก่อให้เกิดความตระหนักในพหุวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม บรรยายด้วย 7 ตัวแปร ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.488

ถึง 0.741 ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมหรือได้รับการสนับสนุนให้ทำงานด้านพหุวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัย ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรในองค์ประกอบนี้ ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ เรื่อง การผนวกความรู้และทักษะอันก่อให้เกิดความตระหนักในพหุวัฒนธรรม อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยค่าไอเกน 1.572 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบเท่ากับ 5.240

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 3: ความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของพหุวัฒนธรรมในการจัดการศึกษาและการบริหารเทศะ

ตัวแปร	ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในทัศนะของนักศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
B3	3. ท่านมีความเชื่อในคุณค่าและความสำคัญของมรดกทางวัฒนธรรมของตน และเห็นว่าเป็นสิ่งที่ทำให้ท่านเข้าใจผู้ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากท่าน	0.784
B4	4. ท่านยอมรับวิสัยทัศน์และมุมมองโลกของผู้อื่นและยอมรับว่าทุกคนย่อมมีคำตอบที่อาจไม่เหมือนกัน รวมทั้งเชื่อว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดี	0.594
B2	2. ท่านพยายามที่จะเข้าใจและเต็มใจเสี่ยงที่จะอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจวัฒนธรรมอื่นที่แตกต่างจากวัฒนธรรมของท่านเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในสังคม	0.594
B1	1. ในฐานะนักศึกษา ท่านเชื่อว่าวัฒนธรรมต่างชาติ ต่างภาษาล้วนมีคุณค่า และการเรียนรู้วัฒนธรรมเหล่านั้นเป็นสิ่งจำเป็น	0.590
B8	8. สาขาวิชาของท่านตระหนักถึงการให้ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ เช่น ภาษา ศาสนา เชื้อชาติ ศิลปกรรม รวมทั้งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศอื่นๆ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่มอาเซียน	0.508
B9	9. สาขาวิชาของท่านมีการใช้อาคารสถานที่ สิ่งปลูกสร้าง รวมถึงการปฏิบัติต่อรูปเคารพของแต่ละวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม	0.483

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 3 ความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของพหุวัฒนธรรมในการจัดการศึกษาและการบริหารเทศะ บรรยายด้วย 6 ตัวแปร ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.483 ถึง 0.784 ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ท่านมีความเชื่อในคุณค่าและความสำคัญของมรดกทางวัฒนธรรมของตนและเห็นว่าเป็นสิ่งที่ทำให้ท่านเข้าใจผู้ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากท่าน ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปรในองค์ประกอบนี้ ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ เรื่อง ความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของพหุวัฒนธรรมในการจัดการศึกษาและการบริหารเทศะ ด้วยค่าไอเกน 1.321 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบเท่ากับ 4.404

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 4: ความตระหนักและความรู้ถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อนักศึกษา

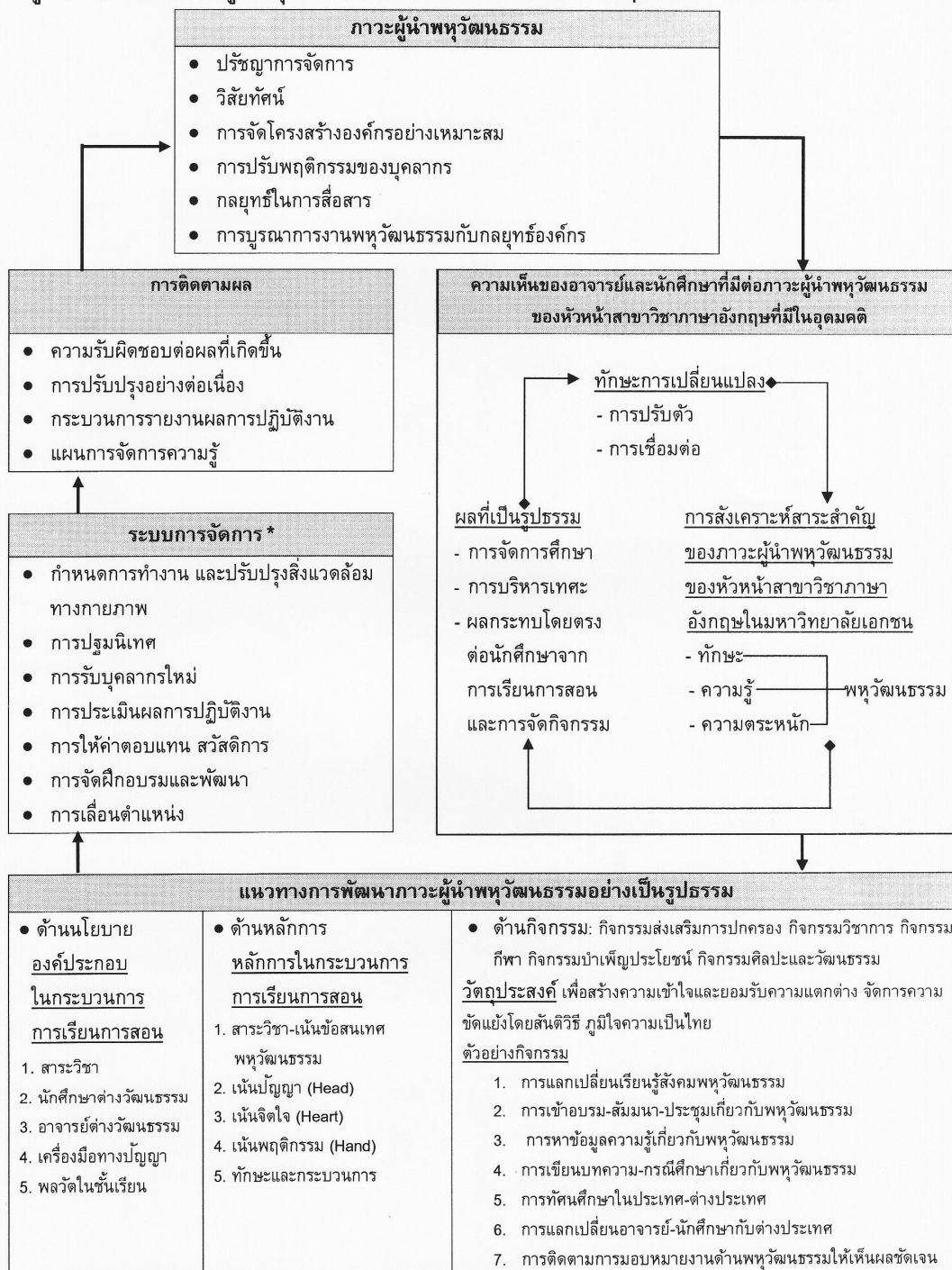
ตัวแปร	ภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในทัศนะของนักศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
B5	5. ท่านตระหนักว่าวัฒนธรรมของอาจารย์ต่างชาติมีผลกระทบต่อมุมมองโลก ค่านิยมและการปฏิบัติงานของผู้นั้น	0.674
B6	6. ท่านตระหนักถึงความสำคัญของความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมและ พยายามหาเหตุผลโดยไม่มีอคติ เช่น การยกขาพาดโต๊ะเป็นอิริยาบถ สบาย ๆ ในวัฒนธรรมตะวันตก ไม่ได้เป็นการดูถูกคนตะวันออก	0.635
D6	16. ท่านมีความรู้และความเข้าใจว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของ คณาจารย์ในสาขาวิชาของท่าน สามารถมีผลต่อการเรียนการสอนและการ ปฏิบัติกิจกรรมของนักศึกษา	0.497
D1	11. ในฐานะนักศึกษา ท่านมีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ ในหลายๆ ด้าน เช่น ประวัติศาสตร์ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ปัญหาระหว่าง ชนชาติ เชื้อชาติ รวมทั้งเศรษฐกิจและเทคโนโลยี	0.405

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 4 ความตระหนักและความรู้ถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อนักศึกษา บรรยายด้วย 4 ตัวแปร ตัวแปรมีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.405 ถึง 0.674 ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ท่านตระหนักว่าวัฒนธรรมของอาจารย์ต่างชาติ มีผลกระทบต่อมุมมองโลก ค่านิยมและการปฏิบัติงานของผู้นั้น ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร ในองค์ประกอบนี้ ร่วมกันกำหนดองค์ประกอบ เรื่อง ความตระหนักและความรู้ถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อนักศึกษา ด้วยค่าไอเกน 1.043 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้จากองค์ประกอบ เท่ากับ 3.477

ตอนที่ 3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนที่ปรับปรุงแล้ว ประกอบด้วย ภาวะผู้นำพฤติกรรม ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ระบบการจัดการ การติดตามผล และแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมอย่างเป็นรูปธรรม นำเสนอรายละเอียดได้ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน



* ระบบการจัดการ ได้จากผลการสัมภาษณ์คณบดี

จากผลการวิจัยเอกสาร ผู้วิจัยค้นพบ บริบทว่าด้วยลักษณะที่เหมาะสมของภาวะผู้นำ พหุวัฒนธรรม ดังกรอบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม จำแนกได้ 6 ด้าน คือ ปรัชญาการจัดการ วิสัยทัศน์ การจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม การปรับพฤติกรรมของบุคลากร กลยุทธ์ในการสื่อสาร และการบูรณาการงานพหุวัฒนธรรมกับกลยุทธ์องค์กร

อีกส่วนหนึ่งที่ได้จากการวิเคราะห์สาระ คือ หน้าที่ของหัวหน้าสาขาที่ติดตามผลงานของ ผู้ร่วมงาน เป็นการให้ผลย้อนกลับซึ่งปฏิบัติกันในประเทศทางตะวันตก ดังกรอบที่ว่าด้วย การติดตามผล ประมวลได้เป็น 4 กลุ่ม คือ ความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่แผนการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่าง เท่าทันทั้งกลุ่มสาขาวิชา

ทั้งนี้ ในส่วนวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำสรุปผลการสัมภาษณ์คณบดีหรือผู้แทนมาไว้ใน กรอบที่ว่าด้วย ระบบการจัดการ ให้เห็นภาพระบบการจัดการของสาขาวิชาภาษาอังกฤษใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งรวมถึงนโยบายองค์กร แนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ ขั้นตอนต่างๆ ว่า จะต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายความเป็นพหุวัฒนธรรม โดยจะต้องเข้าใจความ หลากหลายหรือความเป็นพหุวัฒนธรรมตลอดจนผลกระทบอย่างค่อนข้างลึกซึ้ง ซึ่งถือได้ว่าเป็นการ ปฏิบัติอย่างเป็นเลิศ (best practices) ดังปรากฏด้วยกัน 6 ประการ ได้แก่ การกำหนดการทำงาน และการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การปฐมนิเทศ การรับบุคลากรใหม่ การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการให้สอดคล้องผลการปฏิบัติงาน การจัดฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

จากผลการวิเคราะห์สาระ และจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำมาบูรณาการกับข้อมูลเชิง ปริมาณจากแบบสำรวจ และได้ข้อค้นพบที่ชัดเจนหลักๆ ในกรอบที่ว่าด้วย ความเห็นของอาจารย์ และนักศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ควรมีในอุดมคติ ซึ่ง เห็นได้ว่า มีเรื่องของทักษะการเปลี่ยนแปลง การสังเคราะห์สาระสำคัญของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน และผลที่เป็นรูปธรรม ในเรื่องทักษะการ เปลี่ยนแปลงนั้นสิ่งสำคัญที่สุดจากองค์ประกอบที่สกัดได้ คือ จำเป็นจะต้องมีการปรับตัว และรู้จักการ เชื่อมต่อระหว่างกลุ่มบุคลากรหลากหลายวัฒนธรรมทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เช่น หน่วยงาน ภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

สำหรับผลที่เป็นรูปธรรมซึ่งสำคัญและควรจะเน้น ได้แก่ การจัดการศึกษา การบริหารเทศะ ผลกระทบโดยตรงต่อนักศึกษาจากการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรม ในส่วนของการสังเคราะห์ สาระสำคัญว่าด้วยภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ซึ่งนำไปพัฒนาให้เกิดขึ้นกับหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ทักษะ ความรู้ และ ความตระหนัก

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อค้นพบด้านภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมจากการติดตามผล จาก การวิเคราะห์เอกสาร รวมถึงระบบการจัดการซึ่งได้จากการสัมภาษณ์คณบดี มาเชื่อมโยงสอดคล้องกับ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ จึงได้นำเสนอบูรณาการความคิดของผู้วิจัยให้เกิดเป็นกรอบที่ว่าด้วย “แนว

ทางการพัฒนา ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม” ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านนโยบาย ด้านหลักการ และด้านกิจกรรม

ด้านนโยบาย ให้คำนึงถึงองค์ประกอบในกระบวนการเรียนการสอน 5 ด้าน คือ ด้านสาระวิชา ด้านนักศึกษาต่างวัฒนธรรม ด้านอาจารย์ต่างวัฒนธรรม ด้านเครื่องมือทางปัญญา และด้านพลวัตในชั้นเรียน

ด้านหลักการ ให้คำนึงถึงหลักการในกระบวนการเรียนการสอน 5 ด้าน คือ ด้านสาระวิชาซึ่งเน้นข้อสนเทศพหุวัฒนธรรม ด้านเชิงปัญญาให้เน้นมุมมองของโลกหรือตัวกรองทางปัญญา ด้านเชิงจิตให้เน้นอารมณ์ความรู้สึก ด้านเชิงการทดลองปฏิบัติ และด้านทักษะและกระบวนการพลวัตระหว่างบุคคลที่เป็นปัจจุบัน

ด้านกิจกรรม ได้เสนอแนะกิจกรรมส่งเสริมพหุวัฒนธรรมสำหรับอาจารย์และนักศึกษา มี 5 ด้าน คือ กิจกรรมส่งเสริมการปกครอง กิจกรรมวิชาการ กิจกรรมกีฬา กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ กิจกรรมศิลปะและวัฒนธรรม การจัดกิจกรรมดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างหลากหลายของวัฒนธรรม จัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี และภูมิใจในความเป็นไทย ตัวอย่างกิจกรรม เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สังคมพหุวัฒนธรรม การเข้าอบรม-สัมมนา-ประชุมเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมทั้งในและนอกสถาบัน การหาข้อมูลความรู้เกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม การเขียนบทความ-กรณีศึกษาเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม การทัศนศึกษาในประเทศและต่างประเทศ การแลกเปลี่ยนอาจารย์-นักศึกษากับต่างประเทศ และการติดตามการมอบหมายงานด้านพหุวัฒนธรรม จนเห็นผลสำเร็จที่ชัดเจน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้พัฒนารวมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน เป็นการวิจัยที่บูรณาการแบบการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยครอบคลุมสาระที่ได้จากผลการวิจัยเชิงประจักษ์ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย ข้อจำกัดของการวิจัย และวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาท ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำผู้พัฒนารวมในมหาวิทยาลัยเอกชน
2. วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้พัฒนารวมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน
3. พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำผู้พัฒนารวมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 13 แห่ง ดังนี้

มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ และมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต รวม 11 แห่ง

มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตปริมณฑล ได้แก่ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย และมหาวิทยาลัยรังสิต รวม 2 แห่ง

2. ศึกษาวิจัยใน 5 คณะ ได้แก่ คณะศิลปศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และคณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์

3. ศึกษาวิจัยในหลักสูตรระดับปริญญาตรี เฉพาะหลักสูตรภาษาไทย ไม่รวมหลักสูตรนานาชาติ

4. ศึกษาหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษหรือที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า ซึ่งเป็นคนไทย และมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอาจารย์ต่างชาติ

5. ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำหัวหน้าวัฒนธรรม ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนัก ด้านความรู้ และด้านทักษะ

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่ง อาจารย์ต่างชาติที่มาสอนในสาขาวิชาภาษาอังกฤษนั้น อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของศูนย์ภาษาซึ่งมีผู้อำนวยการศูนย์ฯ เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ไม่ได้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ผู้วิจัยจึงไม่มีข้อมูลวิจัยเชิงประจักษ์จากอาจารย์ต่างชาติเหล่านี้

2. ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ไม่ครอบคลุมมหาวิทยาลัยเอกชนทั่วประเทศ

3. ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะหลักสูตรภาษาไทย ไม่รวมหลักสูตรนานาชาติ ดังนั้น การแปลผลการวิจัย และการนำผลการวิจัยไปใช้ จึงอยู่ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าวเท่านั้น

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาท ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในฐานะผู้นำหัวหน้าวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่สืบค้นได้จากอินเทอร์เน็ตทั้งของไทยและต่างประเทศ แล้วนำมาวิเคราะห์สาระ (content analysis) โดยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สาระ มาสร้างเครื่องมือวิจัยชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งบทดี นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3. ดำเนินการสัมภาษณ์กึ่งบทดี 13 คน จาก 5 คณะวิชา ของ 13 มหาวิทยาลัยเอกชน

4. วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์กึ่งบทดี โดยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ

5. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สาระและการสัมภาษณ์ มาสร้างเครื่องมือวิจัยชุดที่ 2 แบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 3 ชุด สำหรับหัวหน้าสาขา อาจารย์ และนักศึกษาในสาขาวิชาภาษาอังกฤษ จาก 5 คณะวิชา ของ 13 มหาวิทยาลัยเอกชน แล้วนำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณานำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จากนั้นนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และปรับปรุงแก้ไข

6. ทดลองใช้แบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้กับหัวหน้าสาขา 5 คน อาจารย์ 15 คน นักศึกษา 15 คน ในสาขาวิชาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม สาขาวิชาธุรกิจการโรงแรมและการท่องเที่ยว สาขาวิชาการท่องเที่ยว สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว จาก 5 มหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยรังสิต และมหาวิทยาลัยศรีปทุม

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

7. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จากแบบสอบถาม 3 ชุด ประกอบด้วย แบบสอบถามหัวหน้าสาขา 13 คน สำหรับใช้วิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 และแบบสอบถามอาจารย์ไทย 147 คน อาจารย์ต่างชาติ 31 คน และแบบสอบถามนักศึกษา 350 คน โดยในส่วนของนักศึกษาผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) สำหรับใช้วิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2

8. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรและค่าน้ำหนักวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในทัศนะของอาจารย์ และนักศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

9. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาบูรณาการเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน แล้วนำ (ร่าง) รูปแบบเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมพิจารณา

10. จัดประชุมวิพากษ์ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ด้วยวิธีการจัดประชุมโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) จำนวน 10 คน ได้แก่ กลุ่มการบริหารอุดมศึกษา 3 คน กลุ่มพหุวัฒนธรรม 3 คน กลุ่มการสอนภาษาอังกฤษ 3 คน และนักธุรกิจข้ามชาติ 1 คน ประมวลสรุปผลและปรับแก้ไข (ร่าง) รูปแบบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนตามมติที่ประชุม

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยสรุปผลและนำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพหุวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาแบบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

ตอนที่ 1 สรุปผลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในฐานะผู้นำพัฒนาธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน

1. ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพัฒนาธรรม พบว่า ในสภาพปัจจุบัน ลักษณะงานของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจะมีขอบเขตที่ชัดเจน ดังนั้น การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนซึ่งจัดแบ่งเป็นคณะวิชาและแบ่งย่อยเป็นสาขาวิชาต่างๆ หัวหน้าสาขาวิชาซึ่งกำกับดูแลสาขาวิชาจึงเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือเมื่อสถาบันมีนโยบาย กระบวนการและคำสั่งใดๆ ต้องเป็นผู้รับผิดชอบ เช่น ในเรื่องการพัฒนาหลักสูตร การวางแผน งบประมาณ และการจัดการบุคลากร เป็นต้น และเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญ ยิงระหว่างฝ่ายบริหารและอาจารย์ นอกจากนี้ หัวหน้าสาขาวิชายังได้รับมอบอำนาจอย่างเป็นทางการมาพร้อมกับตำแหน่งเพราะจำเป็นต้องมีบทบาทผู้นำเพื่อขับเคลื่อนสาขา ได้แก่ 1) อำนาจในการสั่งการอนุมัติเรื่องต่างๆ ในการทำงานปกติรายวัน 2) อำนาจในการจัดการทรัพยากร และ 3) อำนาจในตำแหน่งอาจารย์ สำหรับการประเมินผลงานของหัวหน้าสาขาวิชานั้น มีผู้เกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าสาขาวิชา คือ คณบดี คณะกรรมการประเมินหัวหน้าสาขาวิชา และอาจารย์ในสาขา

หัวหน้าสาขาวิชาต้องเผชิญความกดดันในการตัดสินใจซึ่งส่วนใหญ่กระทำกันในระดับสาขาวิชา ภาระงานที่เพิ่มขึ้นทำให้ระดับความเครียดเพิ่มขึ้น ซึ่งมาจากสาเหตุหลัก 3 ประการ ได้แก่ การติดต่อกับผู้คน ระบบงานของสถาบันที่มีขั้นตอนมากมาย และคุณภาพงานวิจัย นอกจากนี้ยังขาดประสบการณ์ด้านบริหารเนื่องจากหัวหน้าสาขาวิชาทุกคนเป็นอาจารย์มาก่อนไม่เคยผ่านประสบการณ์บริหารและประสบการณ์ภาวะผู้นำ แต่ก็มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจจุดประกายให้อยากเป็นหัวหน้าสาขาวิชา เช่น การมีโอกาสแสดงความสามารถในการทำงาน การมีโอกาสพัฒนาตนเอง การได้อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีอำนาจควบคุมมากขึ้น เป็นต้น แต่สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงสิ่งจูงใจเล็กๆ น้อยๆ สิ่งหนึ่งที่หัวหน้าสาขาวิชาส่วนใหญ่มีร่วมกัน คือ ความเต็มใจที่จะบริการ ซึ่งหมายถึง พรารถนาจะช่วยคณาจารย์เพื่อนร่วมงาน และอยากสร้างสาขาวิชาให้แข็งแกร่ง

บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชา พบว่า หัวหน้าสาขาวิชาที่มีบทบาทสำคัญที่สุดตำแหน่งหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษา บทบาทที่สำคัญ 6 ประการ มีดังนี้ 1) บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาในฐานะผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลกิจกรรมของสาขา 2) บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาในฐานะผู้นำทั้งภายในสาขาและภายนอกมหาวิทยาลัย 3) บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาในฐานะผู้พัฒนาอาจารย์ 4) บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาในฐานะการเป็นผู้จัดการที่ดี 5) บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาในฐานะนักวิชาการ และ 6) บทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาในฐานะพี่เลี้ยง

2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณบดีในมหาวิทยาลัยเอกชน

ผลจากการสัมภาษณ์คณบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 13 แห่ง จำนวน 13 คน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ และได้สรุปประเด็นดังนี้ 1) สภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน 2) ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ด้านการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย ด้านความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาและการส่งเสริมภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) สภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน มีรายละเอียดดังนี้

ด้านสายงานบังคับบัญชา หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี ซึ่งบางสถาบันหัวหน้าสาขาฯ จะมีผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 ระดับชั้น กล่าวคือ หัวหน้าสาขาวิชา ผู้ช่วยคณบดี รองคณบดี คณบดี ทำให้การบริหารงานค่อนข้างล่าช้าเพราะต้องผ่านหลายขั้นตอน

ด้านการสรรหา หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ได้รับการสรรหามาจากอาจารย์ประจำที่มีความสามารถและประสบการณ์ด้านวิชาการ ส่วนใหญ่มาจากการลงคะแนนเลือกตั้งจากอาจารย์ในสาขา ส่วนน้อยมาจากการแต่งตั้งของฝ่ายบริหาร การอยู่ในตำแหน่งจะไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน วาระละ 2 - 3 ปี

ด้านประสบการณ์บริหาร หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ไม่มีประสบการณ์การบริหารมาก่อนเนื่องจากก้าวมาจากอาจารย์ประจำ และเมื่อมารับตำแหน่งหัวหน้าสาขาแล้ว โอกาสที่จะเข้าอบรมศาสตร์บริหารมีน้อยมากเพราะผู้บริหารมุ่งให้เข้าอบรมศาสตร์เฉพาะทางคือด้านการเรียนการสอนภาษาอังกฤษมากกว่า

ด้านลักษณะงาน หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ เป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวในทุกกิจกรรมของสาขาวิชา เช่น การบริหารสาขาวิชา การพัฒนาหลักสูตร การวางแผน งบประมาณ การจัดการบุคลากร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาอาจารย์ การพัฒนานักศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น และเมื่อมหาวิทยาลัยมีนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ กระบวนการ และคำสั่งใดๆ ออกมา หัวหน้าสาขาวิชา ก็จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากนี้ยังเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญยิ่งระหว่างฝ่ายบริหารและอาจารย์

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ จะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานจากอาจารย์ในสาขาวิชา และผู้บังคับบัญชาโดยตรง (ผู้ช่วยคณบดี รองคณบดี คณบดี)

ด้านปัญหา หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ มีความเครียดอันเกิดจากภาระงานหนัก ทั้งงานบริหาร งานสอน งานวิจัย งานเกี่ยวกับอาจารย์และนักศึกษา งานประชุม งานเอกสาร เป็นต้น ทำให้เกิดความเครียด และเนื่องจากไม่มีประสบการณ์บริหารมาก่อน ปัญหาจากการทำงานยิ่งสร้างความกดดัน เช่น การเร่งทำงานให้ทันตามกำหนด การขัดแย้งของบุคลากรในสาขาวิชา ปัญหาการสื่อสารในองค์กร เป็นต้น

ด้านบทบาท หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ มีบทบาทสำคัญ 6 บทบาท ได้แก่ บทบาทผู้นำ บทบาทผู้บริหาร บทบาทผู้พัฒนาอาจารย์ บทบาทผู้จัดการที่ดีซึ่งหมายถึงสามารถจัดการภารกิจรายวันให้สำเร็จลุล่วงทันเวลา บทบาทนักวิชาการ และบทบาทพี่เลี้ยง

2) ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมชาติของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

ด้านการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย

1) ระบบการทำงานของบุคลากร ในเรื่องของการกำหนดกฎเกณฑ์ การบันทึกเวลาเข้า-ออก อัตราค่าล่วงเวลา การลา ซึ่งในภาพรวมของการบริหารจัดการควรมีการกำหนดเป็นนโยบาย และสามารถปฏิบัติได้ ปรับเปลี่ยนได้โดยยึดหลักความยืดหยุ่น เช่น ให้ออกตามจำนวนสิทธิวันลา แต่หากหยุดเกินวันลา ก็ให้สอนชดเชยแทนการหักเงิน

2) การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ มีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศของความหลากหลายหรือความเป็นพหุวัฒนธรรม ซึ่งในมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น หน่วยงานอาคารสถานที่ ซึ่งกำกับดูแลโดยเจ้าของมหาวิทยาลัยมีหน้าที่รับผิดชอบเนื่องจากเกี่ยวข้องกับงบประมาณ

3) การจัดการด้านบุคคล มหาวิทยาลัยเอกชนมีกระบวนการการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เข้ามาทำงาน คือ (1) การปฐมนิเทศ มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีการปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ปีการศึกษาละหนึ่งครั้งเป็นการปฐมนิเทศรวมทั้งหมดไม่ได้แยกคณะ แต่เห็นว่าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีอัตราการเข้า-ออกของบุคลากรสูง ประกอบกับต้องช่วยเหลือเกื้อกูลอาจารย์ใหม่ในการปรับตัวให้เข้ากับงาน และเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานร่วมกับบุคคลซึ่งมีวิถีชีวิตแตกต่างกันทางเชื้อชาติภาษาและวัฒนธรรม ดังนั้น การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ในสาขาวิชาภาษาอังกฤษควรเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้าสาขาวิชา (2) การรับบุคลากรใหม่ พบว่า มีการรับอยู่ตลอดเวลาเพราะเหตุที่ว่าอัตราการเข้า-ออกสูง แต่มีข้อจำกัดเรื่องค่าตอบแทนที่มักต่ำกว่าที่ควรจะเป็น นอกจากนี้การจะรักษาให้อยู่ยาวนานอย่างยั่งยืนก็เป็นปัญหาหนักและเป็นความกดดันของหัวหน้าสาขาวิชาตลอด นอกจากจะปรับเปลี่ยนสาขาวิชาภาษาอังกฤษให้เป็นศูนย์ภาษาหรือเป็นอย่างอื่นที่ไม่ใช่สาขาวิชา โดยมีเกณฑ์การรับบุคลากรใหม่รวมถึงการกำหนดเงินเดือนเป็นเอกเทศไม่อยู่ในกรอบเดียวกับบุคลากรปกติ (3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าเป็นปัญหาหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่มีการประเมินผลอาจารย์ต่างชาติซึ่งเป็นชนกลุ่มน้อยที่ไม่รู้ภาษาไทย แต่การประเมินผลในมหาวิทยาลัยเอกชนทุกวันนี้ทำในระบบภาษาไทย ในภาพรวมเห็นว่า ฝ่ายบริหารควรเปลี่ยนแปลงนโยบายการประเมินเสียใหม่ โดยตกลงกันให้ชัดเจนว่ากระบวนการประเมินเป็นอย่างไร แล้วแจ้งให้ทราบทั่วกันในช่วงเวลาที่เหมาะสมคือต้นปีการศึกษา และหลังการประเมินเสร็จสิ้นควรแจ้งผลการประเมินให้ทราบด้วยเพื่อผู้ถูกประเมินจะได้รับรู้จุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงแก้ไขของตน (4) การให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ สำหรับอาจารย์ต่างชาติมักต่ำกว่าที่ควรเนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ ทำให้มีผลต่ออัตราการเข้า-ออกจากงานสูง (5) การฝึกอบรมและการพัฒนา ส่วนใหญ่อาจารย์ต่างชาติมักไม่ค่อยมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาวิชาชีพเนื่องจากจัดเป็นภาคภาษาไทย กรณีที่เป็นภาษาอังกฤษก็จะมีค่าใช้จ่ายสูง นอกจากผู้บริหารระดับสูงจะเห็นคุณค่าความสำคัญและต้องการจัดให้เป็นกรณีพิเศษ (6) การเลื่อนตำแหน่ง เส้นทาง

ความก้าวหน้าทางอาชีพของอาจารย์ต่างชาติในมหาวิทยาลัยเอกชนไทยนั้นโดยปกติถือว่าไม่มี เพราะอาจารย์ไทยมักจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชา มีน้อยมากที่เป็นโอกาสของอาจารย์ต่างชาติแต่ก็มีเงื่อนไข

ด้านความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม

1) ความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมระหว่างหัวหน้าสาขาวิชากับอาจารย์ต่างชาติ ส่วนใหญ่หัวหน้าสาขาวิชามักไม่ค่อยมีปัญหาขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมระหว่างหัวหน้าสาขาวิชากับอาจารย์ต่างชาติ เนื่องจากหัวหน้าสาขาวิชามีความรู้ความเข้าใจภาษาอังกฤษและวัฒนธรรมของประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษในระดับดี รวมถึงการมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับอาจารย์ต่างชาติ

2) ความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมระหว่างอาจารย์ไทยกับอาจารย์ต่างชาติ ในภาพรวมมักเกิดกับอาจารย์ไทยมือใหม่ที่เพิ่งเข้ามาเป็นครูและต้องประสบการณ์ทางสังคมกับเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติ ต้องใช้เวลาปรับตัวและปรึกษากับเพื่อนอาจารย์ที่อาวุโสกว่า

3) ความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมระหว่างผู้เรียนไทยกับอาจารย์ต่างชาติ ในภาพรวมความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมจะเกิดขึ้นระหว่างผู้เรียนไทยกับอาจารย์ต่างชาติมากกว่าในสองระดับข้างต้น เนื่องจากผู้เรียนยังไม่สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ในระดับดีถึงดีมาก จึงมีปัญหาการไม่เข้าใจวัฒนธรรมของอาจารย์ต่างชาติซึ่งเป็นชาวตะวันตก

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

ข้อเสนอแนะ มีดังนี้ 1) ควรมีการฝึกอบรมหัวหน้าสาขาเกี่ยวกับศาสตร์การบริหาร 2) ควรเพิ่มพูนความรู้ของหัวหน้าสาขาเกี่ยวกับการจัดการข้ามวัฒนธรรม 3) ควรมีการปฐมนิเทศอาจารย์ต่างชาติเพื่อความเข้าใจวัฒนธรรมไทย และ 4) ควรจัดบรรยายและสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ตระหนัก มีความรู้ความเข้าใจ และฝึกทักษะการมีสมรรถนะพหุวัฒนธรรม

3. ข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ

ความคิดเห็นของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่มีต่อภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของตนในมหาวิทยาลัยเอกชน สรุปได้ว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยรวมในทุกด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความตระหนัก ด้านความรู้ และด้านทักษะ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของตนในทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีความตระหนักในความสำคัญของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งมาจากหลากหลายวัฒนธรรม ยกเว้นด้านความรู้ที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง คือ หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และพฤติกรรมของบุคคลซึ่งอาจได้มาจากหนังสือ อบรมสัมมนา หรือการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างวัฒนธรรม และหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษซึ่งกำกับดูแลคณาจารย์จากหลากหลายวัฒนธรรมมีข้อมูลด้านวัฒนธรรมของคณาจารย์ในแต่ละชาติเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเนื่องจากแต่ละชาติมีมิติทางวัฒนธรรมที่

ต่างกันโดยสิ้นเชิง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าข้อมูลด้านบุคคลของบุคคลต่างวัฒนธรรม การฝึกอบรม การสัมมนา เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยในการบริหารจัดการบุคคลต่างวัฒนธรรม

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชา ภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

ผลการวิจัยสรุปตามขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนตามทัศนะของอาจารย์ และผู้เรียนที่ปรากฏในปัจจุบัน และที่ควรมีในอนาคต

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพทั่วไปของผู้เรียน 13 สถาบัน จำนวน 337 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงและมีอายุมากกว่า 20 ปีขึ้นไป และสำหรับสถานภาพทั่วไปของอาจารย์สาขาวิชาภาษาอังกฤษ จาก 13 สถาบัน จำนวน 112 คน เป็นอาจารย์ชาวไทย และชาวต่างชาติ ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์เพศหญิง อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีตำแหน่งเป็นอาจารย์มากที่สุด และมีวุฒิทางการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท มีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ ระหว่าง 1-5 ปี และส่วนใหญ่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมสัมมนาด้านพหุวัฒนธรรม

2. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอนาคตตามทัศนะของอาจารย์และผู้เรียนในแต่ละด้าน ในภาพรวมค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์และผู้เรียนที่มีต่อภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันใน 3 ด้าน คือ ด้านความตระหนัก ด้านความรู้ และด้านทักษะ ส่วนใหญ่เห็นว่าที่ปรากฏในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าเฉลี่ย 3.78 ยกเว้นความคิดเห็นของผู้เรียนในด้านทักษะที่มีต่อภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.47 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์และผู้เรียนที่มีต่อภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ควรมีในอนาคตใน 3 ด้าน คือ ด้านความตระหนัก ด้านความรู้ และด้านทักษะ พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีอยู่ในระดับมากในทุก ๆ ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความตระหนักในด้านทัศนะของอาจารย์ มีค่าเฉลี่ย 4.45 และรองลงมาในด้านความรู้ตามทัศนะของอาจารย์เช่นเดียวกัน

3. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอนาคตตามทัศนะของอาจารย์ และผู้เรียนในแต่ละด้าน ในภาพรวมการเปรียบเทียบความคิดเห็นภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของอาจารย์และนิสิตใน 3 ด้าน คือ ด้านความตระหนัก ด้านความรู้ และด้านทักษะ ที่ควรมีในอนาคตสูงกว่าค่าเฉลี่ยที่ปรากฏในปัจจุบัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยสรุปผลการวิเคราะห์ไว้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ตามตัวองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของอาจารย์ที่ควรมีในอุดมคติ จำนวน 33 ตัวแปร โดยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธี Principal Component และทำการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวกซ์แมน โดยพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ 0.40 และมีค่าไอเกนมากกว่า 1.00 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของอาจารย์ที่ควรมีในอุดมคติ จำนวน 33 ตัวแปร ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสม ร้อยละ 74.75 ซึ่งนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ทั้งหมด 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1: ทักษะการเปลี่ยนแปลงในกรอบทฤษฎีระบบที่เอื้อสู่การปรับตัว จำนวน 20 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 2: ความตระหนักและความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำพัฒนาธรรม จำนวน 13 ตัวแปร

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของนักศึกษา ที่ควรมีในอุดมคติ จำนวน 30 ตัวแปร โดยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธี Principal Component และทำการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวกซ์แมน โดยพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ 0.40 และมีค่าไอเกนมากกว่า 1.00 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของผู้เรียนที่ควรมีในอุดมคติ จำนวน 30 ตัวแปร ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสม ร้อยละ 55.91 ซึ่งนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ทั้งหมด 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1: ทักษะการสังเกตเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมและเชื่อมต่อในการทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรมได้ จำนวน 13 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2: การผนวกความรู้และทักษะอันก่อให้เกิดความตระหนักในพฤติกรรมอย่างเป็นรูปธรรม จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3: ความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของพฤติกรรมในการจัดการศึกษาและการบริหารเทศ จำนวน 6 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 4: ความตระหนักและความรู้ในความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อผู้เรียน จำนวน 4 ตัวแปร

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

ผลจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) จำนวน 10 ท่าน ซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการทางด้านการบริหารอุดมศึกษา ด้านพฤติกรรม ด้านการสอนภาษาอังกฤษ และนักธุรกิจข้ามชาติเพื่อยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน รวมทั้งพิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหาสรุปได้ว่า ผู้เข้าร่วมมีมติเป็นเอกฉันท์ในการเห็นชอบและยืนยันการใช้รูปแบบภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนที่พัฒนาขึ้น ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีข้อเสนอแนะให้ปรับแก้ไขในเรื่องภาษาที่ใช้ให้มีความชัดเจนมากขึ้น จัดเรียงลำดับข้อความให้สอดคล้องตามข้อค้นพบหลัก คือ

ทักษะ ความรู้ และความตระหนัก จัดกลุ่มด้านกิจกรรมสำหรับอาจารย์และผู้เรียน พร้อมปรับสำนวนในรายกิจกรรมให้ขึ้นต้นด้วยคำนามทั้งหมด

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้มาจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการสำรวจ โดยแบบสอบถามกับหัวหน้าสาขาวิชา อาจารย์ และผู้เรียน นำไปประมวลเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงอภิปรายผลโดยยึดผลที่ได้นำมาสร้างมาเป็นรูปแบบ ซึ่งถือว่าเป็นการอภิปรายผลการวิจัยทั้งหมดในการวิจัย ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ประเด็น ดังนี้

1. ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

การอภิปรายผลในเรื่องภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ผู้วิจัยได้มีข้อค้นพบ 6 องค์ประกอบที่เป็นแกนหลักกว่าด้วยภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมอันพึงประสงค์ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ปรัชญาข้อตกลงเบื้องต้นว่าด้วยปรัชญาการจัดการ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ปรัชญาการจัดการนี้ เป็นสิ่งสำคัญที่หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ว่าด้วย “การพัฒนาคณาจารย์” ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญ ปรัชญาการจัดการคณาจารย์จึงถือเป็นเส้นเลือดหลักของสถาบันของรัฐหรือเอกชน เนื่องจากคณาจารย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จ ดังนั้น ปรัชญาการจัดการจึงเป็นส่วนสำคัญที่สุดสำหรับหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ความสามารถในการพัฒนาคณาจารย์ให้เป็นผู้มืออาชีพ ซึ่งไม่เพียงแต่จะช่วยให้อาจารย์ก้าวหน้าในสายงานเท่านั้น แต่ยังทำให้มีพื้นฐานที่แข็งแกร่งอีกด้วย (Seagren, Cresswell, and Wheeler, 1993) จากข้อค้นพบ บริบทของสาขาวิชาภาษาอังกฤษเป็นบริบทของพหุวัฒนธรรม ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นในเรื่องของหลักปรัชญาการจัดการ อันเป็นเสาหลักสู่การบริหารจัดการให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ในการแข่งขันระดับนานาชาติ ทั้งนี้ งานวิจัยของทักเกอร์ (Tucker, 1993) ได้กล่าวไว้ว่า แนวทางที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพคณาจารย์ ประกอบด้วย 1) มีเป้าหมายเพื่อความร่วมมือ 2) คิดให้ใหญ่แต่เริ่มทำที่ละน้อย 3) ร่วมกันวางแผนกิจกรรมในการพัฒนา 4) นำสิ่งที่ดีหลายๆ อย่างมาใช้ โดยการผสมผสาน 5) เริ่มเมื่อมีโอกาสสำเร็จสูง 6) สร้างระบบความพยายามในการพัฒนาคณาจารย์ในด้านการวิจัย การสอน และการให้บริการวิชาการแก่สังคม นอกจากนี้ ปรัชญาการจัดการยังมีส่วนสำคัญในเรื่องบทบาทนักวิชาการของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ต้องดำเนินการต่อไปในช่วงที่เป็นผู้บริหาร แต่อาจจะดำเนินการไปได้ยาก เนื่องจากบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาจำเป็นต้องมีความทันต่อเหตุการณ์ก้าวหน้าวิชาการสมัยใหม่เพื่อให้เกิดพลังขับเคลื่อนในปัจจุบัน แต่จะเป็นได้ต่อเมื่อหัวหน้าสาขาวิชาต้องปกป้องความเป็นนักวิชาการ และมีสติปัญญาของตน ในการบริหารเวลาให้กับกิจกรรมเหล่านั้น (Gmelch and Burns, 1993) และยังสอดคล้องกับจเมลซ์ (Gmelch, 1991) ที่ได้กล่าวว่า เป็นเรื่องน่าเสียดายที่หัวหน้าสาขาวิชาหลายคน ต่างรู้สึกว่าเป็นนักวิชาการของตนถูกจำกัดอันเนื่องมาจาก

ต้องใช้เวลาไปกับหน้าที่การงานในภาควิชา งานวิชาการไม่เพียงแต่จะทำให้หัวหน้าสาขาวิชาต้องติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวใหม่ๆ ทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังมองลึกกว่าจะมีประเด็นปัญหาใดในปัจจุบัน ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อภาควิชาบ้าง ดังนั้น ปรัชญาการจัดการของหัวหน้าสาขาวิชาต้องเป็นนักวิชาการที่ทันสมัยเท่านั้น

1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับวัฒนธรรมของสาขาวิชาซึ่งเป็องค์ประกอบของความรับผิดชอบของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์เมื่อเข้ามารับตำแหน่ง ในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นจำเป็นต้องตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในสาขาวิชาควรจะทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป ดังที่ เครสเวล วิลเลอร์ ซีเกรน เอ็กลี และบีเยอร์ (Creswell, Wheeler, Seagren, Egly, and Beyer, 1990) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์พื้นฐานซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาจากวิสัยทัศน์ใหม่ว่าเป็นภาระหน้าที่ซึ่งต้องใช้เวลานานสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติธรรมดา ไม่ได้หมายความว่าหัวหน้าสาขาวิชาต้องกำหนดตนเองว่าไม่มีความรับผิดชอบเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาโดยตรง และเมื่อหัวหน้าสาขาวิชาคนใหม่พยายามเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมซึ่งมีอยู่เดิม จะเผชิญกับแรงต้านทานจากบุคคลบางคน (Tucker, 1993) การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นเรื่องยากโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าวัฒนธรรมนั้นฝังรากหยั่งลึกมานานหลายปีและมีหลากหลายเพราะเป็นพฤติกรรมธรรม ดังเช่น สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ดังนั้น เรื่องแรกที่หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษจำเป็นต้องสร้างคือ วิสัยทัศน์ใหม่ และนำไปปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมเชิงบวก ตลอดจนพิจารณาว่าสาขาวิชาเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว ต้องส่งเสริมให้ทุกคนเปิดใจกว้าง จริงใจต่อกัน รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นประจำเพื่อชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้าสาขาวิชา

1.3 การจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม เป็นบริบทที่ถือได้ว่าเป็นรากฐานในการดำเนินงาน จากข้อค้นพบปรากฏว่า โครงสร้างองค์กรนั้นต้องเอื้ออำนวยต่อการอยู่ร่วมกันของบุคลากรหลากหลายวัฒนธรรม มีความเชื่อไม่เหมือนกัน วิถีปฏิบัติ ที่แตกต่างกัน โครงสร้างองค์กรที่ดีควรจะต้องยืดหยุ่น เอื้อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น กล่าวได้ว่าระบบราชการที่มีระเบียบราชการที่ชัดเจนจึงไม่เหมาะสมกับภาวะผู้นำ นอกจากนี้ ตามคู่มือหัวหน้าสาขาวิชาซึ่งเขียนโดยแบลนด์และรัฟฟินได้ให้แนวทางการจัดการโครงสร้างองค์กร และการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ รวมทั้งการใช้ทรัพยากร รวมทั้งสิ้น 12 ประเด็น ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์กรนั้น เน้นว่าควรต้องจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการในเชิงสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (productive) ดังนั้น โครงสร้างควรจะต้องมีองค์กรแบบกระจายอำนาจ โครงสร้างที่ทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่หลากหลายได้เท่าเทียมกันเหมาะสม ตอบรับต่อสถานการณ์และกาลเทศะ (Bland and Ruffin, 1992) อย่างไรก็ตาม การจัดการโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้าง ข้อค้นพบจากการวิจัยของจเมลซ์ (Gmelch, 1991) ผลจากการวิจัยพบว่า นักวิชาการ 80,000 คน ที่ทำงานในตำแหน่งหัวหน้า

ภาควิชา/สาขาวิชา ในจำนวนนี้ร้อยละ 25 ต้องการให้ผู้อื่นมาปฏิบัติงานแทนทุกปีเนื่องจากมีความเครียดในการทำงาน พบว่า ความเครียดเป็นส่วนสำคัญยิ่งที่ทำให้เกิดภาวะการลาออกจากตำแหน่ง มีงานวิจัยเชิงประจักษ์น้อยมากที่ทำความเกี่ยวกับความเครียดของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษฯ จากปริมาณร้อยละ 25 ที่มีการลาออกนี้ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างเพื่อเอื้อความสำเร็จของหัวหน้าภาควิชา และลดระดับความเครียด โดยการปรับโครงสร้างตำแหน่ง ขจัดงานบริหารที่ไม่จำเป็นออก พลิกกลับชั่วโมงงานบังคับบัญชา ปกป้องการทำงานวิจัยของหัวหน้าสาขาวิชา ผูกผันการมีภาวะผู้นำพัฒนาธรรมชาติ และบริหารเวลา และพัฒนากลยุทธ์ส่วนตัวของหัวหน้าภาควิชาว่า เช่น กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาภาษาอังกฤษ มักจะมีความขัดแย้งจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมสูง รวมถึงการเพิ่มผลผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อลดการลาออกจากงาน (Gmelch and Burns, 1993)

1.4 การปรับพฤติกรรมของบุคลากร ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ต่างภาษา และต่างวิธีการปฏิบัติเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำพัฒนาธรรมชาติ จากข้อค้นพบ พบว่า ความสามารถในการปรับพฤติกรรมของตนเอง และช่วยผู้อื่นปรับพฤติกรรม เข้าใจได้ว่าการปรับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนี้เป็นพลวัตอย่างต่อเนื่อง สามารถบริหารจัดการได้ในด้านวิสัยทัศน์ การจัดการยุทธศาสตร์ อันเป็นเป้าหมายของสาขาวิชา โดยไม่ถือว่าการปรับพฤติกรรมตลอดเวลา หรือการที่จะต้องยืดหยุ่นเป็นปัญหาแต่อย่างไร แต่ถือว่าเป็นภาวะปกติ และเป็นธรรมชาติที่มีต่อการทำงานในพัฒนาธรรมชาติ นอกจากนี้ ข้อค้นพบอีกประการที่สนับสนุนความสำคัญในการปรับพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษก็คือ คณาจารย์จำเป็นต้องมองเห็นว่าหัวหน้าสาขาเป็นผู้สนับสนุนตนให้พัฒนาไปสู่การเป็นอาจารย์มืออาชีพ และเมื่อคณาจารย์รับรู้หัวหน้าสาขาวิชาเป็นผู้ที่ตนสามารถไว้วางใจได้ ก็จะเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์และหัวหน้าสาขาอันจะนำไปสู่ความเติบโตของสาขาวิชา (Creswell et al., 1990) ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Tucker (1993) พบว่า การสร้างขวัญ และกำลังใจอาจารย์ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีย่อมสร้างความมั่นคงและนำไปสู่ความสำเร็จของภาควิชาเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม หัวหน้าสาขาวิชาที่มีบทบาทสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การเป็นพี่เลี้ยงหรือความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่หัวหน้าสาขาวิชาจะต้องปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ก็มีใช่งานง่าย เพราะหัวหน้าสาขาวิชามักจะประสบปัญหาอุปสรรค แต่จะต้องอาศัยความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงไปปรับพฤติกรรมของอาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน (Creswell et al., 1990) ดังที่เอซิช (Aziz, 2005) ได้กล่าวว่า หัวหน้าสาขาวิชาส่วนใหญ่ที่เข้ามารับตำแหน่งจะไม่ได้ผ่านการอบรมด้านการบริหารจัดการมาก่อน ดังนั้น ทำให้ไม่คุ้นเคยกับการทำงานกับคณาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในภาควิชาได้ หัวหน้าสาขาวิชาอาจมีประสบการณ์เป็นพี่เลี้ยง และให้คำปรึกษากับผู้เรียนมาก่อน แต่เมื่อมาทำงานกับคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทักษะที่จำเป็นต่อบทบาทการปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นพี่เลี้ยงจะต้องปรับปรุงและพัฒนาทั้งต่อตนเองและผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับคู่มือการประกอบอาชีพของประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 2009-2010 ซึ่งกล่าวถึงลักษณะงานของหัวหน้าสาขาวิชาไว้ว่า มีหน้าที่

กำกับดูแลสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องวิทยาศาสตร์เฉพาะทาง และการประสานงานด้านการจัดการศึกษาเป็นหน้าที่โดยตรงในการกำกับดูแลซึ่งจะต้องให้ความสนใจต่อคณาจารย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาวิชาภาษาอังกฤษซึ่งมีบุคลากรเป็นชาวต่างชาติ ต่างวัฒนธรรม จึงเป็นข้อยืนยันได้ว่าหัวหน้าสาขาวิชาจะต้องมีภาวะผู้นำที่จะต้องรู้จักปรับพฤติกรรมของบุคลากร มีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม และสามารถบูรณาการวัฒนธรรมให้สามารถขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ของสาขาวิชาให้ตรงต่อความต้องการของผู้คนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (United States Department of Labor, 2010)

1.5 กลยุทธ์ในการสื่อสาร เป็นข้อค้นพบที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ด้วยความหลากหลายของชนชาติ ซึ่งถือได้ว่าผู้นำควรจะต้องรู้จักใช้และนำไปใช้ให้เกิดผลได้ตลอดเวลา ดังที่ เฮชท์และคณะ (Heacht et al., 1999) ได้กล่าวไว้ว่าหัวหน้าสาขาวิชาเป็นคนกลางระหว่างอาจารย์และผู้บริหาร จะต้องประสานงานและมีทักษะการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ที่จำเป็น ซึ่งพินคัส (Pincus, 1994) ได้ระบุไว้ว่าการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และหัวหน้าสาขาวิชา เป็นสิ่งสำคัญต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารและสร้างความสำเร็จให้กับสาขาวิชา มีข้อจำเป็น 5 ประการ คือ 1) ต้องแจ้งให้ผู้บริหารรับทราบในสิ่งที่ไม่รู้ 2) ทำให้ผู้บริหารเชื่อว่าสาขาวิชากำลังเจริญก้าวหน้า 3) มีการชี้แจงเนื้อหาอย่างละเอียด 4) เอกสารมีความชัดเจนเมื่อต้องการร้องขอหรือยื่นขอเสนอโครงการ 5) สื่อสารอย่างมีเนื้อหาสาระและตระหนักว่าไม่มีบุคคลใดสามารถแจ้งให้ผู้บริหารทราบเกี่ยวกับเรื่องในสาขาวิชาได้ดีไปกว่าหัวหน้าสาขาวิชา และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดาฟท์ (Daft, 2005) ที่ได้ศึกษาประวัติภาวะผู้นำและมองเป็นภาพรวม โดยเสนอเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 6 ประการ แต่สิ่งสำคัญที่สุดซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลภาวะผู้นำ คือสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งผู้นำสร้างความสัมพันธ์โดยผ่านการสื่อสาร ถึงกระนั้นก็ตาม การผสมผสานโดยนำสิ่งดีๆ จากบุคคลซึ่งมีหลากหลายความคิด หลากหลายพื้นฐาน ภาษา และวัฒนธรรม มาผสมสื่อสารจะนำไปสู่ความสำเร็จมากขึ้น สิ่งหนึ่งที่จำเป็นมากที่สุด คือ บุคลากรฝ่ายสนับสนุนต้องไม่ลดลง และเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้าสาขาวิชาต้องสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมโดยเน้นการประนีประนอมและความร่วมมือเพื่อที่จะก้าวไปด้วยกันในลักษณะของทีมงานที่ทุกคนมีเกียรติศักดิ์ศรีในสายตาของสังคมภายในและภายนอกสถาบัน ดังนั้น หัวหน้าสาขาวิชาต้องสื่อสารและเชิดชูผลงานให้ขวัญและกำลังใจแก่อาจารย์ที่มีผลงาน (Hecht, Higgerson, Gmelch, and Tucker, 1999)

1.6 การบูรณาการงานพหุวัฒนธรรมกับกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวอันเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ของการบริหารงานของสาขาวิชา คือ การจัดทำแผนงานซึ่งปรับปรุงรวมเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร ประเด็นนี้เป็นข้อเสนอแนะของเครสเวลและคณะ (Creswell et al., 1990) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดทำแผนปรับปรุงโดยผนึกรวมกับกลยุทธ์ ซึ่งตรงกับข้อค้นพบของงานวิจัยนี้ ที่ได้บ่งชี้อย่างชัดเจนว่าหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชนควรจะต้องมีการบูรณาการการปฏิบัติงานพหุวัฒนธรรมของตนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสาขาวิชา คณะวิชาและมหาวิทยาลัยโดยภาพรวม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของไฟแลนและซีเกรน (Filan and Seagren, 2003) เขียนไว้ในรายงาน

การศึกษาว่า ผู้บริหารระดับกลางควรมีเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนผ่านไปเป็นผู้นำ (transformational leaders) ในสาขาวิชาของตน ทักษะที่ได้รับจากการอบรมจะช่วยให้หัวหน้าสาขาวิชามีประสิทธิภาพมากขึ้นในการมีภาวะผู้นำ รวมถึงความสามารถในการตัดสินใจ และได้ให้องค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ เพื่อเป็นพื้นฐานให้มีภาวะผู้นำ ดังนี้ 1) เข้าใจตนเอง 2) เข้าใจผู้นำในภาวะเปลี่ยนผ่าน 3) สร้างและกระชับความสัมพันธ์ 4) เป็นผู้นำทีม 5) เป็นผู้นำในการทำแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลง 6) มีการติดต่อทั่วถึงในชุมชน ทั้ง 6 ประการนี้ จะช่วยให้มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว อันจะทำให้ภาควิชาสามารถดำเนินการอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาต่างๆ ในองค์กรได้

2. การติดตามผล

2.1 ความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น หัวหน้าสาขาวิชาเป็นตำแหน่งผู้นำที่สำคัญยิ่ง และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเมื่อสถาบันมีนโยบายให้ดำเนินการ หัวหน้าสาขาวิชาเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องหลักสูตร การวางแผน งบประมาณ และการจัดการบุคลากร และเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญยิ่งระหว่างฝ่ายบริหารและอาจารย์ รวมทั้งหัวหน้าสาขาวิชาที่มีความรับผิดชอบที่จะต้องแจ้งให้คณบดีรับทราบประเด็นปัญหาและสิ่งท้าทายที่กำลังเกิดขึ้นกับสาขาวิชา ทั้งนี้ แนวปฏิบัติสำหรับบุคคลเพื่อให้ประสบความสำเร็จในโลกที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงได้กล่าวถึงการแสดงความรับผิดชอบต่อผลของงาน (Pritchett and Pound, 1994) โดยผู้นำต้องสร้างพลังร่วมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร เน้นค่านิยมดั้งเดิม เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต การมีจริยธรรมในการทำงาน สร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง และการมีสายใยผูกพันของคนในสังคม (Moran et al., 2011)

2.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หัวหน้าสาขาวิชาเป็นผู้นำสาขาทั้งภายในสาขาและภายนอกมหาวิทยาลัย มีหน้าที่ในการวางแผนพัฒนาและประเมินหลักสูตร มีการจัดประชุมสาขาเพื่อระดมสมองเพื่อปรับปรุง การแจ้งเรื่องที่สนใจให้อาจารย์ได้ทราบ ประสานงานกิจกรรมของสาขากับหน่วยงานนอกสถาบัน และต้องเป็นที่มีความรู้ความเข้าใจในงานวิจัย งานสอน งานเป็นที่ปรึกษาและงานวิชาการอื่นๆ ตามบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาที่จำเป็นต้องมีความเข้าใจลึกซึ้งในบทบาทของคณาจารย์ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคณาจารย์ และต้องทำงานหนักขึ้นเพื่อให้บรรลุความต้องการขององค์กรซึ่งทำให้ได้เรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง (Blackmore and Blackwell, 2006) และเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลก พริทเชตต์และพาวด์ (Pritchett and Pound, 1994) ได้ให้แนวปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จในโลกที่กำลังจะเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) ปรับตัวเองให้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 2) ยึดมั่นผูกพันต่องานของตน 3) ทำงานด้วยความรวดเร็ว 4) ทำงานเหมือนเป็นเจ้าของกิจการ 5) ศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา 6) แสดงความรับผิดชอบต่อผลของงาน 7) เพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง 8) มีจริยธรรม 9) ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 10) เป็นผู้แก้ไข 11) พัฒนาทักษะการทำงานเพื่อมุ่งความสำเร็จในยุคข้อมูลข่าวสาร อย่างไรก็ตาม งานการวิจัยของออสบิงกิน (Ozbingin, 2008) ที่ยืนยันว่า การจัดการพหุวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปรับปรุงผลการ

ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างนวัตกรรมว่าจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร ถือว่าเป็นการปรับวัฒนธรรมการทำงานใหม่ เช่น การกระจายอำนาจ การพัฒนาบุคลิกภาพ การประเมินความสำเร็จจากคุณภาพชีวิตการทำงานไม่ใช่จากสถานะองค์กร

2.3 กระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงาน ทักษะภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง สำหรับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล การเป็นผู้จัดการที่ดีในรายงานวิจัยของเฮ็คท์และคณะ (Hecht et al., 1999) เป็นงานที่ยากสำหรับหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ เป็นงานที่สำคัญที่สุดเพื่อ การควบคุมกำกับดูแลในฝ่ายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน และเป็นภาระหน้าที่สำคัญตามข้อ ค้นพบที่บ่งชี้ของหัวหน้าสาขาวิชา ผลการวิจัยพบว่า ควรมีกระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพ้องกับการวิจัยของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่จะต้องจัดกระทำเอกสารทั้งหมดเพื่อให้มั่นใจ ว่าทำตามนโยบายและขั้นตอนต่างๆ และได้มีการนำมาปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ครบถ้วน นอกจากนี้ คูร์ เซสและโพสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1995) กล่าวว่า มีแนวปฏิบัติ 5 ประการ สำหรับผู้นำที่ ประสบความสำเร็จ คือ 1) จงทำทนายกระบวนการ 2) จุดประกายให้มีวิสัยทัศน์ 3) กระตุ้นให้ปฏิบัติ 4) ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง 5) ให้กำลังใจ ทั้งนี้แนวปฏิบัติดังกล่าว จะทำให้ผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลงใน องค์กร จุดเน้นสำคัญที่สุดของแนวปฏิบัติคือ ช่วยให้ผู้ตามแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่เขา จะทำได้ เมื่อผู้นำทุ่มเทเวลาและพลังที่จะให้อำนาจแก่ผู้ตาม จะช่วยนำพาให้องค์กรดีขึ้น ผู้นำทาง วิชาการซึ่งมีพันธกิจพัฒนาผู้ตามทั้งโดยส่วนตัวและในการทำงาน จะทำให้หน่วยงานในองค์กรนั้นมี ประสิทธิภาพ

2.4 แผนการจัดการความรู้ เป็นแผนที่นำทางให้หัวหน้าสาขาวิชาสามารถช่วยให้ ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายพัฒนาตนเองโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีความรู้ในเรื่องสำคัญๆ และการทำงาน เป็นทีม รู้รอบ รู้พร้อม รู้เท่ากัน อีกทั้ง ต้องแสวงหาความรู้ด้านพฤติกรรมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการ บริหารสาขาวิชาที่เป็นสังคมพฤติกรรม ดังที่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2548) กล่าวถึงงานของ อุดมศึกษามี 3 ประการคือ สร้างความรู้ สร้างคน และสร้างสังคม แต่ที่สำคัญที่สุด คือ การสร้าง ความรู้และสร้างคน ซึ่งสอดคล้องกับมอแรนด์และรีเซ็นเบอร์เกอร์ (Moran and Riesenberger, 1994) ที่ได้กล่าวถึง สมรรถนะภาวะผู้นำพฤติกรรมในศตวรรษที่ 21 ต้องสร้างความเข้าใจทางวัฒนธรรม ค่านิยม โดยถือข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร และข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง เพื่อหลีกเลี่ยง ความผิดพลาดทางวัฒนธรรม โดยแสวงหาความรู้ ทำความเข้าใจ และเคารพในวัฒนธรรมของชาติ อื่น อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของบารเรท (Barrett, G., 2006) ที่ได้ให้แนวคิดแนวปฏิบัติที่ดีใน การจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม คือ สร้างสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยเน้น การจัดการความรู้

3. ระบบการจัดการ

3.1 กำหนดการทำงานและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า การบริหารจัดการในการทำงานควรมีการกำหนดกฎเกณฑ์และเป็นนโยบายที่สามารถนำไป ปฏิบัติได้ เพราะการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเป็นส่วนสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศของ

ความหลากหลายหรือความเป็นพหุวัฒนธรรม ในมหาวิทยาลัยเอกชนหน่วยงานอาคารสถานที่ซึ่งกำกับดูแลโดยเจ้าของมหาวิทยาลัยเนื่องจากเป็นเรื่องของงบประมาณจะมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ ทั้งนี้ การจัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพสะท้อนให้เห็นถึงบรรยากาศความเป็นพหุวัฒนธรรม เช่น จัดห้องพักอาจารย์ไทยและอาจารย์ต่างชาติอยู่ในบริเวณเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน จัดมุขวัฒนธรรมอาเซียน จัดบอร์ด จัดนิทรรศการเผยแพร่ภาษาและวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ ทั้งชาติตะวันตกและชาติตะวันออก

3.2 การจัดการด้านบุคคล ในมหาวิทยาลัยเอกชนมีกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การปฐมนิเทศ มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีการปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ปีการศึกษาละหนึ่งครั้งเป็นการปฐมนิเทศรวมทั้งหมดไม่ได้แยกคณะ แต่เห็นว่าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีอัตราการเข้า-ออกของบุคลากรสูง ประกอบกับ ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลอาจารย์ใหม่ในการปรับตัวให้เข้ากับงาน และเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานร่วมกับบุคคลซึ่งมีวิถีชีวิตหลากหลายแตกต่างกันทางเชื้อชาติภาษา และวัฒนธรรม ดังนั้น การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ในสาขาวิชาภาษาอังกฤษควรเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้าสาขาวิชา ซึ่งเป็นบทบาทในฐานะพี่เลี้ยง ความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงสามารถนำไปปรับใช้กับคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนในสาขาวิชาได้ เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าสาขาวิชาที่จะต้องเป็นพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งไม่ใช่งานง่าย ๆ ที่จะไม่มีปัญหาอุปสรรค (Creswell et al., 1990) 2) การรับบุคลากรใหม่เป็นบทบาทที่สำคัญของหัวหน้าสาขาวิชาที่ต้องธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในสถาบันการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ในมหาวิทยาลัยเอกชนมีอัตราการเข้าออกของบุคลากรต่างชาติสูง และมีข้อจำกัดเรื่องค่าตอบแทนที่มักต่ำกว่าควรจะเป็น รวมถึงการรักษาบุคลากรให้อยู่ยาวนานอย่างยิ่งยักก็เป็นปัญหาหนัก และเป็นความกดดันของหัวหน้าสาขาวิชาตลอดเวลา ดังนั้น บทบาทที่จำเป็นของหัวหน้าสาขาในการพัฒนาทรัพยากร ได้แก่ (1) ผู้รับอาจารย์ใหม่ หัวหน้าสาขามีบทบาทสำคัญในการรับอาจารย์ใหม่ แม้ว่าจะมีคณะกรรมการสรรหาอยู่แล้วก็ตาม อาจารย์ใหม่เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ทำให้หัวหน้าสาขาบรรลุวิสัยทัศน์ และสามารถมีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานในสาขา (2) พี่เลี้ยงอาจารย์ใหม่ หัวหน้าสาขามีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงอาจารย์ใหม่ ช่วยเหลือให้คำแนะนำ ตอบข้อซักถาม ให้ข้อมูลที่ต้องการ เป็นการให้โอกาสอาจารย์ใหม่ได้พัฒนาวิชาชีพ และเป็นการรักษาบุคลากร (Graham and Benoit, 2004) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการสัมภาษณ์ พบว่า เป็นปัญหาหลักโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่มีการประเมินผลอาจารย์ต่างชาติซึ่งเป็นชนกลุ่มน้อยที่ไม่รู้ภาษาไทย การประเมินผลในมหาวิทยาลัยเอกชนทุกวันนี้ทำในระบบภาษาไทย ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าสาขาวิชาต้องช่วยในการแปล ต้องช่วยให้คณาจารย์สามารถบรรลุเกณฑ์ในการประเมิน นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้จัดหาทรัพยากร หัวหน้าสาขาวิชามีความรับผิดชอบต้องจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับอาจารย์ในการทำงาน ต้องจัดอุปสรรคขวางกั้นผลิตภาพของสาขา ดังนั้นจึงต้องต่อสู้อุปสรรคให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ขาดแคลน ไม่ว่าจะเป็นเงิน พื้นที่ บุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเวลา (Graham and Benoit, 2004) 4) การให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ สำหรับอาจารย์ต่างชาติมักต่ำกว่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากมี

งบประมาณจำกัด ทำให้มีผลต่ออัตราการศึกษา-ออกจากรางานสูง 5) การฝึกอบรมและการพัฒนา จากปัญหาการขาดประสบการณ์และไม่ได้ผ่านการอบรมด้านการบริหารมาก่อนของหัวหน้าสาขาวิชา จึงเป็นการสมควรยิ่งที่จะต้องให้โอกาสหัวหน้าสาขาวิชาเข้ารับการเรียนรู้ ซึ่งมอร์ริส และมิลเลอร์ (Morris and Miller, 2008) เห็นว่า หากไม่ช่วยกันเติมเต็มหัวหน้าสาขาวิชาในส่วนที่ขาด หรือไม่ได้รับความช่วยเหลือจากคณบดีหรือเพื่อนหัวหน้าสาขาวิชาด้วยกันในช่วงปีแรกของการทำงาน จะทำให้หัวหน้าสาขาวิชาเกิดความรู้สึกลึกซึ้ง และคับข้องใจ ผิดหวัง ท้อแท้ และ 6) การเลื่อนตำแหน่ง ผลการสัมภาษณ์ พบว่า เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพของอาจารย์ต่างชาติในมหาวิทยาลัยเอกชนไทยนั้น โดยปกติถือว่าไม่มี เพราะอาจารย์ไทยมักจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชา มีน้อยมากที่เป็นโอกาสของอาจารย์ต่างชาติแต่ก็มีเงื่อนไข ดังนั้น จึงต้องนำกลยุทธ์การสรรหาการพัฒนาและการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร มาเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีการบูรณาการกระบวนการพัฒนา และจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อดูว่ามีทักษะใดบ้างที่สำคัญจำเป็นที่ลูกจ้างต้องมีเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ แล้วจึงสื่อสารให้บุคลากรทราบว่าเป็นทักษะใด แล้วจึงจัดฝึกอบรม (Reichenberg, 2001)

4. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลจากการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสำรวจ ได้ข้อค้นพบในเรื่องของทักษะการเปลี่ยนแปลง การสังเคราะห์สาระสำคัญของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน และผลที่เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ในเรื่องทักษะการเปลี่ยนแปลงนั้น สิ่งสำคัญที่สุดจากข้อค้นพบ คือ การปรับตัว และรู้จักการเชื่อมต่อระหว่างกลุ่มบุคลากรหลายประเภทที่เชื่อมต่อทั้งภายในและภายนอกสถาบันในเรื่องการทำงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐภาคเอกชน รวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กรระบบปิดและระบบเปิด ดังที่ อมรา พงศาพิชญ์ (2549) ได้กล่าวว่า การปรับตัวทางวัฒนธรรมย่อมหมายความว่าทั้งในรูปวัตถุ และวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ รวมถึงระบบความคิด ความเชื่อ วิถีชีวิต และพฤติกรรม โดยพิจารณาเรื่องการปรับตัวทางวัฒนธรรมซึ่ง โคเฮน (Cohen, 1968) ได้เสนอข้อคิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมว่า เป็นการปรับเปลี่ยนในกลุ่มมากกว่าในระดับปัจเจกบุคคล การสืบทอดวัฒนธรรมต้องถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่งเป็นกลุ่ม การปรับตัวทางวัฒนธรรมจึงเป็นการปรับเปลี่ยนของกลุ่ม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่โลกให้ความสนใจกับความเป็นพลเมืองโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งองค์ประกอบหนึ่งในทักษะเหล่านี้คือ ทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (Trilling and Fridel, 2009) โดยองค์การภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills) ได้สร้างกรอบแนวคิดการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ขึ้น ซึ่งนอกจากต้องเรียนรู้วิชาสำคัญต่างๆ ที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21 แล้ว ยังต้องมีทักษะที่จำเป็นเพื่อการใช้ชีวิตและการทำงาน คือ ทักษะการยืดหยุ่นและการปรับตัว (Bellanca, 2010) นอกจากนี้ การจัดเสวนาของสถาบันแห่งอนาคต (Institute for the Future-IFTF) ได้วิเคราะห์เชิงลึกเพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะที่สำคัญยิ่งในการทำงานแห่งทศวรรษ 2020

ได้ข้อค้นพบเรื่องความคิดในเชิงปรับตัวว่า เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จในทศวรรษ 2020

ทั้งนี้ ผลที่เป็นรูปธรรมจากงานวิจัยนี้ ได้ชี้ให้เห็นสิ่งสำคัญและสิ่งที่ควรจะเน้นในด้านการจัดการศึกษา การบริหารเทศะ ผลกระทบโดยตรงต่อผู้เรียนจากการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมที่ได้จากการสังเคราะห์สาระสำคัญว่าด้วยภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ทักษะความรู้ และความตระหนัก ซึ่งยังสอดคล้องกับความสำคัญของการมีทักษะพหุวัฒนธรรมที่ปรากฏอยู่ใน (ร่าง) นโยบายพัฒนาบัณฑิตอุดมคติไทย พ.ศ. 2554 – 2558 ซึ่งมีที่มาจากโมเดลการเรียนรู้ขององค์กรภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับพหุวัฒนธรรม กล่าวคือ ในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตยุคใหม่ (ลักษณะความเป็นพลเมือง) นั้น มีทักษะจำเป็นคือ 1) ทักษะการดำรงชีวิตภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม 2) ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ต่างวัฒนธรรม 3) ทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผลกระทบโดยตรงของผู้เรียนที่ต้องปรับตัวตาม (ร่าง) นโยบายพัฒนาบัณฑิตอุดมคติไทย เพื่อให้เกิดความตระหนักแก่ผู้เรียนในการเตรียมตนเอง และพัฒนาตนเอง เพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และสร้างความตระหนักแก่ผู้เรียนในการใช้ชีวิตภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

5. แนวทางการพัฒนาพหุวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม

ผู้วิจัยได้บูรณาการความคิดของผู้วิจัยเองให้เกิดเป็นแนวทางการพัฒนาพหุวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

5.1 ด้านนโยบาย ได้คำนึงถึงองค์ประกอบในกระบวนการเรียนการสอน 5 ด้าน คือ

ด้านสาระวิชาที่ใช้ในการสอนเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่มีต่อการรับรู้ของผู้เรียน ด้านผู้เรียนต่างวัฒนธรรม ด้านอาจารย์ต่างวัฒนธรรมโดยใช้กลยุทธ์ในการสอนพหุวัฒนธรรม การใช้เครื่องมือทางปัญญา ได้แก่ กรอบแนวคิด ทฤษฎี การประเมินเพื่อให้ผู้เรียนได้บูรณาการความรู้ความเข้าใจได้อย่างลุ่มลึกและอย่างมีความหมาย และด้านพลวัตในชั้นเรียนการผนวกกระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสบการณ์ผู้เรียนให้มากขึ้น โดยงานด้านนโยบายเป็นหน้าที่หลักของหัวหน้าสาขาวิชาที่ต้องดูแลสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญศาสตร์เฉพาะทาง นอกจากนี้มีหน้าที่สอนและกำกับดูแลสาขา หัวหน้าสาขาต้องให้ความใส่ใจต่อคณาจารย์ ผู้บริหาร และนักศึกษาโดยเท่าเทียมกัน (United States Department of Labor, 2010) นอกจากนี้ ยังเป็นผู้มีบทบาทในฐานะนักวิชาการเนื่องจากบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาจำเป็นต้องให้สาขาวิชามีความสดใหม่ต่อวิชาการปัจจุบัน ซึ่งจเมลซ์และเบิร์น (Gmelch and Burns, 1993) ได้กล่าวว่า หัวหน้าสาขาวิชาต้องปกป้องความเป็นนักวิชาการ และการปฏิบัติงานวิชาการของหัวหน้าสาขาวิชาจะเป็นตัวอย่างแก่คณาจารย์ทั้งหมดในสาขาวิชาให้ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานทางด้านวิชาการ (Gmelch, 1991) ซึ่งสอดคล้องกับลีทวูดและดัก (Leithwood and Duke, 1998) ที่ได้ศึกษาสังเคราะห์บทความภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม จำนวน 121

บทความในวารสารภาษาอังกฤษ โดยให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำพัฒนาธรรมในโลกตะวันตก

5.2 ด้านหลักการ คำนี้ถึงหลักการในกระบวนการเรียนการสอน 5 ด้าน คือ ด้านสารวิชาเน้นข้อสนเทศพัฒนาธรรมที่ผสมผสานระหว่างความตระหนัก ความรู้ และทักษะพัฒนาธรรม ด้านเชิงปัญญาให้เน้นมุมมองของโลกหรือตัวกรองทางปัญญา ด้านเชิงจิตเน้นความรู้สึกทางอารมณ์ ด้านเชิงการทดลองปฏิบัติ และด้านทักษะและกระบวนการว่าด้วยพลวัตระหว่างบุคคลที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นหลักการในกระบวนการเรียนการสอนทางด้านพัฒนาธรรม ทั้งนี้ ในสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่มีการสร้างหลักสูตรที่แตกต่างกัน แต่มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งสาระและคุณค่าทางพัฒนาธรรม เช่น มีรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาธรรมโดยตรง มีการสอนสอดแทรกความรู้พัฒนาธรรมในทุกรายวิชา มีกิจกรรมให้นักศึกษาและอาจารย์มีส่วนร่วมในการเผยแพร่ข้อมูลความรู้พัฒนาธรรมของประเทศต่างๆ เช่น กิจกรรมอาหารนานาชาติ กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมของมุสลิม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม รายงานวิจัยของฮาร์ท (Hart, 2006) ที่ศึกษาเปรียบเทียบมุมมองของผู้สอนจาก 19 วัฒนธรรม ข้อค้นพบจากงานวิจัย พบว่า ผู้สอนมีมุมมองต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ ด้านการบริหารจัดการโปรแกรมการสอน และด้านการส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน สอดรับผลการวิจัยของแชมเบอร์เลน (Chamberlain, 1997) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้สอนในสถานศึกษาที่มีผู้เรียนเป็นชาวยุโรปและชาวอเมริกัน เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้สอน เช่น การอบรมด้านวิชาการและวิชาชีพ อายุ ประสบการณ์ เพศ ภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงสถานที่ทำงาน การปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาธรรมที่ใช้สอน ข้อสรุปจากการศึกษา พบว่า หลักสูตรควรมีความชัดเจน และจะต้องให้ความสนใจกับหลักสูตรเชิงพัฒนาธรรมมากขึ้น ซึ่งผลจากการวิจัยนี้จึงชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาหลักสูตรด้านพัฒนาธรรมนั้น ผู้สอนควรพิจารณาอย่างเหมาะสมทั้งในการสร้างหลักสูตรที่เอื้อต่อตัวผู้สอนและผู้เรียน

5.3 ด้านกิจกรรม เสนอแนะในรูปแบบให้จัดกิจกรรมสำหรับการพัฒนาอาจารย์และนักศึกษา ได้แก่ การเข้าอบรม/สัมมนา/ประชุมเกี่ยวกับพัฒนาธรรมทั้งในและนอกสถาบัน การหาข้อมูลความรู้เกี่ยวกับพัฒนาธรรม การเขียนบทความ/กรณีศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาธรรม การทัศนศึกษาในและต่างประเทศ การแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษากับต่างประเทศ และการติดตามการมอบงานด้านพัฒนาธรรมจนเห็นผลสำเร็จที่ชัดเจน ทั้งนี้ ในสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ได้มีการจัดฝึกอบรมแก่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา เพื่อให้รับรู้ถึงความสำคัญของพัฒนาธรรมและเกิดการเคารพในความแตกต่างหลากหลายของคนในสังคมโลกปัจจุบัน รวมถึงเปิดโอกาสให้คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีส่วนร่วมในการเผยแพร่ความรู้และประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับพัฒนาธรรม เช่น ร่วมกันจัดโครงการวัฒนธรรมอาเซียน สนับสนุนให้อาจารย์นำเสนอบทความ/ผลงานทางวิชาการสนับสนุนให้นักศึกษาฝึกปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นสังคมพัฒนาธรรม ดังที่คอนเนอร์ลีย์และพีเดอเซน (Connerley and Pedersen, 2005) และเดียร์ดอร์ฟ (Deardorff, 2009) ได้เสนอแนวความคิดการสร้างสมรรถนะพัฒนาธรรมไว้ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ความ

ตระหนักในพหุวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง ตระหนักว่าไม่มีมุมมองใดที่เหมือนกันในเรื่องวัฒนธรรม ยอมรับและเคารพในค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของกันและกัน ยอมรับว่าแต่ละคนย่อมมีทั้ง ความเหมือนและความต่างกัน ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาความรู้พหุวัฒนธรรม เป็นการศึกษาข้อมูลความรู้ เกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น เช่น ศึกษาเอกสารข้อมูลทางวัฒนธรรม ทั้งวัฒนธรรมตนเองและวัฒนธรรม ผู้อื่น และขั้นตอนที่ 3 พัฒนาการฝึกทักษะพหุวัฒนธรรมเป็นขั้นบูรณาการโดยนำความตระหนักจาก ขั้นตอนที่ 1 และความรู้ที่ได้ศึกษาจากขั้นตอนที่ 2 มาสร้างทักษะพหุวัฒนธรรมจากการลงมือปฏิบัติ นอกจากนี้ อะห์มัด ยี่สุนทรงและคณะ (2552) ได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบกิจกรรมผู้เรียนที่ส่งเสริมการ ยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมผู้เรียน โดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมด้านการปกครอง ด้านวิชาการ ด้านกีฬา ด้านบำเพ็ญประโยชน์ และ ด้านศิลปะและวัฒนธรรม ส่วนกิจกรรมผู้เรียนที่ส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรม เน้นการสร้าง ความเข้าใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวัฒนธรรม การทำงานและการใช้ชีวิตร่วมกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

ก. ข้อเสนอแนะสำหรับคณาบดี

1) จากการวิเคราะห์สาระ พบว่า บทบาทของสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะองค์กร พหุวัฒนธรรมคือ การสร้างสะพานเชื่อมทางวัฒนธรรม และการสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม ดังนั้น ในการสรรหาอาจารย์ต่างชาติไม่ควรเลือกปฏิบัติในเรื่องสัญชาติ หากมีความรู้ความสามารถก็สามารถรับเป็นบุคลากรได้ เพื่อสนับสนุนการยอมรับความหลากหลาย

2) จากการวิเคราะห์สาระ พบว่า ความหลากหลายของบุคลากร สามารถแปลงให้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กรได้ ดังนั้น หากสามารถดึงศักยภาพที่หลากหลายของอาจารย์ต่างชาติ ทุกคนมาใช้ประโยชน์ได้ จะเกิดผลดีต่อองค์กร เช่น ในทางการตลาด สามารถประชาสัมพันธ์ได้ว่าเป็นองค์กรที่บริหารจัดการบุคลากรต่างวัฒนธรรมได้ดี

ข. ข้อเสนอแนะสำหรับหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ

1) จากการวิเคราะห์สาระและการสัมภาษณ์คณาบดี พบว่า หัวหน้าสาขาวิชามักได้แต่ มาจากอาจารย์ ยังไม่มีประสบการณ์บริหาร ดังนั้น ควรจัดอบรมหัวหน้าสาขาในเรื่องศาสตร์การ บริหารทั่วไป และความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม เพราะปัจจุบันเป็นการปฏิบัติตาม ประสบการณ์และคิดว่าควรจะเป็น

2) จากการวิเคราะห์สาระ พบว่า เรื่องพหุวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่สำหรับ สังคมไทยที่ยังไม่มีนโยบายพหุวัฒนธรรมที่ชัดเจน ดังนั้น จึงควรเผยแพร่ให้ความรู้แก่หัวหน้าสาขา อาจารย์ไทย และนักศึกษาอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องทั้งมหาวิทยาลัย

3) จากผลของการวิจัย พบว่า ทักษะพหุวัฒนธรรมที่สำคัญทักษะหนึ่งคือ ทักษะการ ปรับตัว ดังนั้น หัวหน้าสาขาควรดำเนินงานด้วยความยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวกับความหลากหลายของ อาจารย์ต่างชาติ

ค. ข้อเสนอแนะสำหรับอาจารย์ต่างชาติ

1) จากการวิเคราะห์สาระ พบว่า กลยุทธ์หนึ่งในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม คือการให้แรงจูงใจ ดังนั้น ควรรักษาอาจารย์ต่างชาติที่มีประสิทธิภาพโดยการให้แรงจูงใจ เช่น เพิ่มค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ

2) จากการวิเคราะห์สาระ พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ด้านความตระหนัก ความรู้ และทักษะ ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นกับอาจารย์และนักศึกษาด้วย ดังนั้น ควรจัดอบรมให้ความรู้อาจารย์ต่างชาติเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยโดยทั่วไป รวมถึงสไตล์การเรียนรู้ของนักศึกษาไทย

3) จากการวิเคราะห์สาระ พบว่า การสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมเป็นกลยุทธ์สำคัญในการจัดการความหลากหลาย ดังนั้น ควรให้โอกาสอาจารย์ต่างชาติได้แสดงศักยภาพที่นอกเหนือจากหน้างานโดยทั่วไปในลักษณะของการรวมกลุ่มอาจารย์ต่างชาติเพื่อทำโครงการร่วมกันอย่างอิสระ ซึ่งจะทำให้ได้เห็นความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม เพราะไม่ต้องยึดติดกับกรอบที่หัวหน้าสาขาเคยให้ในการทำงานปกติ

ง. ข้อเสนอแนะสำหรับอาจารย์ไทย

1) จากการวิเคราะห์สาระ พบว่า ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย เป็นสิ่งจำเป็นที่ก่อให้เกิดความตระหนักและความไวต่อพหุวัฒนธรรม ดังนั้น ควรจัดอบรมให้ความรู้ดังกล่าวแก่อาจารย์ไทย เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

จ. ข้อเสนอแนะสำหรับนักศึกษา

1) จากการวิเคราะห์สาระ พบว่า ห้องเรียนเป็นจุดเริ่มต้นเรียนรู้พหุวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี เริ่มจากเรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษา กับอาจารย์ต่างชาติ ระหว่างนักศึกษาไทยกับนักศึกษาต่างชาติ ดังนั้น จึงควรจัดกิจกรรมให้นักศึกษาได้เรียนรู้การอยู่ร่วมกันท่ามกลางความแตกต่างหลากหลาย การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม

2) จากการวิเคราะห์สาระ พบว่า ทักษะพหุวัฒนธรรม เป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญในการใช้ชีวิตและทำงานในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น ควรจัดอบรมเรื่องพหุวัฒนธรรมแก่นักศึกษา เป็นการเปิดโลกทัศน์ ขณะเดียวกันต้องเน้นการปลูกฝังให้นักศึกษายึดมั่นผูกพันสูงกับความเป็นไทย รักวัฒนธรรมไทย รักความเป็นคนไทย และรักความเป็นอาเซียน (ASEAN-ness)

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิเคราะห์สาระ พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อประสิทธิผลองค์กรและเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรต่างวัฒนธรรม องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักเป็นองค์กรที่แปลงความหลากหลายของบุคลากรให้เป็นสินทรัพย์ขององค์กร ดังนั้น ควรมีการวิจัยโดยการสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม (cultural synergy) ระหว่างอาจารย์ไทย อาจารย์ต่างชาติ และนักศึกษา โดยจัดอบรมให้ความรู้พหุวัฒนธรรมก่อนแล้วจึงให้ทำงานร่วมกัน เป็นการพัฒนาศักยภาพของประชาคมและสร้างสะพานเชื่อมทางวัฒนธรรมให้การอยู่ร่วมกันเป็นความสำเร็จที่งดงาม

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กฤติกา คงสมพงษ์. (2552). บริหารการตลาดในพหุวัฒนธรรม: Multicultural Marketing Management. กรุงเทพฯ: มีเดีย แอสโซซิเอตเต็ด.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2550). การสัมมนาวิชาการ เนื่องในวันสถาปนาสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ครบรอบ 30 ปี เรื่อง ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาเอกชนของประเทศไทย วันที่ 19 พฤศจิกายน 2550. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2553). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษากายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2553). ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ: สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2554). ร่างนโยบายพัฒนาบัณฑิตอุดมคติไทย พ.ศ. 2554 ถึง 2558. ในโครงการประชุมเสวนา เรื่องการเตรียมพร้อมผลิตบัณฑิตไทยในศตวรรษที่ 21. ณ ห้องคอนเวนชัน โรงแรมรามมารีเด้นท์ หลักสี่ กรุงเทพมหานคร.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (2546). เรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- ฉัตร ชมะวรรณ มุกดาวิจิตร. (2554, เมษายน-พฤษภาคม). พหุวัฒนธรรม. จดหมายข่าวศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร 13 (73): 1.
- ฉวีวรรณ ประจวบเหมาะ. (2546, กรกฎาคม-กันยายน). บทปริทัศน์บทความเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม: ประสบการณ์ภาคสนาม. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย 16 (3): 473-477.
- ทีศนา แคมมณี. (2550). ศาสตร์ของการปฏิบัติ: องค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.
- ทาดาโอะ มียากาวะ. (2529). เศรษฐกิจมิติเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: รู้แจ้ง.
- ธิดารัตน์ บุญนุช. (2543). การพัฒนากิจกรรมนิสิตนักศึกษา. กรุงเทพฯ: ส่วนวิจัยและพัฒนาสำนักมาตรฐานอุดมศึกษา.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บัญญัติ ยงยวน และชัยวัฒน์ ผดุงพงษ์. (2550). การใช้กิจกรรมศิลปะเพื่อส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรมในสังคมพหุวัฒนธรรม. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี 18 (1): 1-14.

- เบลล์นิกา, เจมส์; และแบรนต์, รอน. (2554). ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่21= 21st Century Skills: Rethinking How Students Learn. แปลโดย วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิป จิตตฤกษ์. กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิลด์ส.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร. (2547). ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์. กรุงเทพฯ: ยูแอนด์ไอ อินเตอร์มีเดีย.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชวอรุ่ง. (2546). การบริหารอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชวอรุ่ง. (2547). ภาวะผู้นำและหลักการบริหารการศึกษายุคใหม่. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชวอรุ่ง. (2549). การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ระยะที่ 1 จังหวัดน่าน้องและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).
- พิทยา ว่องกุล. (2541). ธรรมรัฐ: จุดเปลี่ยนประเทศไทย. กรุงเทพฯ: โครงการวิถีสถิต.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2548). หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แรงงาน, กระทรวง. (2553). โครงการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา กำลังคนที่สุดสอดคล้องกับการลงทุนตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 และการปรับกลไก การบริหารงาน. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน.
- วชิระ ชนะบุตร. (2553). การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management). KHON Magazine 31 (3): 47-50.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2518). หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- วิไลลักษณ์ ธีรนุทธิ. (2550). เปิดเสรีแรงงานต่างด้าว-ปัญหาที่รอการแก้ไข. กรุงเทพฯ: สถาบัน ระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา.
- สมาน อัสวภูมิ. (2537). การพัฒนา รูปแบบการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สวัสดิ์ สุขนครรังสี. (2520, เมษายน). โมเดลการวิจัย: กรณีตัวอย่างทางการบริหาร. พัฒนบริหารศาสตร์ 17: 206.
- เสรี ชัดเข้ม. (2538). โมเดลและการสร้างโมเดล. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา 9 (2): 50-69.
- สุกัญญา โขวิไลกุล. (2545). การวิเคราะห์ระบบในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุนทรีย์ โคมิน. (2522). ค่านิยมและระบบค่านิยมไทย: เครื่องมือในการสำรวจวัด.
กรุงเทพฯ: สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2545). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรินทร์ พิศสุวรรณ. (2554). อาเซียน 2015 กับอุดมศึกษาไทย ใน การประชุมวิชาการประจำปีของ
ที่ประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย เรื่อง บทบาทของสภามหาวิทยาลัย
ในการพัฒนาอุดมศึกษาของชาติ. วันที่ 7 - 8 กุมภาพันธ์ 2554 ณ โรงแรมรามาร์คเด้นส์.
อภิญา เลื่อนฉวี. (2552). เคลื่อนย้ายแรงงานเสรีในอาเซียน: ผลกระทบอย่างไรต่อไทย.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อมรา พงศาพิชญ์. (2549). ความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กระบวนทัศน์และบทบาทในประชา
สังคม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อะห์มัด ยี่สุนทรง. (2546). การนำเสนอแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาค่านิยมสำหรับนิสิตนักศึกษาไทย
มุสลิมในสถาบันอุดมศึกษาจำกัดสมบูรณ์แบบ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชา
อุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อะห์มัด ยี่สุนทรงและคณะ. (2552). รูปแบบกิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมการยอมรับความ
หลากหลายวัฒนธรรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้. ปัตตานี: วิทยาลัยอิสลามศึกษา.
- อานันท์ ปันยารชุน. (2542). ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- อิบราฮีม ณรงค์รักษาเขต. (2548). ป้อนะกับการสร้างอัตลักษณ์ของชุมชนในจังหวัดชายแดน
ภาคใต้. ใน อุทัย ดุลยเกษม และเลิศชาย ศิริชัย (บรรณาธิการ), ความรู้กับการแก้ปัญหา
ความขัดแย้ง กรณีวิกฤติการณ์ชายแดนภาคใต้, หน้า 65-130. สำนักวิชาศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์: มุลินธิเอเซีย มุลินธิเดอะวิลเลียมแอนด์ฟลอราฮิวเล็ท.
- อุดม วโรตมสิขิตตถ์. (2537). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2516, เมษายน-กรกฎาคม). ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล.
วารสารครุศาสตร์ 3: 25-34.
- อุทุมพร จามรมาน. (2531). การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ. กรุงเทพฯ: ฟันนี่พับบลิชชิง.

ภาษาอังกฤษ

- Adler, N.J. (2002). International Dimensions of Organizational Behavior.
Mason, OH: Thomson South-Western.
- Adler, N.J. (2008). International Dimensions of Organizational Behavior.
Mason, OH: Thomson South-Western.
- Adler, N.J., and Bartholomew, S. (1992). Managing Globally Competent People.
Academy Of Management Executive 6 (3): 52-65.
- Amstutz, D. (1992). Managing Limited Resources: Entrepreneurs in Higher Education.
Adult Learning 3 (5): 7-10.
- Apollo Research Institute. Workforce Preparedness Future Work Skills 2020. [Online].
2011. Available from: <http://apolloresearchinstitute.com/research-studies/workforce-preparedness/future-work-skills-2020.pdf> [2012, March 25]
- Asfaw, A.T. (2008). Multicultural Education Professional Development of Principals: Its Impact on Performance of School Leadership. Capella University, MN: Proquest Information and Learning Company.
- Aycan, Z. (1997). Expatriate Management: Theory and Research. Greenwich, CT: JAI.
- Aziz, S., et al. (2005). Understanding the Training Needs of Department Chairs.
Studies in Higher Education 30 (5): 571-593.
- Barrett, G. (2006). Cultivating Global Teams: Diversity Management Square. In C. Mann, and K. Gotz (eds.), Borderless Business, Managing the Far-Flung Enterprise, pp. 275-294. Wesport, CN: Praeger.
- Bartos, O., and Wehr, P. (2002). Using Conflict Theory. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Beatty, R.W., and Ulrich, D. (1991). Re-engineering the Mature Organization.
Organizational Dynamics 20 (1): 16-30.
- Bell, L. English Language and Global Communication. [Online]. 2010. Available from: <http://www.helium.com/items/1407857-english-as-global-language-global-language-english-english-language> [2010, February 2]
- Bellanca, J., and Brandt, R. (2010). 21st Century Skills: Rethinking How Student Learn.
Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Birnbaum, R. (1988). How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Blackmore, P., and Blackwell, R. (2006). Strategic Leadership in Academic Development.
Studies in Higher Education, 31 (3): 373-387.

- Bland, C.J. and Ruffin, M.T. (1992) Characteristics of a Productive Research Environment: Literature Review. Academic Medicine 67 (6): 385–397.
- Blumenstyk, G. (2006). Energy: Colleges Feel Pressure to Shift from Fossil Fuels. Chronicle of Higher Education, 52 (18): 10-11.
- Boonnadda Jayanam. (2009). Multicultural Leadership for Global Citizenship of Principles in International Schools in Bangkok. Doctoral Dissertation, Graduate School of Education, Assumption University.
- Booth, D.B. (1982). The Department Chair: Professional Development and Role Conflict. Washington, D.C.: American Association for Higher Education.
- Bordas, J. (2007). Salsa, Soul and Spirit: Leadership for a Multicultural Age. Berrett-Koehler Publishers.
- Brake, T. (1997). The Global Leader: Critical Factors for Creating the World Class Organization. Chicago: Irwin Professional.
- British Council. The Future of English: Guide to Forecasting the Popularity of The English Language in the 21st Century. [Online]. 2010. Available form: http://the_english_dept.tripod.com/esc.html [2012, February 18]
- Brubachar, J.S., and Rudy, W. (2004). Higher Education in Transition: A History of American Colleges and Universities. New York: Harper & Row.
- Canen, A.G., and Canen, A. (2008). Multicultural Leadership: The Cost of its Absence in Organizational Conflict Management. International Journal of Conflict Management 19 (1).
- Center for the Study of the Department Chair. (1992). Role of Department Chairs. CSDC Newsletter 2 (3): 23-26.
- Chamberlain, M. (1997). Challenges of Clinical Learning for Student Midwives. Midwifery 13 (2): 85-91.
- Cohen, M.D., and March, J.G. (1986). Leadership and Ambiguity: The American College President. Boston: Harvard Business School Press.
- Cohen, Y.A. (1968). Man in Adaption: The Cultural Present. Chicago: Aldine Public.
- Collie, C. Relocation In Global Workforce Mobility. [Online]. 2004. Available from: <http://www.hroglobal.com/content/30/global-workforce-mobility> [2011, August 10]
- Connerly, M.L., and Pedersen, P.B. (2005). Leadership in a Diverse and Multicultural Environment. California: Sage Publications.
- Cox, T.Jr. (2001). Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity. San Francisco: Jossey-Bass.

- Cranton, P. (2004). Understanding and Promoting Transformative Learning. San Francisco: Jossey-Bass.
- Creswell, J.W. (1990). The Academic Chairperson's Handbook. Lincoln, NE: University of Nebraska.
- Creswell, J., Wheeler, D., Seagren, A., Egly, N., Beyer, K. (1990). The Academic Chairperson's Handbook. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Cunningham, D. The Situation and Future Prospects of Multilingual Access to Information Sources. In French National Commission for UNESCO Colloquium on Language Diversity in the Information Society. [Online]. 2001. Available from: www.unesco.org/comnat/france [2012, January 23]
- Cunningham, D. Civil Society and Language Policy: A Role for Associations. In The World Congress on Language Policies. [Online]. 2002. Available from: <http://www.linguapax.org/congres/taller/taller4/DCunningham.html> [2011, March 2]
- Daft, R.L., and Lane, P.G. (2005). The Leadership Experience. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Dalton, M.A. (1998). Developing Leaders for Global Roles. In C.D. McCauley, R.S. Moxley, and E.V. Velsor (eds.), The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development. pp.379-402. San Francisco: Jossey-Bass.
- Diamond, R. (1996). What It Takes to Lead a Department. Chronicle of Higher Education 42 (17): 1-2.
- Dean, B.P. Cultural Intelligence in Global Leadership: A Model for Developing Culturally and Nationally Diverse Teams. [Online]. 2007. Available from: <https://www.regent.edu/acad/global/resources/publications/dissertations/dean2007> [2011, May 15]
- Deardorff, D.K. (2009). The Sage Handbook of Intercultural Competence. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Dorfman, P.W. (2004). International and Cross-Cultural Leadership. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Dyer, B.G. (1999). Administrative Challenges and Response Strategies of Marketing Department Chairs. Doctoral Dissertation, The University of Alabama.
- Eisner, E. (1976). Educational Connoisseurship and Criticism: their Form and Functions in Education Evaluation. Journal of Aesthetic Education 10 (3/4): 135-150.

- Ferrari, J., and Velcoff, J. (2006). Measuring Staff Perceptions of University Identity and Activities: The Mission and Values Inventory. Christian Higher Education 5 (3): 243-261.
- Filan, G.L., and Seagren, A.T. (2003). Six Critical Issues for Midlevel Leadership in Postsecondary Settings. In S.L. Hoppe, and B.W. Speck (ed.), New Directions for Higher Education. 124: 21-31.
- Freeman, O.L. (1982). Forward' by Former President of Business International Corporation, Governor of Minnesota, and U.S. Secretary of Agriculture. In R.T. Moran, and P.R. Harris (eds.), Managing Cultural Synergy, Houston, TX: Gulf Publishing.
- Gansemer-Topf, A., and Schuh, J. (2006). Institutional Selectivity and Institutional Expenditures: Examining Organizational Factors That Contribute to Retention and Graduation. Research in Higher Education 47 (6): 613-642.
- Gardiner, M.E., and Enomoto, E.K. (2006). Urban School Principals and Their Roles as Multicultural Leaders. Urban Education 41 (6): 568-584.
- Gardner, H. (2009). Five Minds for the Future. Boston: Mass: Harvard Business School Press.
- Gardner, J.W. (1990). On Leadership. New York: Free Press.
- Gaudiani, C. (1997). Catalyzing Community: The College as a Model of Civil Society. Educational Record 78 (3-4): 80-87.
- Gay, G. (2003). Becoming Multicultural Educator: Personal Journey Toward Professional Agency. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B., Sims, P., McLean, A.N., and Mauyer, D. (2007, February). Discovering Your Authentic Leadership. Harvard Business Review 129-138.
- Ghosh, D. English as a Global Language, a Good or Bad Thing?. [Online]. 2010. Available from: <http://www.helium.com/items/1407857-english-as-global-language-global-language-english-english-language> [2012, April 15]
- Gibson, K., Landwehr-Brown, M., and Tran, A. (2010) Becoming Global Citizens Through Intercultural Learning In Asia Pacific Conference 2010. Australia: Sydney.
- Gillespie, K.J., Robertson, D.L., and Associates. (2010). A Guide to Faculty Development. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Good, C.V. (1973). Dictionary of Education. New York: McGraw-Hill.
- Gmelch, W. (1991). Paying the Price for Academic Leadership: Department Chair Tradeoffs. The Educational Record 72 (3): 45-48.

- Gmelch, W.H. (2004). The Department Chair's Balancing Acts. In W. H. Gmelch, and Schuh J. (ed.), New Directions for Higher Education. (126): 69-84.
- Gmelch, W.H., and Burns, J. (1993). The Cost of Academic Leadership: Department Chair Stress. Innovative Higher Education 17 (4): 259-270.
- Gmelch, W.H., and Burns, J. (1994). Sources of Stress for Academic Department Chairpersons. Journal of Educational Administration 32 (1): 79-85.
- Gmelch, W.H., and Miskin, V.D. (1993). Leadership Skills for Department Chairs. Bolton, MA.: Anker Pub.
- Gmelch, W.H. and Schuh, J. J. (2004). The Life Cycle of Department Chair. New Directions for Higher Education 126.
- Gmelch W.H., and Wolverton, M. An Investigation of Dean Leadership. The Annual Meeting of the American Educational Research Association. [Online]. 2002. Available from: <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED465343.pdf> [2011, December 18]
- Graham, S., and Benoit, P. Constructing the Role of Department Chair. [Online]. 2004. Available from: http://staging.acenet.edu/resources/chairs/docs/Graham_Constructing.pdf [2012, January 23]
- Greenbank, P. (2006). Widening Participation in Higher Education: An Examination of the Factors Influencing Institutional Policy. Research in Post-Compulsory Education 11 (2): 199-215.
- Gregersen, H.B., Morrison, A.J., and Black, J.S. (1998). Developing Leaders for the Global Frontier. Sloan Management Review 40: 21-32.
- Guba, E.G. (1985). Naturalistic Inquiry. Beverly Hills: Sage.
- Harris-Vasser, D.G. (2003). A Comparative Analysis of the Aspects of Alumni Giving at Public and Private Historically Black Colleges. Doctoral Dissertation, Tennessee State University.
- Harrison, D., Price, K., and Bell, M. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface and Deep Level Diversity on Work Group Cohension. The Academy of Management Journal. 41 (1): 96-107.
- Hart, J.L. (2006). A Cross-Cultural Study of Principals' Leadership According to Teacher' Perceptions. Doctoral Dissertation, University of Virginia.
- Hecht, I. W. D., Higgerson, M. L., Gmelch, W. and Tucker, A. (1999). The Department Chair as Academic Leader. Phoenix, AZ: Oryx Press.

- Henderson, B., and Buchanan, H. (2007). The Scholarship of Teaching and Learning: A Special Niche for Faculty at Comprehensive Universities?. Research in Higher Education 48 (5): 523-543.
- Howell, J., and Costley, D. (2006). Understanding Behaviors for Effective Leadership. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Jacobson, J.F., Anderson, R.E., and Tatham, R.L. (1988). Evaluating Instrument for Use in Clinical Nursing Research. In M. Frank-Stromborg (ed.), Instrument for Clinical Nursing. pp 1-19. Connecticut: Appleton and Lange.
- Jaeger, A.J., and Thornton, C.H. Fulfilling the Public-Service Mission in Higher Education: 21st Century Challenges. [Online]. 2004. Available from: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa4026/is_200410/ai_n9470103/ [2012, February 14]
- Joyce, B., and Weil, M. (1986). Models of teaching. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Kaplan, M., and Miller, A.J. (2007). Scholarship of Multicultural Teaching and Learning. New Directions for Teaching and Learning. 111: 1-12.
- Kearney, E., Gebert, D., and Voelpel, S. (2009). When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition. The Academy of Management Journal 52 (3): 581-598.
- Keeves, J.P. (1988). Education Research. Methodology and Measurement: An International Handbook. Great Britain: Wheaton.
- Keeves, J.P. (1988). Model and Model Building. Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook. Oxford: Pergamon Press.
- Kerr, C. (1994). Governance and Functions. Dead Alus 99 (1): 108-121.
- Kets de Vries, M.F., and Mead, C. (1992). The Development of the Global Leader within the Multinational Corporation. In V. Pucik, N.M. Tichy, and C.K. Barnett (eds.), Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization. pp. 187-205. New York: John Wiley.
- Kotter, J.P., and Heskett, J.L. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.
- Kouzes, J.M., and Posner, B.Z. (1995). The Leadership Challenge. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J.M., and Posner, B.Z. (2006). A Leader's Legacy. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krippendorff, K. (1980). Content Analysis. New York: Sage.
- Land, G., and Jarman, B. (1992). Future Pull: the Power of Vision and Purpose. The Futurist 25.

- Leithwood, K., and Duke, D.L. (1998). Mapping the Conceptual Terrain of Leadership: A Critical Point of Departure for Cross-Cultural Studies. Peabody Journal of Education 73 (2): 31-50.
- Leslie, D.W. (1973). The Status of the Department Chairmanship in University Organization. AAUP Bulletin 59 (4): 419-426.
- London, M., and Sessa, V. I. (1999). Selecting International Executives: A Suggested Framework and Annotated Bibliography. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lu, M.Y. (2003). Technology: There is No Going Back. Chulalongkorn Educational Review 9 (2): 21-30.
- Lucas, C.J. (1994). American Higher Education: A History. In Marginson, S., and Sawir, E. 2005. Interrogating Global Flows in Higher Education Globalization Societies and Education. 3 (3): 281-310.
- Mai-Dalton, R.R. (1993). Managing Cultural Diversity on the Individual, Group, and Organizational Levels. In M.M. Chemers, and R. Ayman (eds.), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions. pp.189-215. San Diego, CA: Academic Press.
- Marshall, D. (2004). Strategic Planning: One Size Doesn't Fit All. University Business 7 (4): 11-12.
- Mendenhall, M.E. (1999). On the Need for Paradigmatic Integration in International Human Resource Management. Management International Review 39 (2): 1-23.
- Miles, A.S. (1997). College Law. Tuscaloosa, AL: Sevgo Press.
- Miles, M.B., and Huberman, A.M. (1984). Qualitative Data Analysis: a Sourcebook of New Methods. London: Sage.
- Mitchell, J.N. (2004). Measuring the Performance of the Chair. New Directions for Higher Education 126: 55-68.
- Moran, R.T., Harris, P.R., and Moran, S.V. (2011). Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for Cross-Cultural Business Success. Boston: Elsevier.
- Moran, R.T., and Riesenberger, J.R. (1994). The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise. London: McGraw-Hill.
- Morris, A., and Miller, M.T. (2008). Profile of Online Programs in Private Colleges: From College to University with a Click. Journal of Academic Leadership 6 (1): 230-330.

- Mujtaba, B.G. (2009). Diversity Management. In Workforce Diversity Management: Challenges, Competencies and Strategies. Fort Lauderdale, FL: ILEAD Academy.
- Northouse, P.G. (2007). Leadership: Theory and Practice. California: Sage Publications.
- NCREL. (2003). EnGauge 21st Century Skills: Helping Students Thrive in the Digital Age. Naperville, Ill.: NCREL.
- Obenchain, A., Johnson, W., and Dion, P. (2004). Institutional Types, Organizational Cultures, and Innovation in Christian Colleges and Universities. Christian Higher Education 3 (1): 15-39.
- Owen, H., Hodgson, V., and Gazzard, N. (2004). The Leadership Manual. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Ozbilgin, M. (2008). Global Diversity Management. In P.P. Smith, M. Peterson, and D. Thomas (eds.), The Handbook of Cross-Cultural Management Research, pp. 379-396. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Parker, C., and Stone, B. (2003). Developing Management Skills for Leadership. London: Prentice-Hall.
- Pascarella, E.T., Wolniak, G.C., Seifer, T.A.D., Cruce, Ty.M., and Blaich, C.F. (2005). Liberal Arts Colleges and Liberal Arts Education: New Evidence on Impacts. ASHE Higher Education Report 31 (3): 148.
- Pincus, M.S. (1994). The Chair's Role, Conditions of Work and Employment, Contingent Faculty. ADFL Bulletin 25 (3): 153-160.
- Pritchett, P., and Pound, R. (1994). Employee Handbook for Organizational Change. In The Employee Handbook of New York Habits for a Radically Changing World. Amherst, MA: HRD Press.
- Pope, R.L., Reynolds, A.L. and Mueller, J.A. (2004). Multicultural Competence in Student Affairs. San Francisco: Jossey-Bass.
- Preskill, H. (1997). Human Resource Development Review: Research and Implications. San Francisco: Jossey-Bass.
- Raj, M. (1996). Encyclopaedic Dictionary of Psychology and Education. New Delhi: Anmol.
- Ramsden, P. (1998). Learning to Lead in Higher Education. London: Routledge.
- Richenberg, N.E. (2001). Best Practices in Diversity Management In United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in Civil Service. New York: United Nations Headquarters.
- Roach, J.H. (1976). The Academic Department Chairperson: Roles and Responsibilities. Educational Record 57 (1): 13-23.

- Ronen, S., and Chenkar, O. (1985) Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. Academy of Management Review 10: 435-454.
- Rosen, R., Digh, P., Singer, M., and Phillips, C. (2000). Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures. New York: Simon & Schuster.
- Sagiv, L., and Schwartz, S.H. (1995). Value Priorities and Readiness for Out-Group Social Contact. Journal of Personality and Social Psychology 69: 437-448.
- Samovar, L.A., and Porter, R.E. (1988). Intercultural Communication: A Reader. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Sander, L. (2007). Student Aid is Up, But College Costs Have Risen Faster, Surveys Find. Chronicle of Higher Education 54 (10): 37.
- Schuman, S. (2005). Old Main: Small Colleges in Twenty-First Century America. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Seagren, A.T., Creswell, J.W., and Wheeler, D.W. (1993). The Department Chair: New Roles, Responsibilities, and Challenges. Washington, DC: School of Education and Human Development, George Washington University.
- Seedorf, R. (1994). Departmental Level Leadership: Where does the Time Go.? Journal for Higher Education Management 9 (1): 53-63.
- Spreitzer, G.M., McCall, M.W., Jr., and Mahoney, J.D. (1997). Early Identification of International Executive Potential. Journal of Applied Psychology 82: 6-29.
- Stewart, G. (2004). Defining the Enrollment Manager: Visionary, Facilitator, and Collaborator. Journal of College Admission 183: 21-25.
- Stone, S.C., and Shertzer, B. (1966). Fundamentals of Guidance. Boston: Houghton Mifflin.
- Stoner, A.F., and Wankel, C. (1986). Management. New Delhi: Prentice Hall.
- Strathe, M., and Wilson, V. (2006). Academic Leadership: The Pathway to and From. New Directions for Higher Education 134: 5-13.
- Stroh, L.K., and Caligiuri, P.M. (1998). Strategic Human Resources: A New Source for Competitive Advantage in the Global Arena. International Journal of Human Resource Management 9: 1-17.
- Summers, J. (2004). Net Tuition Revenue at Private Liberal Arts Colleges. Education Economics 12 (3): 219-230.
- Taylor, C.L. et al. The Department Chair: A Resource for Academic Administrators. [Online]. 2008. Available from: <http://vpge.stanford.edu/docs/AC3ConfMg.pdf> [2011, May 15]
- Taylor, H.C., and Stacy, B. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. The Executive 5 (3): 45-56.

- Tang, T., Tang, D., and Tang, C. (2004). College Tuition and Perceptions of Private University Quality. The International Journal of Educational Management 18 (4/5): 304-316.
- Triandis, H.C. (1993). The Contingency Model in Cross-Cultural Perspective. San Diego, CA: Academic Press.
- Tucker, A. (1984). Chairing the Academic Department: Leadership Among Peers. New York: American Council on Education.
- Tucker, A. (1993). Chairing the Academic Department. Phoenix, AZ: Onyx Press.
- Thomas, D.A., and Ely, R.J. (2005). Making Difference Matter, New Paradigms for Managing Diversity. Harvard Business Review on Women in Business, pp. 125-158. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Tichy, N.M., Brimm, M., Charan, R., and Takeuchi, H. (1992). Leadership Development as a Lever for Global Transformation. In V. Pucik, N. M. Tichy, and C. K. Barnett (eds.), Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization New York: John Wiley.
- Trilling, B., and Fadel, C. 21st Century Skills: Learning for Life in Our Times. San Francisco, CA: Jossey-Bass. [Online]. 2009. Available from: <http://www.21stcenturyskillsbook.com/index.php> [2011, January 12]
- Tung, R.L., and Miller, E. (1990). Managing in the Twenty-First Century: The Need for Global Orientation. Management International Review 30: 5-18.
- Umbach, P., and Kuh, G. (2006). Student Experiences with Diversity at Liberal Arts Colleges: Another Claim for Distinctiveness. Journal of Higher Education 77 (1): 169-192.
- UNESCO. Message From Irina Bokova: Director-General of UNESCO, "2010. International Year for the Rapprochement of Cultures. [Online]. 2010a. Available from: http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php_SECTION=201.html [2012, April 15]
- UNESCO. Culture and Development. [Online]. 2010b. Available from: http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php_SECTION=201.html [2012, May 30]
- United States Department of Labor. Occupational Outlook Handbook, 2010-2011. [Online]. 2010. Available from: <http://www.bls.gov/OCO.pdf> [2011, November 2]
- Vacik, S.M. (1997). Critical Incidents Impacting the Role and Development of the Academic Department Chair. Doctoral Dissertation, The University of Alabama.

- Whitsett, G. (2007). Perceptions of Leadership Styles of Department Chairs. College Student Journal 41 (2): 274-286.
- Willer, D. (1968). Scientific Sociology: Theory and Method. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Wolverton, M. (1999). Beginning and Experienced Department Chairs. In Symposium on Chairs at the American Educational Research Association Conference, Montreal: Quebec.
- Wolverton, M., Gmelch W.H., Wolverton, M.L., and Sarros, J.C. (1999). A Comparison of Department Chair Tasks in Australia and the United States. Higher Education 38 (3): 333-350.
- Yeung, A.K., and Ready, D.A. (1995). Developing Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations. Human Resource management 34: 529-547.
- Yelder, J., and Codling, A. (2004). Management and Leadership in the Contemporary University. Journal of Higher Education Policy and Management 26 (3): 315-328.
- Trilling, B., and Fadel, C. (2009). 21st Century Skills: Learning for Life in Our Times. (2009). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ	สถานที่ทำงาน หัวหน้าภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิงหนาท น้อมเนียน	อาจารย์ประจำ สาขาวิชาภาษาและวัฒนธรรมเพื่อการ สื่อสารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยมหิดล
ดร.สวัสดิ์ อุดมโกชน์	ข้าราชการบำนาญ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ
ดร.สุนีย์ จุไรสินธ์	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารนโยบาย เปิดเสรีการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา
ดร.จิตตภา สินธุรัตน์	หัวหน้าหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อวิชาชีพ มหาวิทยาลัยรังสิต

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ
 การประชุมวิพากษ์ร่างรูปแบบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาวัฒนธรรม
 ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	สถานที่ทำงาน
ศาสตราจารย์ ดร.อุดม วโรตม์สิขขิตต์	ราชบัณฑิต
ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์	ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เรพเพอร์	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาณี ชินวงศ์	อาจารย์ประจำ สถาบันภาษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์อัฉรา ไล้สัตร์ไกล	อาจารย์ประจำ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ดร. ฉวีรัตน์ เกษตรสุนทร	อดีตนเลขาธิการคณะกรรมการ วัฒนธรรมแห่งชาติ
ดร. ดรุณี ชูประยูร	คณบดี คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก
ดร. สร้อยศิธร อิศรางกูร ณ อยุธยา	หัวหน้าภาควิชาภาษาอังกฤษ สถาบันภาษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ดร. สุรัตน์ วงศ์รัตนภัสสร	ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารบริษัทมหาชนจำกัดไทยวาโก้

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์คนบตี

เรื่อง

การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาธรรม
ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมหาวิทยาลัยเอกชน

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิจัย เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพัฒนาธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน

โปรดให้คำตอบตามความคิดเห็นของท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเหล่านี้ไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านเป็นรายบุคคลโดยตรง

คำนิยาม

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรม (Multicultural Leadership) ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ หมายถึง ความสามารถ สมรรถนะ คุณลักษณะ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในการมีความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใ้บังคับบัญชาที่ต่างเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างปกติสุข และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความตระหนักทางพหุวัฒนธรรม (Multicultural Awareness) หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึก รับรู้ คิดได้ มองเห็นประโยชน์และความสำคัญของวัฒนธรรมที่หลากหลาย

ความรู้ทางพหุวัฒนธรรม (Multicultural Knowledge) หมายถึง ความเข้าใจโลกทัศน์หรือมุมมองโลกของผู้คนที่ต่างวัฒนธรรมจากตน รวมถึงการมีข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มชนที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย

ทักษะทางพหุวัฒนธรรม (Multicultural Skills) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนากลยุทธ์และเทคนิคที่เหมาะสมในการให้ความรู้หรือให้การอบรม เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันได้อย่างสันติสุขกับผู้ต่างวัฒนธรรม ทักษะทางพหุวัฒนธรรมโดยทั่วไปจะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่ทำให้เราสามารถนำความตระหนักและความรู้พหุวัฒนธรรมที่เรามีอยู่มาใช้

ผู้ให้ข้อมูลวันที่

ตำแหน่งเวลา

คณะ.....สถานที่

มหาวิทยาลัย.....

สถานที่ตั้ง () กรุงเทพมหานคร

() เขตปริมณฑล จังหวัด.....

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ตอน คือ
 ตอนที่ 1 ข้อมูลเฉพาะของผู้ให้สัมภาษณ์
 ตอนที่ 2 แนวคำถามในการสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเฉพาะของผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง โปรดพิจารณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () ตามสภาพของท่าน

1. เพศ
 ชาย
 หญิง
2. อายุ
 30 - 40 ปี
 41 - 50 ปี
 มากกว่า 50 ปี
3. ตำแหน่งทางวิชาการ
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 รองศาสตราจารย์
 ศาสตราจารย์
 ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก
5. วุฒิการศึกษาสูงสุด จบสาขาวิชา.....
6. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งคณบดีในมหาวิทยาลัยนี้..... ปี
7. ประสบการณ์ในการฝึกอบรมสัมมนาด้านพหุวัฒนธรรม
 ไม่เคย
 เคย

**ตอนที่ 2: สภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาท ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำ
พหุวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน**

ประเด็นคำถาม

1. สาขาวิชาได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ในด้านพหุวัฒนธรรม เป็นแนวทางการทำงานของสาขาวิชาหรือไม่ ถ้ามี โปรดระบุ ถ้าไม่มี โปรดแสดงความคิดเห็น
2. สาขาวิชาได้มีกิจกรรมสำหรับอาจารย์เพื่อพัฒนาความเป็นพหุวัฒนธรรมหรือไม่ อย่างไร
3. สาขาวิชาได้มีการจัดนิทรรศการ หรือการประชุมสัมมนาใดหรือไม่ที่เป็นการสนับสนุน อาจารย์และนักศึกษาของสาขาวิชาให้แสดงออกถึงความตระหนัก ความรู้ และทักษะด้านพหุวัฒนธรรม (วัฒนธรรมที่หลากหลาย) ถ้าไม่มี โปรดแสดงความคิดเห็น
4. สาขาวิชาได้กระตุ้นให้ประชาคมในสาขามีสิ่งเหล่านี้หรือไม่ ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น การเปิดเผยตรงไปตรงมา ความตระหนักถึงการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสังคมพหุวัฒนธรรม (ถ้าไม่มี โปรดแสดงความคิดเห็น)
5. โครงสร้างองค์กรของสาขาวิชาภาษาอังกฤษ นอกจากประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้าสาขา อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนแล้ว มีบุคคลที่ดูแลด้านพหุวัฒนธรรมโดยเฉพาะหรือไม่
6. หัวหน้าสาขาได้มีการแสวงหาความรู้ด้านพหุวัฒนธรรมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสาขาวิชาที่เป็นสังคมพหุวัฒนธรรมหรือไม่ โปรดแสดงความคิดเห็น
7. หัวหน้าสาขาได้มีการจัดฝึกอบรมแก่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา เพื่อให้รับรู้ถึงความสำคัญของพหุวัฒนธรรม เกิดการเคารพในความแตกต่างหลากหลายของคนในสังคมโลกปัจจุบัน หรือไม่ โปรดแสดงความคิดเห็น
8. หัวหน้าสาขาได้ให้โอกาสคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีส่วนร่วมในการเผยแพร่ความรู้และประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม หรือไม่ อย่างไร
9. สาขาวิชา มีสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบรรยากาศความเป็นพหุวัฒนธรรม หรือไม่ อย่างไร
10. สาขาวิชาได้มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM) ด้านพหุวัฒนธรรม และดำเนินงานตามแผนนั้นหรือไม่ อย่างไร เช่น เผยแพร่ด้วยแผ่นป้าย เสียงตามสาย การจัดนิทรรศการ หรือการแสดงผลวัฒนธรรมของภูมิภาคต่าง ๆ ของไทยหรือของต่างชาติ

**ตอนที่ 3: ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสมรรถนะพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชา
ภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน**

ก. ด้านการบริหารจัดการ

.....
.....
.....
.....

ข. ด้านวิชาการ

.....
.....
.....
.....

ค. ด้านนักศึกษา

.....
.....
.....
.....

3. ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขอขอบคุณยิ่งที่กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์
ศรัมณา เกษสาคร

นิสิตระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ
ในมหาวิทยาลัยเอกชน
(สำหรับหัวหน้าสาขา)

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพหุวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน

โปรดให้คำตอบตามความคิดเห็นของท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเหล่านี้ไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านเป็นรายบุคคลโดยตรง

คำนิยาม

ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม (Multicultural Leadership) ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ หมายถึง ความสามารถ สมรรถนะ คุณลักษณะ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในการมีความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่ต่างเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างปกติสุข และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความตระหนักทางพหุวัฒนธรรม (Multicultural Awareness) หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึก รับรู้ คิดได้ มองเห็นประโยชน์และความสำคัญของวัฒนธรรมที่หลากหลาย

ความรู้ทางพหุวัฒนธรรม (Multicultural Knowledge) หมายถึง ความเข้าใจโลกทัศน์หรือมุมมองโลกของผู้คนที่ต่างวัฒนธรรมจากตน รวมถึงการมีข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มชนที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย

ทักษะทางพหุวัฒนธรรม (Multicultural Skills) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนากลยุทธ์และเทคนิคที่เหมาะสมในการให้ความรู้หรือให้การอบรม เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันได้อย่างสันติสุขกับผู้ที่มีต่างวัฒนธรรม ทักษะทางพหุวัฒนธรรมโดยทั่วไปจะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่ทำให้เราสามารถนำความตระหนักและความรู้พหุวัฒนธรรมที่เรามีอยู่มาใช้

แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของหัวหน้าสาขา

ตอนที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของตนในมหาวิทยาลัยเอกชน (หมายความว่ารวมถึงสาขาวิชาที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น เช่น สาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ สาขาวิชาภาษาอังกฤษสื่อสารธุรกิจ สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล)

ตอนที่ 3 ความเห็นของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของตนในการบริหารสาขาวิชา

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของหัวหน้าสาขา

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () และเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. ตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชา.....
3. คณะ..... มหาวิทยาลัย.....
4. อายุ () 25 – 35 ปี () 36 - 45 ปี
() 46 – 55 ปี () มากกว่า 55 ปี
5. ตำแหน่งทางวิชาการ
() ผู้ช่วยศาสตราจารย์ () รองศาสตราจารย์
() ศาสตราจารย์ () อื่นๆ
6. วุฒิการศึกษา
() ปริญญาตรี สาขาวิชา.....
() ปริญญาโท สาขาวิชา.....
สาขาวิชา.....
() ปริญญาเอก สาขาวิชา.....
7. ระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ นับตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน ปี
8. ระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน เป็นเวลา ปี
9. ประสบการณ์ในการฝึกอบรมสัมมนาด้านพัฒนาคุณธรรม
() ไม่เคย
() เคย (โปรดระบุ)
หลักสูตร.....
10. จำนวนอาจารย์ไทยที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของท่าน คน
11. จำนวนอาจารย์ต่างชาติที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของท่าน คน จำแนกดังนี้
สัญชาติ..... จำนวน..... คน
สัญชาติ..... จำนวน..... คน
สัญชาติ..... จำนวน..... คน
สัญชาติ..... จำนวน..... คน
สัญชาติ..... จำนวน..... คน

ตอนที่ 2 ความเห็นของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ เกี่ยวกับภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของตนในมหาวิทยาลัยเอกชน

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในระดับความเห็นของท่านตามที่ปรากฏในปัจจุบัน ดังนี้

- ระดับที่ 1 หมายถึง ท่านเห็นว่า ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีระดับ**น้อยที่สุด**
- ระดับที่ 2 หมายถึง ท่านเห็นว่า ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีระดับ**น้อย**
- ระดับที่ 3 หมายถึง ท่านเห็นว่า ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีระดับ**ปานกลาง**
- ระดับที่ 4 หมายถึง ท่านเห็นว่า ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีระดับ**มาก**
- ระดับที่ 5 หมายถึง ท่านเห็นว่า ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีระดับ**มากที่สุด**

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ	ระดับที่ปรากฏในปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1
1. ในฐานะหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษซึ่งกำกับดูแลคณาจารย์ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ท่านมีความเชื่อว่า มีความแตกต่างซึ่งมีคุณค่าระหว่างวัฒนธรรมเหล่านั้น และการเรียนรู้ความแตกต่างดังกล่าวเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารสาขาวิชาภาษาอังกฤษ					
2. ท่านมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และท่านเห็นว่าการเสี่ยงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญที่จะก่อให้เกิดความมั่งคั่งของบุคลากรและวิชาชีพในสาขาวิชา					
3. ท่านมีคำมั่นสัญญากับตนเอง (personal commitment) ที่จะผดุงความยุติธรรม เปลี่ยนแปลงทางสังคม และต่อสู้กับความกดดันต่างๆ เพื่อให้คณาจารย์ไทยและต่างชาติซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของท่าน สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และสามารถนำพองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้					
4. ท่านมีความเชื่อในคุณค่าและความสำคัญของมรดกทางวัฒนธรรมของท่าน รวมทั้งตระหนักถึงการมีโลกทัศน์ โดยเห็นว่าสิ่งเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะทำให้ท่านเข้าใจผู้อื่นซึ่งมีวัฒนธรรมแตกต่างจากท่าน					
5. ท่านมีความเต็มใจที่จะสำรวจตนเอง และหากจำเป็นก็จะท้าทายและปรับเปลี่ยนค่านิยมของตน มุมมองที่มีต่อโลก และอคติต่างๆ					
6. ท่านมีการเปิดใจต่อการเปลี่ยนแปลง และเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและก่อให้เกิดผลในเชิงบวก					

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ	ระดับที่ปรากฏในปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1
7. ท่านมีการยอมรับทัศนคติและมุมมองโลกของผู้อื่น รวมทั้งเต็มใจยอมรับว่าทุกคนในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล ย่อมมีคำตอบของตนที่อาจไม่เหมือนกัน					
8. ท่านมีความเชื่อว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิผล หรือการสร้างสัมพันธภาพที่ดี					
9. ท่านมีความตระหนักในมรดกทางวัฒนธรรมของอาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชา และเชื่อว่ามรดกทางวัฒนธรรมเหล่านี้ มีผลกระทบต่อมุมมองโลก ค่านิยม และพื้นฐานทางความคิดของผู้นั้น					
10. ท่านมีความตระหนักในพฤติกรรมของอาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชา รวมถึงผลกระทบต่อพฤติกรรมนั้นที่มีต่อผู้อื่น					
11. ท่านมีความตระหนักในความสำคัญของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งมาจากหลากหลายวัฒนธรรม					
12. ในฐานะหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษซึ่งกำกับดูแลคณาจารย์จากหลากหลายวัฒนธรรม ท่านมีข้อมูลด้านวัฒนธรรมของคณาจารย์ในแต่ละชาติ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ เนื่องจากแต่ละชาติมีมิติทางวัฒนธรรม (cultural dimensions) ที่ต่างกันโดยสิ้นเชิง					
13. ท่านมีข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งอาจได้มาจากหนังสือ การอบรมสัมมนา หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างวัฒนธรรม					
14. ท่านมีความรู้ที่ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีผลต่อการสื่อสาร ทั้งโดยวาจา และโดยภาษาท่าทาง ซึ่งทำให้ท่านเข้าใจพฤติกรรมของผู้ต่างวัฒนธรรมมากขึ้น (เช่น การที่ชาวอิตาเลียนมักแสดงออกด้วยการยกมือประกอบการพูด ท่านเข้าใจว่าเป็นเพราะธรรมชาติของเขาเป็นคนมีชีวิตชีวา การยกมือขณะสนทนาเป็นเพียงการสร้างความรู้ใจ ไม่ใช่เป็นคนเจ้าอารมณ์)					
15. ท่านมีความรู้ที่ สัญชาติ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ชนชั้นทางสังคม เพศ วัย ภาษา ศาสนา มีผลกระทบต่อบุคคลและประสบการณ์ของผู้นั้น					
16. ท่านมีข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่มาของวัฒนธรรมอย่างถูกต้อง และสามารถหาผู้อ้างอิง (referrals) เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการด้านความแตกต่างในสาขาวิชาซึ่งเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม					
17. ท่านมีข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจก่อให้เกิดอคติ การเลือกปฏิบัติ อันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสังคมพหุวัฒนธรรม					
18. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาอัตลักษณ์ (identity development) และกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม (acculturation process) และรู้ว่าสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อบุคคล กลุ่ม ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และสังคม					

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ	ระดับที่ปรากฏในปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1
19. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับความแตกต่างภายในกลุ่มวัฒนธรรมเดียวกัน และมีความเข้าใจอัตลักษณ์พหุคุณ (multiple identities) (คนเดียวมียุติลักษณ์หลายอย่าง เช่น ใช้ชีวิตในต่างแดนมานาน จึงมีทั้งอัตลักษณ์ไทยและต่างชาติ)					
20. ท่านมีข้อมูลและมีความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งมีผลกระทบต่ออัตลักษณ์และความภาคภูมิใจในตนของแต่ละบุคคล (self-esteem)					
21. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับอุปสรรคและข้อจำกัดในมหาวิทยาลัยที่มีผลกระทบต่อคณาจารย์ต่างชาติ (เช่น สัญญาทำงานปีต่อปี เป็นข้อจำกัดที่ทำให้อาจารย์ต่างชาติไม่สามารถทำวิจัยได้ หรือการที่อาจารย์ต่างชาติ ฟัง-พูด-อ่าน-เขียนภาษาไทยไม่ได้ เป็นข้อจำกัดที่ทำให้เป็นผู้บริหารระดับสูงของคณะไม่ได้)					
22. ท่านมีความรู้ว่าการที่จะเป็นผู้นำที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีระบบและการเปลี่ยนแปลงระบบ (เช่น กรณีอาจารย์ต่างชาติไม่สามารถทำวิจัย อาจแก้ไขระบบโดยปรับเปลี่ยนกฎระเบียบให้สามารถทำวิจัยได้)					
23. ในฐานะหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษซึ่งกำกับดูแลคณาจารย์จากหลากหลายวัฒนธรรม ท่านสามารถบ่งชี้และอภิปรายอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและปัญหาที่เกี่ยวข้อง เช่น ปัญหาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (cross-cultural communication issues)					
24. ท่านสามารถประเมินผลกระทบของความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีต่อการสื่อสาร และท่านสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความแตกต่างเหล่านั้น					
25. ท่านสามารถเป็นผู้ประสานเชื่อมต่อดีอย่างแท้จริงระหว่างบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมด้วยกัน อันเป็นการส่งเสริมความเข้าใจและความราบรื่นในการทำงาน					
26. ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ใหม่ๆ ในสังคมพหุวัฒนธรรม มาผสมผสานกับสิ่งที่เรารู้เดิม และนำมาปรับใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ					
27. ท่านสามารถสร้างความไว้วางใจและได้รับการยอมรับนับถือจากคณาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชา					
28. ท่านสามารถประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง เกี่ยวกับทักษะและการพัฒนาด้านพหุวัฒนธรรมของตน รวมทั้งระดับความสบายใจที่ท่านได้ทำงานร่วมกับผู้ต่างวัฒนธรรม					
29. ท่านสามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และความเหมือนกันอันเป็นสากล					

ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ	ระดับที่ปรากฏในปัจจุบัน				
	5	4	3	2	1
30. ท่านสามารถทำทนายและสนับสนุนระบบ ตลอดจนบุคลากรภายใต้การกำกับดูแล ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสาขาวิชาที่มีกลุ่มคนจากหลากหลายวัฒนธรรม					
31. ท่านสามารถที่จะป้องกันปัญหา และขับเคลื่อนงานของสาขาวิชาได้อย่างราบรื่นท่ามกลางความเป็นพหุวัฒนธรรม ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล สาขาวิชา และมหาวิทยาลัย					
32. ท่านสามารถใช้ความรู้และความไวต่อพหุวัฒนธรรม (Multicultural sensitivity) ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของสาขาวิชาได้อย่างเหมาะสม					
33. ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงระบบ ระเบียบปฏิบัติ ในสาขาวิชา และในมหาวิทยาลัย เพื่อเอื้อให้เกิดความยุติธรรมในด้านการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน และสวัสดิการ ให้กับบุคลากรต่างวัฒนธรรม					

ตอนที่ 3: ความเห็นของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของตนในการบริหารสาขาวิชา

ข้อ 1. ในฐานะหัวหน้าสาขาฯ ซึ่งต้องกำกับดูแลคณาจารย์หลากหลายเชื้อชาติ ท่านได้ทำสิ่งใดที่สะท้อนให้เห็นภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของท่าน และมีสิ่งใดที่ท่านยังไม่ได้ทำ มีปัญหาอะไร

.....

.....

.....

.....

ข้อ 2 ข้อแนะนำของท่านในการพัฒนาสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม (Multicultural Competence) ของหัวหน้าสาขาฯ (เช่น เข้ารับการอบรมความรู้ด้านพหุวัฒนธรรม)

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณยิ่งที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ศรัมณา เกษสาคร

นิสิตระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ
ในมหาวิทยาลัยเอกชน
(สำหรับอาจารย์)

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพหุวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน

โปรดให้คำตอบตามความคิดเห็นของท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเหล่านี้ไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านเป็นรายบุคคลโดยตรง

คำนิยาม

ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม (Multicultural Leadership) ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ หมายถึง ความสามารถ สมรรถนะ คุณลักษณะ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในการมีความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่างเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างปกติสุข และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความตระหนักทางพหุวัฒนธรรม (Multicultural Awareness) หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึก รับรู้ คิดได้ มองเห็นประโยชน์และความสำคัญของวัฒนธรรมที่หลากหลาย

ความรู้ทางพหุวัฒนธรรม (Multicultural Knowledge) หมายถึง ความเข้าใจโลกทัศน์หรือมุมมองโลกของผู้คนที่ต่างวัฒนธรรมจากตน รวมถึงการมีข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มชนที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย

ทักษะทางพหุวัฒนธรรม (Multicultural Skills) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนากลยุทธ์และเทคนิคที่เหมาะสมในการให้ความรู้หรือให้การอบรม เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันได้อย่างสันติสุขกับผู้ต่างวัฒนธรรม ทักษะทางพหุวัฒนธรรมโดยทั่วไปจะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่ทำให้เราสามารถนำความตระหนักและความรู้พหุวัฒนธรรมที่เรามีอยู่มาใช้

แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของอาจารย์

ตอนที่ 2 ความเห็นของอาจารย์สาขาวิชาภาษาอังกฤษ เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน (หมายความรวมถึงสาขาวิชาที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น เช่น สาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ สาขาวิชาภาษาอังกฤษสื่อสารธุรกิจ สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล)

ตอนที่ 3 ความเห็นของอาจารย์สาขาวิชาภาษาอังกฤษ เกี่ยวกับภาวะผู้นำพัฒนาธรรม
หัวหน้าสาขา (คำถามปลายเปิด)

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของอาจารย์

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () และเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อาจารย์ประจำสาขาวิชา.....
3. คณะ..... มหาวิทยาลัย.....
4. อายุ () 20 – 30 ปี () 31 - 40 ปี
() 41 – 50 ปี () มากกว่า 50 ปี
5. สัญชาติ () ไทย () อื่นๆ โปรดระบุ.....
6. ตำแหน่งทางวิชาการ
() ผู้ช่วยศาสตราจารย์ () รองศาสตราจารย์
() ศาสตราจารย์ () อื่นๆ
7. วุฒิการศึกษา
() ปริญญาตรี สาขาวิชา.....
() ปริญญาโท สาขาวิชา.....
สาขาวิชา.....
() ปริญญาเอก สาขาวิชา.....
8. ระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ นับตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา
..... ปี
9. ประสบการณ์ในการฝึกอบรมสัมมนาต้านพหุวัฒนธรรม
() ไม่เคย
() เคย (โปรดระบุ)
หลักสูตร.....

ตอนที่ 2 ความเห็นของอาจารย์สาขาวิชาภาษาอังกฤษ เกี่ยวกับภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในระดับความเห็นของท่านตามที่ปรากฏในปัจจุบันและระดับที่ท่านคาดหวังหรือเห็นว่าควรมีในอุดมคติ โดยมีระดับของความเห็น ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง ท่านเห็นว่า ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันหรือควรมีในอุดมคติ **ในระดับน้อยที่สุด**

ระดับที่ 2 หมายถึง ท่านเห็นว่า ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันหรือควรมีในอุดมคติ **ในระดับน้อย**

ระดับที่ 3 หมายถึง ท่านเห็นว่า ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันหรือควรมีในอุดมคติ **ในระดับปานกลาง**

ระดับที่ 4 หมายถึง ท่านเห็นว่า ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันหรือควรมีในอุดมคติ **ในระดับมาก**

ระดับที่ 5 หมายถึง ท่านเห็นว่า ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษมีระดับที่ปรากฏในปัจจุบันหรือควรมีในอุดมคติ **ในระดับมากที่สุด**

ตัวอย่าง

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของอาจารย์ในสาขาวิชา	ระดับที่ปรากฏในปัจจุบัน					ระดับที่ควรมีในอุดมคติ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หัวหน้าสาขา มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเห็นว่าความเสี่ยงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญที่จะก่อให้เกิดความงอกงามของบุคลากรและวิชาชีพในสาขาวิชา			✓				✓			
2. หัวหน้าสาขา มีข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งอาจได้มาจากหนังสือ การอบรมสัมมนา หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างวัฒนธรรม		✓				✓				

**ตอนที่ 3: ความเห็นของอาจารย์สาขาวิชาภาษาอังกฤษ เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม
ของหัวหน้าสาขาฯ**

ข้อ 1. สาขาวิชานี้ ได้มีการทำสิ่งใดที่สะท้อนให้เห็นภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาฯ และมีสิ่งใดที่ยังไม่ได้ทำ มีปัญหาอะไร

.....

.....

.....

ข้อ 2. ข้อเสนอแนะของท่านในการพัฒนาสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม (Multicultural Competence) ของหัวหน้าสาขาฯ (เช่น เข้ารับการอบรมความรู้ด้านพหุวัฒนธรรม)

.....

.....

.....

ขอขอบคุณยิ่งที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ศรัมณา เกษสาคร

นิสิตระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

QUESTIONNAIRE

THE DEVELOPMENT OF MULTICULTURAL LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL FOR ENGLISH DEPARTMENT HEADS IN PRIVATE UNIVERSITIES (Staff)

Definition

Multicultural leadership in this research is defined as *the awareness, knowledge, and skills needed to work with others who are culturally different from one's self in meaningful, relevant, and productive ways*

- **Multicultural awareness** in this research is defined as *the awareness of one's own assumptions, biases, and values essential to working with someone who are culturally different from self*
- **Multicultural knowledge** in this research is defined as *an understanding of the worldview of others; information about various cultural groups*
- **Multicultural skills** in this research is defined as *those behaviors that allow us to effectively apply the multicultural awareness and knowledge we have internalized; developing appropriate intervention strategies and techniques*

Instructions

This questionnaire consists of three parts as follows:

Part 1: Personal Information

Part 2: Questions about awareness, knowledge, and skills concerning multicultural leadership for English department chairs in private universities in Bangkok Metropolitan Region

The questionnaire poses the following questions:

- What is your English department chair's current multicultural leadership practice?
- What are your ideal expectations of multicultural leadership?

In this questionnaire, you are asked to examine 33 items and to

- 1) mark ✓ the appropriate box that corresponds to your English department chair's current multicultural leadership practice
- 2) mark ✓ the appropriate box that corresponds to your ideal expectations of multicultural leadership

Part 3: Open questions about multicultural leadership for English department chairs

PART 1: PERSONAL INFORMATION

Please mark ✓ the appropriate box that corresponds to your personal information.

1. Gender male female
2. Age 20 – 30 years 31 – 40 years
 41 – 50 years more than 50 years
3. Institution Bangkok University
 Dhurakij Pundit University
 Eastern Asia University
 Huachiew Chalermprakiet University
 Kasem Bundit University
 Krirk University
 Rangsit University
 Rattana Bundit University
 Saint John's University
 Siam University
 South-East Asia University
 Sripatum University
 University of the Thai Chamber of Commerce
4. Nationality American Australian
 British Burmese
 Filipino Japanese
 New Zealander
 other (*please specify*) _____
5. Education background: Bachelor's degree
 Master's degree
 Doctoral's degree
6. Training experience in multicultural issues Yes No

Please fill in the following information in the blank provided.

7. Number of year(s) of work experience as instructor at present university _____ year(s)

แบบสอบถาม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ
ในมหาวิทยาลัยเอกชน
(สำหรับนักศึกษา)

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และบทบาทของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้นำพหุวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน

โปรดให้คำตอบตามความคิดเห็นของท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเหล่านี้ไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อนักเรียนเป็นรายบุคคลโดยตรง

คำนิยาม

ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม (Multicultural Leadership) ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ หมายถึง ความสามารถ สมรรถนะ คุณลักษณะ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในการมีความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่างเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างปกติสุข และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความตระหนักทางพหุวัฒนธรรม (Multicultural Awareness) หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึก รับรู้ คิดได้ มองเห็นประโยชน์และความสำคัญของวัฒนธรรมที่หลากหลาย

ความรู้ทางพหุวัฒนธรรม (Multicultural Knowledge) หมายถึง ความเข้าใจโลกทัศน์หรือมุมมองโลกของผู้คนที่ต่างวัฒนธรรมจากตน รวมถึงการมีข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มชนที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย

ทักษะทางพหุวัฒนธรรม (Multicultural Skills) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนากลยุทธ์และเทคนิคที่เหมาะสมในการให้ความรู้หรือให้การอบรม เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันได้อย่างสันติสุขกับผู้ที่มีวัฒนธรรม ทักษะทางพหุวัฒนธรรมโดยทั่วไปจะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่ทำให้เราสามารถนำความตระหนักและความรู้พหุวัฒนธรรมที่เรามีอยู่มาใช้

แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของนักศึกษา

ตอนที่ 2 ความเห็นของนักศึกษาสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน (หมายความรวมถึงสาขาวิชาที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น เช่น สาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล)

ตอนที่ 3 ความเห็นของนักศึกษาสาขาวิชาภาษาอังกฤษ เกี่ยวกับภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขา (คำถามปลายเปิด)

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของนักศึกษา

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () และเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. สถาบันการศึกษา.....
3. สาขาวิชาที่ศึกษา.....
4. อายุ () 16 – 19 ปี () 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความเห็นของนักศึกษาสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในระดับความเห็นของท่านตามที่ปรากฏในปัจจุบันและระดับที่ท่านคาดหวังหรือเห็นว่าควรมีในอนาคต โดยมีระดับของความเห็น ดังนี้

- ระดับที่ 1 หมายถึง ท่านเห็นว่า เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันหรือควรมีในอนาคต*ในระดับน้อยที่สุด*
- ระดับที่ 2 หมายถึง ท่านเห็นว่า เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันหรือควรมีในอนาคต*ในระดับน้อย*
- ระดับที่ 3 หมายถึง ท่านเห็นว่า เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันหรือควรมีในอนาคต*ในระดับปานกลาง*
- ระดับที่ 4 หมายถึง ท่านเห็นว่า เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันหรือควรมีในอนาคต*ในระดับมาก*
- ระดับที่ 5 หมายถึง ท่านเห็นว่า เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันหรือควรมีในอนาคต*ในระดับมากที่สุด*

ตอนที่ 3: ความเห็นของนักศึกษาสาขาวิชาภาษาอังกฤษ เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาฯ (คำถามปลายเปิด)

ข้อ 1. สาขาวิชาฯ ได้ดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดบ้างที่เป็นการสนับสนุนนักศึกษาให้มี
 ความตระหนัก ความรู้ และทักษะด้านพหุวัฒนธรรม และนักศึกษาต้องการเสนอโครงการ
 หรือกิจกรรมใดเพิ่มเติมบ้างหรือไม่

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณยิ่งที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ศรัมณา เกษสาคร

นิสิตระดับปริญญาตรี วิทยาลัย สาขาวิชาอุดมศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ค
รายการเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระ

รายการเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระ

1. กฤติกา คงสมพงษ์. (2552). บริหารการตลาดในพหุวัฒนธรรม: Multicultural Marketing Management. กรุงเทพฯ: บริษัท มีเดีย แอสโซซิเอตเต็ด จำกัด.
2. คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2553). ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ: สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ
3. ชัยสรุ ขมะวรรณ มุกดาวิจิตร. (2554, เมษายน-พฤษภาคม). พหุวัฒนธรรม. จดหมายข่าว ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร 13 (73): 1.
4. วชิระ ชนะบุตร. (2553). การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management). KHON Magazine 31 (3): 47-50.
5. สุรินทร์ พิศสุวรรณ. (2554). อาเซียน 2015 กับอุดมศึกษาไทย ใน การประชุมวิชาการประจำปีของ ที่ประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย เรื่อง บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการพัฒนาอุดมศึกษาของชาติ. วันที่ 7 - 8 กุมภาพันธ์ 2554 ณ โรงแรมรามารการ์เด็นส์.
6. อภิญา เลื่อนจวี. (2552). เคลื่อนย้ายแรงงานเสรีในอาเซียน: ผลกระทบอย่างไรต่อไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
7. Adler, N.J., and Bartholomew, S. (1992). Managing Globally Competent People. Academy Of Management Executive 6 (3): 52-65.
8. Apollo Research Institute. (2011). Workforce Preparedness Future Work Skills 2020. [Online]. Available from: <http://apolloresearchinstitute.com/research-studies/workforce-preparedness/future-work-skills-2020.pdf>
9. Aziz, S., et al. (2005). Understanding the Training Needs of Department Chairs. Studies in Higher Education 30 (5): 571-593.
10. Bartos, O., and Wehr, P. (2002). Using Conflict Theory. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
11. Bellanca, J., and Brandt, R. (2010). 21st Century Skills: Rethinking How Student Learn. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
12. Birnbaum, R. (1988). How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
13. Booth, D.B. (1982). The Department Chair: Professional Development and Role Conflict. Washington, D.C.: American Association for Higher Education.
14. Brubachar, J.S., and Rudy, W. (2004). Higher Education in Transition: A History of American Colleges and Universities. New York: Harper & Row.

15. Canen, A.G., and Canen, A. (2008). Multicultural Leadership: The Cost of its Absence in Organizational Conflict Management. International Journal of Conflict Management 19 (1).
16. Center for the Study of the Department Chair. (1992). Role of Department Chairs. CSDC Newsletter 2 (3): 23-26.
17. Connerly, M.L., and Pedersen, P.B. (2005). Leadership in a Diverse and Multicultural Environment. California: Sage Publications.
18. Creswell, J.W. (1990). The Academic Chairperson's Handbook. Lincoln, NE: University of Nebraska.
19. Creswell, J., Wheeler, D., Seagren, A., Egly, N., Beyer, K. (1990). The Academic Chairperson's Handbook. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
20. Daft, R.L., and Lane, P.G. (2005). The Leadership Experience. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
21. Dalton, M.A. (1998). Developing Leaders for Global Roles. In C.D. McCauley, R.S. Moxley, and E.V. Velsor (eds.), The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development. pp.379-402. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Diamond, R. (1996). What It Takes to Lead a Department. Chronicle of Higher Education 42 (17): 1-2.
23. Dean, B.P. (2007). Cultural Intelligence in Global Leadership: A Model for Developing Culturally and Nationally Diverse Teams. [Online]. Available from: <https://www.regent.edu/acad/global/resources/publications/dissertations/dean2007>
24. Deardorff, D.K. (2009). The Sage Handbook of Intercultural Competence. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
25. Dorfman, P.W. (2004). International and Cross-Cultural Leadership. Ann Arbor: University of Michigan Press.
26. Ferrari, J., and Velcoff, J. (2006). Measuring Staff Perceptions of University Identity and Activities: The Mission and Values Inventory. Christian Higher Education 5 (3): 243-261.
27. Gardiner, M.E., and Enomoto, E.K. (2006). Urban School Principals and Their Roles as Multicultural Leaders. Urban Education 41 (6): 568-584.
28. Gay, G. (2003). Becoming Multicultural Educator: Personal Journey Toward Professional Agency. San Francisco: Jossey-Bass.
29. George, B., Sims, P., McLean, A.N., and Mauyer, D. (2007, February). Discovering Your Authentic Leadership. Harvard Business Review 129-138.

30. Ghosh, D. (2010). English as a Global Language, a Good or Bad Thing?. [Online]. Available from: <http://www.helium.com/items/1407857-english-as-global-language-global-language-english-english-language>
31. Gibson, K., Landwehr-Brown, M., and Tran, A. (2010) Becoming Global Citizens Through Intercultural Learning In Asia Pacific Conference 2010. Australia: Sydney.
32. Gillespie, K.J., Robertson, D.L., and Associates. (2010). A Guide to Faculty Development. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
33. Gmelch, W. (1991). Paying the Price for Academic Leadership: Department Chair Tradeoffs. The Educational Record 72 (3): 45-48.
34. Gmelch, W.H. (2004). The Department Chair's Balancing Acts. In W. H. Gmelch, and Schuh J. (ed.), New Directions for Higher Education. (126): 69-84.
35. Gmelch, W.H., and Burns, J. (1993). The Cost of Academic Leadership: Department Chair Stress. Innovative Higher Education 17 (4): 259-270.
36. Gmelch, W.H., and Burns, J. (1994). Sources of Stress for Academic Department Chairpersons. Journal of Educational Administration 32 (1): 79-85.
37. Gmelch, W.H., and Miskin, V.D. (1993). Leadership Skills for Department Chairs. Bolton, MA.: Anker Pub.
38. Gmelch, W.H. and Schuh, J. J. (2004). The Life Cycle of Department Chair. New Directions for Higher Education 126.
39. Gmelch W.H., and Wolverson, M. (2002). An Investigation of Dean Leadership. The Annual Meeting of the American Educational Research Association. [Online]. Available from: <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED465343.pdf>
40. Graham, S., and Benoit, P. (2004). Constructing the Role of Department Chair. [Online]. Available from: http://staging.acenet.edu/resources/chairs/docs/Graham_Constructing.pdf
41. Hart, J.L. (2006). A Cross-Cultural Study of Principals' Leadership According to Teacher' Perceptions. Doctoral Dissertation, University of Virginia.
42. Hecht, I. W. D., Higginson, M. L., Gmelch, W. and Tucker, A. (1999). The Department Chair as Academic Leader. Phoenix, AZ: Oryx Press.
43. Howell, J., and Costley, D. (2006). Understanding Behaviors for Effective Leadership. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
44. Jaeger, A.J., and Thornton, C.H. (2004). Fulfilling the Public-Service Mission in Higher Education: 21st Century Challenges. [Online]. Available from: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa4026/is_200410/ai_n9470103/

45. Kaplan, M., and Miller, A.J. (2007). Scholarship of Multicultural Teaching and Learning. New Directions for Teaching and Learning. 111: 1-12.
46. Kearney, E., Gebert, D., and Voelpel, S. (2009). When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition. The Academy of Management Journal 52 (3): 581-598.
47. Kotter, J.P., and Heskett, J.L. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.
48. Leithwood, K., and Duke, D.L. (1998). Mapping the Conceptual Terrain of Leadership: A Critical Point of Departure for Cross-Cultural Studies. Peabody Journal of Education 73 (2): 31-50.
49. Leslie, D.W. (1973). The Status of the Department Chairmanship in University Organization. AAUP Bulletin 59 (4): 419-426.
50. Mitchell, J.N. (2004). Measuring the Performance of the Chair. New Directions for Higher Education 126: 55-68.
51. Moran, R.T., Harris, P.R., and Moran, S.V. (2011). Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for Cross-Cultural Business Success. Boston: Elsevier.
52. Morris, A., and Miller, M.T. (2008). Profile of Online Programs in Private Colleges: From College to University with a Click. Journal of Academic Leadership 6 (1): 230-330.
53. Mujtaba, B.G. (2009). Diversity Management. In Workforce Diversity Management: Challenges, Competencies and Strategies. Fort Lauderdale, FL: ILEAD Academy.
54. NCREL. (2003). EnGauge 21st Century Skills: Helping Students Thrive in the Digital Age Naperville, Ill.: NCREL.
55. Ozbilgin, M. (2008). Global Diversity Management. In P.P. Smith, M. Peterson, and D. Thomas (eds.), The Handbook of Cross-Cultural Management Research, pp. 379-396. Los Angeles, CA: Sage Publications.
56. Pincus, M.S. (1994). The Chair's Role, Conditions of Work and Employment, Contingent Faculty. ADFL Bulletin 25 (3): 153-160.
57. Roach, J.H. (1976). The Academic Department Chairperson: Roles and Responsibilities. Educational Record 57 (1): 13-23.
58. Seagren, A.T., Creswell, J.W., and Wheeler, D.W. (1993). The Department Chair: New Roles, Responsibilities, and Challenges. Washington, DC: School of Education and Human Development, George Washington University.

59. Taylor, C.L. et al. (2008). The Department Chair: A Resource for Academic Administrators. [Online]. Available from:
<http://vpge.stanford.edu/docs/AC3ConfMg.pdf>
60. Thomas, D.A., and Ely, R.J. (2005). Making Difference Matter, New Parading for Managing Diversity. Harvard Business Review on Women in Business, pp. 125-158. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
61. Trilling, B., and Fadel, C. (2009). 21st Century Skills: Learning for Life in Our Times. San Francisco, CA: Jossey-Bass. [Online]. Available from:
<http://www.21stcenturyskillsbook.com/index.php>
62. UNESCO. (2010a). Message From Irina Bokova: Director-General of UNESCO, "2010. International Year for the Rapprochement of Cultures. [Online]. Available from: http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php_SECTION=201.html
63. UNESCO. (2010b). Culture and Development. [Online]. Available from:
http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-_SECTION=201.html
64. Vacik, S.M. (1997). Critical Incidents Impacting the Role and Development of the Academic Department Chair. Doctoral Dissertation, The University of Alabama.
65. Whitsett, G. (2007). Perceptions of Leadership Styles of Department Chairs. College Student Journal 41 (2): 274-286.
66. Wolverton, M. (1999). Beginning and Experienced Department Chairs. In Symposium on Chairs at the American Educational Research Association Conference, Montreal: Quebec.

ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของอาจารย์
เกี่ยวกับภาวะผู้นำพฤติกรรม
ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอนาคต**

ภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความตระหนัก	ที่ปรากฏในปัจจุบัน		แปลผล	ที่ควรมีในอนาคต		แปลผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
1. หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ (ซึ่งกำกับดูแลคณาจารย์จากหลากหลายวัฒนธรรม) มีความแตกต่างที่มีคุณค่าระหว่างวัฒนธรรมต่างชาติต่างภาษา และเชื่อว่าการเรียนรู้ความแตกต่างเหล่านั้นเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารสาขาวิชาภาษาอังกฤษ	3.96	0.93	มาก	4.44	0.78	มาก
2. หัวหน้าสาขาฯ มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเห็นว่าความเสี่ยงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญที่จะก่อให้เกิดความงอกงามของบุคลากรและวิชาชีพในสาขาวิชา	3.61	0.86	มาก	4.38	0.78	มาก
3. หัวหน้าสาขาฯ มีความมุ่งมั่นที่จะผดุงความยุติธรรมเปลี่ยนแปลงทางสังคมและต่อสู้กับความกดดันต่างๆ เพื่อให้คณาจารย์ไทยและต่างชาติซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของตน สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้	3.70	0.86	มาก	4.43	0.84	มาก
4. หัวหน้าสาขาฯ มีความเชื่อในคุณค่าและความสำคัญของมรดกทางวัฒนธรรมของตน รวมทั้งตระหนักถึงการมีโลกทัศน์ โดยเห็นว่าสิ่งเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะทำให้ตนมีความเข้าใจผู้อื่นซึ่งมีวัฒนธรรมแตกต่างออกไป	3.87	0.90	มาก	4.44	0.83	มาก
5. หัวหน้าสาขาฯ มีความเต็มใจที่จะสำรวจตนเอง และหากจำเป็นก็จะทำลายและปรับเปลี่ยนค่านิยมของตนมุมมองที่มีต่อโลกและอคติต่าง ๆ	3.72	0.86	มาก	4.48	0.73	มาก
6. หัวหน้าสาขาฯ มีการเปิดใจต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและก่อให้เกิดผลในเชิงบวก	3.78	0.80	มาก	4.51	0.74	มากที่สุด
7. หัวหน้าสาขาฯ มีการยอมรับทัศนคติและมุมมองของโลกของผู้อื่น รวมทั้งเต็มใจยอมรับว่าทุกคนในสถานะที่เป็นปัจเจกบุคคล ย่อมมีคำตอบของตนที่อาจไม่เหมือนกัน	3.92	0.92	มาก	4.59	0.73	มากที่สุด

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความตระหนัก	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		แปล ผล	ที่ควรมี ในอนาคต		แปล ผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}		
8. หัวหน้าสาขา มีความเชื่อว่า ความแตกต่าง ทาง วัฒนธรรมไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร ที่มีประสิทธิผลหรือการสร้างสัมพันธภาพที่ดี	3.78	0.877	มาก	4.50	0.816	มาก
9. หัวหน้าสาขา มีความตระหนักในมรดกทาง วัฒนธรรมของอาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชาและ เชื่อว่ามรดกทางวัฒนธรรมเหล่านี้มีผลกระทบต่อ มุมมองโลก ค่านิยม และพื้นฐานทางความคิดของ ผู้นั้น	3.73	0.838	มาก	4.37	0.816	มาก
10. หัวหน้าสาขา มีความตระหนักในพฤติกรรมของ อาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชา รวมถึงผลกระทบของ พฤติกรรมนั้นที่มีต่อผู้อื่น	3.71	0.866	มาก	4.35	0.756	มาก
11. หัวหน้าสาขา มีความตระหนักในความสำคัญของ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งมาจาก หลากหลายวัฒนธรรม	3.80	0.879	มาก	4.44	0.780	มาก
รวมเฉลี่ย	3.78	0.715	มาก	4.45	0.664	มาก

ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความรู้	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		แปล ผล	ที่ควรมี ในอนาคต		แปล ผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
12. หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ (ซึ่งกำกับ ดูแล คณาจารย์จากหลากหลายวัฒนธรรม) มีข้อมูลด้าน วัฒนธรรมของคณาจารย์ในแต่ละชาติ เพื่อนำมาใช้ ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ เนื่องจากแต่ละชาติ มีมิติทางวัฒนธรรม (cultural dimensions) ที่ ต่างกันโดยสิ้นเชิง	3.59	0.89	มาก	4.38	0.84	มาก
13. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลง ค่านิยมและพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งอาจได้มาจาก หนังสือการอบรมสัมมนา หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับ บุคคลต่างวัฒนธรรม	3.52	0.90	มาก	4.33	0.84	มาก
14. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้ว่า ความแตกต่าง ทาง วัฒนธรรมมีผลต่อการสื่อสาร ทั้งโดยวาจา และโดย ภาษาท่าทาง ซึ่งทำให้มีความเข้าใจ พฤติกรรม ของผู้ต่างวัฒนธรรมมากขึ้น	3.71	0.87	มาก	4.42	0.82	มาก
15. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้ว่า สัญชาติ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ชนชั้นทางสังคม เพศ วัย ภาษา ศาสนา มีผลกระทบต่อบุคคลและ ประสบการณ์ของผู้นั้น	3.63	0.82	มาก	4.46	0.78	มาก
16. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับแหล่งที่มา ของ วัฒนธรรมอย่างถูกต้อง และสามารถหาผู้ อ้างอิง (referrals) เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการด้าน ความแตกต่างในหน่วยงาน พหุวัฒนธรรม	3.46	0.83	ปาน กลาง	4.35	0.82	มาก
17. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจก่อให้เกิดอคติ การเลือกปฏิบัติ อันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา สังคมพหุวัฒนธรรม	3.56	0.90	มาก	4.36	0.94	มาก
18. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาอัต ลักษณ์ (identity development) และกระบวนการ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม (acculturation process) และรู้ว่าสิ่งเหล่านั้นมีผลกระทบต่อบุคคล กลุ่ม ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และ สังคม	3.63	0.87	มาก	4.32	0.80	มาก
19. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับความแตกต่างใน กลุ่ม วัฒนธรรมเดียวกัน และมีความเข้าใจอัต ลักษณ์พหุคุณ (multiple identities) (คนเดียวยมี อัต ลักษณ์หลายอย่าง เช่น ใช้ชีวิตในต่างแดน มานาน จึงมีอัตลักษณ์ไทยและต่างชาติ)	3.54	0.88	มาก	4.38	0.80	มาก

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความรู้	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		แปล ผล	ที่ควรมี ในอนาคต		แปล ผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
20. หัวหน้าสาขา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งมีผลกระทบต่ออัตลักษณ์และความภาคภูมิใจในตนของแต่ละบุคคล (self-esteem)	3.57	.824	มาก	4.38	0.80	มาก
21. หัวหน้าสาขา มีความรู้เกี่ยวกับอุปสรรคและข้อจำกัด ในมหาวิทยาลัยที่มีผลกระทบต่อคณาจารย์ต่างชาติ (เช่น สัญญาทำงานปีต่อปี เป็นข้อจำกัดที่ทำให้อาจารย์ต่างชาติไม่สามารถทำวิจัยได้ หรือการที่อาจารย์ต่างชาติ ฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาไทยไม่ได้ เป็นข้อจำกัดที่ทำให้เป็นผู้บริหารระดับสูงของคณะไม่ได้)	3.69	0.95	มาก	4.44	0.79	มาก
22. หัวหน้าสาขา มีความรู้ว่า การที่จะเป็นผู้นำที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีระบบและการเปลี่ยนแปลงระบบ (เช่น กรณี อาจารย์ต่างชาติไม่สามารถทำวิจัย อาจแก้ไขระบบโดยปรับ เปลี่ยนกฎระเบียบให้สามารถทำวิจัยได้)	3.55	0.90	มาก	4.36	0.82	มาก
รวมเฉลี่ย	3.59	0.72	มาก	4.38	0.70	มาก

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านทักษะ	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		แปล ผล	ที่ควรมี ในอนาคต		แปล ผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
23. หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ (ซึ่งกำกับดูแล คณาจารย์จากหลากหลายวัฒนธรรม ท่านสามารถ บ่งชี้และอภิปรายอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับความ แตกต่างทางวัฒนธรรมและปัญหาที่เกี่ยวข้อง เช่น ประเด็นปัญหาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (cross- cultural communication issues)	3.57	0.87	มาก	4.42	0.80	มาก
24. หัวหน้าสาขาฯ สามารถประเมินผลกระทบของ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีต่อการสื่อสาร และ ท่านสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางความแตกต่างเหล่านั้น	3.60	0.82	มาก	4.39	0.78	มาก
25. หัวหน้าสาขาฯ สามารถเป็นผู้ประสานเชื่อมต่อได้ อย่างแท้จริง ระหว่างบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมด้วยกัน อันเป็นการส่งเสริมความเข้าใจและความราบรื่นใน การทำงาน	3.71	0.92	มาก	4.47	0.77	มาก
26. หัวหน้าสาขาฯ สามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ ใหม่ ๆ ในสังคมพหุวัฒนธรรมมาผสมผสานกับสิ่ง ที่เรียนรู้เดิมและนำมาปรับใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ	3.57	0.83	มาก	4.42	0.79	มาก
27. หัวหน้าสาขาฯ สามารถสร้างความไว้วางใจและ ได้รับการยอมรับนับถือจากคณาจารย์ต่างชาติใน สาขาวิชา	4.77	0.93	มาก	4.54	0.71	มาก ที่สุด
28. หัวหน้าสาขาฯ สามารถประเมินทักษะและการ พัฒนาด้านพหุวัฒนธรรมของตน รวมทั้งสามารถ ประเมินระดับความสบายใจที่ตนได้ทำงานร่วมกับ ผู้ต่างวัฒนธรรม	3.61	0.85	มาก	4.46	0.79	มาก
29. หัวหน้าสาขาฯ สามารถแยกแยะความแตกต่าง ระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และความเหมือนกันอันเป็นสากล	3.75	0.81	มาก	4.45	0.76	มาก
30. หัวหน้าสาขาฯ สามารถท้าทายและสนับสนุนระบบ ตลอดจนบุคลากรภายใต้การกำกับดูแลในลักษณะ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสาขาวิชาที่มีกลุ่ม คนจากหลากหลายวัฒนธรรม	3.50	0.87	มาก	4.42	0.83	มาก

ภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านทักษะ	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		แปล ผล	ที่ควรมี ในอนาคต		แปล ผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
31. หัวหน้าสาขาฯ สามารถที่จะป้องกันปรามปัญหา และขับเคลื่อนงานของสาขาวิชาได้อย่างราบรื่น ท่ามกลางความเป็นพหุวัฒนธรรมทั้งในระดับ ปัจเจกบุคคล สาขาวิชาและมหาวิทยาลัย	3.56	0.84	มาก	4.46	0.79	มาก
32. หัวหน้าสาขาฯ สามารถใช้ความรู้และ ความไวต่อ พหุวัฒนธรรมให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ของสาขาวิชาได้อย่างเหมาะสม	3.49	0.91	ปาน กลาง	4.44	0.82	มาก
33. หัวหน้าสาขาฯ สามารถเปลี่ยนแปลงระบบ ระเบียบปฏิบัติในสาขาวิชาและในมหาวิทยาลัย เพื่อเอื้อให้เกิดความยุติธรรมในการจัด หลักสูตรการเรียนการสอน และสวัสดิการให้กับ บุคลากรต่างวัฒนธรรม	3.25	0.97	ปาน กลาง	4.31	0.90	มาก
รวมเฉลี่ย	3.58	0.75	มาก	4.43	0.72	มาก

**ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษา
ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอนาคต
(อาจารย์)**

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความตระหนัก	ที่ปรากฏในปัจจุบัน		ที่ควรมีในอนาคต		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ (ซึ่งกำกับดูแลคณาจารย์จากหลากหลายวัฒนธรรม) มีความแตกต่างที่มีคุณค่าระหว่างวัฒนธรรมต่างชาติต่างภาษา และเชื่อว่าการเรียนรู้ความแตกต่างเหล่านั้นเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารสาขาวิชาภาษาอังกฤษ	3.96	0.93	4.44	0.78	-7.31*	0.00
2. หัวหน้าสาขาฯ มีความเต็มใจที่จะเสี่ยงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเห็นว่าความเสี่ยงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญที่จะก่อให้เกิดความงอกงามของบุคลากรและวิชาชีพในสาขาวิชา	3.61	0.86	4.38	0.78	-10.09*	0.00
3. หัวหน้าสาขาฯ มีความมุ่งมั่นที่จะผดุงความยุติธรรมเปลี่ยนแปลงทางสังคมและต่อสู้กับความกดดันต่างๆ เพื่อให้คณาจารย์ไทยและต่างชาติซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของตน สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้	3.70	0.86	4.43	0.84	-9.62*	0.00
4. หัวหน้าสาขาฯ มีความเชื่อในคุณค่าและความสำคัญของมรดกทางวัฒนธรรมของตน รวมทั้งตระหนักถึงการมีโลกทัศน์ โดยเห็นว่าสิ่งเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะทำให้ตนมีความเข้าใจผู้อื่นซึ่งมีวัฒนธรรมแตกต่างออกไป	3.87	0.90	4.44	0.83	-7.75*	0.00
5. หัวหน้าสาขาฯ มีความเต็มใจที่จะสำรวจตนเอง และหากจำเป็นก็จะทำลายและปรับเปลี่ยนค่านิยมของตนมุมมองที่มีต่อโลกและอคติต่าง ๆ	3.72	0.86	4.48	0.73	-10.37*	0.00
6. หัวหน้าสาขาฯ มีการเปิดใจต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและก่อให้เกิดผลในเชิงบวก	3.78	0.80	4.51	0.74	-10.72*	0.00
7. หัวหน้าสาขาฯ มีการยอมรับทัศนคติและมุมมองของโลกของผู้อื่น รวมทั้งเต็มใจยอมรับว่าทุกคนในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล ย่อมมีคำตอบของตนที่อาจไม่เหมือนกัน	3.92	0.92	4.59	0.73	-9.74*	0.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความตระหนัก	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		ที่ควรมี ในอนาคต		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}			
8. หัวหน้าสาขาฯ มีความเชื่อว่า ความแตกต่างทาง วัฒนธรรมไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพหรือการสร้างสัมพันธภาพที่ดี	3.78	0.877	4.50	0.816	-9.74*	0.00
9. หัวหน้าสาขาฯ มีความตระหนักในมรดกทาง วัฒนธรรมของอาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชาและ เชื่อว่ามรดกทางวัฒนธรรมเหล่านี้มีผลกระทบต่อ มุมมองโลก ค่านิยม และพื้นฐานทางความคิดของ ผู้นั้น	3.73	0.838	4.37	0.816	-7.80*	0.00
10. หัวหน้าสาขาฯ มีความตระหนักในพฤติกรรมของ อาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชา รวมถึงผลกระทบ ของพฤติกรรมนั้นที่มีต่อผู้อื่น	3.71	0.866	4.35	0.756	-8.02*	0.00
11. หัวหน้าสาขาฯ มีความตระหนักในความสำคัญ ของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งมา จากหลากหลายวัฒนธรรม	3.80	0.879	4.44	0.780	-8.21*	0.00
รวมเฉลี่ย	3.78	0.715	4.45	0.664	-11.87*	0.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความรู้	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		ที่ควรมี ในอนาคต		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
12. หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ (ซึ่งกำกับ ดูแล คณาจารย์จากหลากหลายวัฒนธรรม) มีข้อมูลด้าน วัฒนธรรมของคณาจารย์ในแต่ละชาติ เพื่อนำมาใช้ ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ เนื่องจากแต่ละชาติ มีมิติทางวัฒนธรรม (cultural dimensions) ที่ต่างกันโดยสิ้นเชิง	3.59	0.89	4.38	0.84	-10.71*	0.00
13. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลง ค่านิยมและพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งอาจได้มาจาก หนังสือการอบรมสัมมนา หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับ บุคคลต่างวัฒนธรรม	3.52	0.90	4.33	0.84	-9.49*	0.00
14. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้ถึงความแตกต่างทาง วัฒนธรรมมีผลต่อการสื่อสาร ทั้งโดยวาจา และโดย ภาษาท่าทาง ซึ่งทำให้มีความเข้าใจ พฤติกรรม ของ ผู้ต่างวัฒนธรรมมากขึ้น	3.71	0.87	4.42	0.82	-10.04*	0.00
15. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้ว่า สัญชาติ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ชนชั้นทางสังคม เพศ วัย ภาษา ศาสนา มีผลกระทบต่อบุคคลและ ประสบการณ์ของผู้นั้น	3.63	0.82	4.46	0.78	-10.36*	0.00
16. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับแหล่งที่มาของ วัฒนธรรมอย่างถูกต้อง และสามารถหาผู้อ้างอิง (referrals) เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการด้าน ความแตกต่างในหน่วยงาน พหุวัฒนธรรม	3.46	0.83	4.35	0.82	-10.94*	0.00
17. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจก่อให้เกิดอคติ การเลือกปฏิบัติ อันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา สังคมพหุวัฒนธรรม	3.56	0.90	4.36	0.94	-9.32*	0.00
18. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา อัตลักษณ์ และกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรม (acculturation process) และรู้ว่าสิ่ง เหล่านั้นมีผลกระทบต่อบุคคล กลุ่ม ความสัมพันธ์ ภายในกลุ่ม และสังคม	3.63	0.87	4.32	0.80	-9.17*	0.00
19. หัวหน้าสาขาฯ มีความรู้เกี่ยวกับความแตกต่างใน กลุ่ม วัฒนธรรมเดียวกัน และมีความเข้าใจอัต ลักษณ์พหุคุณ (multiple identities) (คนเดียวกันมี อัต ลักษณ์หลายอย่าง เช่น ใช้ชีวิตในต่างแดน มานาน จึงมีอัตลักษณ์ไทยและต่างชาติ)	3.54	0.88	4.38	0.80	-11.22*	0.00

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความรู้	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		ที่ควรมี ในอนาคต		T	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
20. หัวหน้าสาขา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งมีผลกระทบต่ออัตลักษณ์และความภาคภูมิใจในตนของแต่ละบุคคล (self-esteem)	3.57	.824	4.38	0.80	-11.06*	0.00
21. หัวหน้าสาขา มีความรู้เกี่ยวกับอุปสรรคและข้อจำกัด ในมหาวิทยาลัยที่มีผลกระทบต่อคณาจารย์ต่างชาติ (เช่น สัญญาทำงานปีต่อปี เป็นข้อจำกัดที่ทำให้อาจารย์ต่างชาติไม่สามารถทำวิจัยได้ หรือการที่อาจารย์ต่างชาติ ฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาไทยไม่ได้ เป็นข้อจำกัดที่ทำให้เป็นผู้บริหารระดับสูงของคณะไม่ได้)	3.69	0.95	4.44	0.79	-9.65*	0.00
22. หัวหน้าสาขา มีความรู้ว่า การที่จะเป็นผู้นำที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีระบบและการเปลี่ยนแปลงระบบ (เช่น กรณี อาจารย์ต่างชาติไม่สามารถทำวิจัย อาจแก้ไขระบบโดยปรับ เปลี่ยนกฎระเบียบให้สามารถทำวิจัยได้)	3.55	0.90	4.36	0.82	-10.58*	0.00
รวมเฉลี่ย	3.59	0.72	4.38	0.70	-13.37*	0.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมชาติของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านทักษะ	ที่ปรากฏในปัจจุบัน		ที่ควรมีในอนาคต		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
23. หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ (ซึ่งกำกับดูแลคณาจารย์จากหลากหลายวัฒนธรรม ท่านสามารถบ่งชี้และอภิปรายอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและปัญหาที่เกี่ยวข้อง เช่น ประเด็นปัญหาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (cross-cultural communication issues)	3.57	0.87	4.42	0.80	-12.16*	0.00
24. หัวหน้าสาขาฯ สามารถประเมินผลกระทบของความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีต่อการสื่อสารและ ท่านสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความแตกต่างเหล่านั้น	3.60	0.82	4.39	0.78	-11.41*	0.00
25. หัวหน้าสาขาฯ สามารถเป็นผู้ประสานเชื่อมต่อได้อย่างแท้จริง ระหว่างบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมด้วยกัน อันเป็นการส่งเสริมความเข้าใจและความราบรื่นในการทำงาน	3.71	0.92	4.47	0.77	-10.38*	0.00
26. หัวหน้าสาขาฯ สามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในสังคมพหุวัฒนธรรมมาผสมผสานกับสิ่งที่เรียนรู้เดิมและนำมาปรับใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ	3.57	0.83	4.42	0.79	-11.27*	0.00
27. หัวหน้าสาขาฯ สามารถสร้างความไว้วางใจและได้รับการยอมรับนับถือจากคณาจารย์ต่างชาติในสาขาวิชา	4.77	0.93	4.54	0.71	-10.70*	0.00
28. หัวหน้าสาขาฯ สามารถประเมินทักษะและการพัฒนาด้านพหุวัฒนธรรมของตน รวมทั้งสามารถประเมินระดับความสบายใจที่ตนได้ทำงานร่วมกับผู้ต่างวัฒนธรรม	3.61	0.85	4.46	0.79	-11.11*	0.00
29. หัวหน้าสาขาฯ สามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และความเหมือนกันอันเป็นสากล	3.75	0.81	4.45	0.76	-10.05*	0.00
30. หัวหน้าสาขาฯ สามารถทำทนายและสนับสนุนระบบ ตลอดจนบุคลากรภายใต้การกำกับดูแลในลักษณะที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสาขาวิชาที่มีกลุ่มคนจากหลากหลายวัฒนธรรม	3.50	0.87	4.42	0.83	-11.89*	0.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านทักษะ	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		ที่ควรมี ในอนาคต		T	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
31. หัวหน้าสาขาฯ สามารถที่จะป้องกันปรามปัญหา และขับเคลื่อนงานของสาขาวิชาได้อย่างราบรื่น ท่ามกลางความเป็นพหุวัฒนธรรมทั้งในระดับ ปัจเจกบุคคล สาขาวิชาและมหาวิทยาลัย	3.56	0.84	4.46	0.79	-11.22*	0.00
32. หัวหน้าสาขาฯ สามารถใช้ความรู้และ ความไวต่อ พหุวัฒนธรรมให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ของสาขาวิชาได้อย่างเหมาะสม	3.49	0.91	4.44	0.82	-10.90*	0.00
33. หัวหน้าสาขาฯ สามารถเปลี่ยนแปลงระบบ ระเบียบปฏิบัติในสาขาวิชาและในมหาวิทยาลัย เพื่อเอื้อให้เกิดความยุติธรรมในการจัด หลักสูตรการเรียนการสอน และสวัสดิการให้กับ บุคลากรต่างวัฒนธรรม	3.25	0.97	4.31	0.90	-11.58*	0.00
รวมเฉลี่ย	3.58	0.75	4.43	0.72	-13.66*	0.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของนักศึกษา
เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม
ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอนาคต**

ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความตระหนัก	ที่ปรากฏในปัจจุบัน		แปลผล	ที่ควรมีในอนาคต		แปลผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
1. ในฐานะนักศึกษา ท่านเชื่อว่าวัฒนธรรมต่างชาติ ต่างภาษา ล้วนมีคุณค่า และการเรียนรู้วัฒนธรรมเหล่านั้นเป็นสิ่งจำเป็น	4.11	0.82	มาก	4.46	0.70	มาก
2. ท่านพยายามที่จะเข้าใจและเต็มใจเสี่ยงที่จะอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจวัฒนธรรมอื่นที่แตกต่างจากวัฒนธรรมของท่าน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในสังคม	3.73	0.85	มาก	4.27	0.74	มาก
3. ท่านมีความเชื่อในคุณค่าและความสำคัญของมรดกทางวัฒนธรรมของตน และเห็นว่าเป็นสิ่งที่ทำให้ท่านเข้าใจผู้ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากท่าน	4.03	0.84	มาก	4.41	0.71	มาก
4. ท่านยอมรับวิสัยทัศน์และมุมมองโลกของผู้อื่น และยอมรับว่าทุกคนย่อมมีคำตอบที่อาจไม่เหมือนกัน รวมทั้งเชื่อว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดี	4.03	0.80	มาก	4.45	0.63	มาก
5. ท่านตระหนักว่าวัฒนธรรมของอาจารย์ต่างชาติ มีผลกระทบต่อมุมมองโลก ค่านิยมและ การปฏิบัติงานของผู้นั้น	3.64	0.89	มาก	4.01	0.93	มาก
6. ท่านตระหนักถึงความสำคัญของความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมและพยายามหาเหตุผล โดยไม่มีอคติ เช่น การยกขาพาดโต๊ะ เป็นอิริยาบถสบาย ๆ ในวัฒนธรรมตะวันตก ไม่ได้เป็นการดูถูกคนตะวันตก	3.46	0.92	ปานกลาง	4.06	0.96	มาก
7. ท่านมีความคาดหวังว่า มหาวิทยาลัยจะมีหน่วยงานเฉพาะที่สนับสนุนกิจกรรมด้านพหุวัฒนธรรม เช่น การแลกเปลี่ยนอาจารย์ การแลกเปลี่ยนนักศึกษา การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม	3.77	1.04	มาก	4.41	0.80	มาก

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความตระหนัก	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		แปล ผล	ที่ควรมี ในอนาคต		แปล ผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}		
8. สาขาวิชาของท่านตระหนักถึงการให้ข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ (เช่น ภาษา ศาสนา เชื้อชาติ ศิลปกรรม รวมทั้งความ ก้าวหน้า ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) ของ ประเทศอื่น ๆ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่มอาเซียน	3.92	0.90	มาก	4.37	0.76	มาก
9. สาขาวิชาของท่านมีการใช้อาคารสถานที่สิ่งปลูก สร้าง รวมถึงการปฏิบัติต่อรูปเคารพของแต่ละ วัฒนธรรมอย่างเหมาะสม	3.56	1.02	มาก	4.20	0.89	มาก
10. สาขาวิชาของท่านได้จัดบริการแก่นักศึกษา ทุกชาติทุกศาสนาอย่างเพียงพอ เช่น อาหาร อิสลาม อาหารเจ ห้องละหมาด ห้องกิจกรรม พุทธศาสนา	3.41	1.05	ปาน กลาง	4.14	0.97	มาก
รวมเฉลี่ย	3.77	0.56	มาก	4.28	0.51	มาก

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความรู้	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		แปล ผล	ที่ควรมี ในอนาคต		แปล ผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
11. ในฐานะนักศึกษา ท่านมีความรู้เกี่ยวกับ วัฒนธรรมต่าง ๆ ในหลาย ๆ ด้าน เช่น ประวัติศาสตร์ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ปัญหาระหว่างชนชาติ เชื้อชาติ รวมทั้ง เศรษฐกิจและเทคโนโลยี) บุคคลอื่นเนื่องมาจาก วัฒนธรรม (cross-cultural interaction) การ ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ	3.64	0.78	มาก	4.26	0.79	มาก
12. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับค่านิยมและพฤติกรรมของ บุคคลอื่นเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล ต่างวัฒนธรรม (cross-cultural interaction)	3.61	0.82	มาก	4.17	0.83	มาก
13. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการสื่อสารทั้งโดยวาจา และโดยภาษาท่าทางของบุคคลต่างวัฒนธรรม (เช่น การรับประทานบะหมี่ของชาวญี่ปุ่นจะออก เสียง “ซู้ต ๆ” เพื่อแสดงความ อร่อย และ ขอบคุณ ผู้ปรุงอาหาร	3.62	0.89	มาก	4.18	0.82	มาก
14. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับที่มาของวัฒนธรรม ต่างชาติและสามารถอ้างอิงเพื่อการหาข้อมูลได้ อย่างเหมาะสม	3.35	0.87	ปาน กลาง	4.12	0.87	มาก
15. ท่านมีความรู้ในวัฒนธรรมเดียวกันอาจมี วัฒนธรรมย่อยที่ต่างกัน และมีความเข้าใจว่า บุคคลหนึ่งสามารถมีอัตลักษณ์ได้หลายอย่าง (เช่น ใช้ชีวิตในต่างแดนมานาน ก็มีทั้งอัตลักษณ์ ไทยและต่างชาติ)	3.61	0.83	มาก	4.21	0.80	มาก
16. ท่านมีความรู้และความเข้าใจว่าความแตกต่าง ทางวัฒนธรรมของคณาจารย์ในสาขาวิชาของ ท่านสามารถมีผลต่อการเรียนการสอนและการ ปฏิบัติกิจกรรมของนักศึกษา	3.66	0.83	มาก	4.20	0.83	มาก
17. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับอุปสรรคและข้อจำกัดของ มหาวิทยาลัยที่กระทบต่อการปฏิบัติงานของ คณาจารย์ต่างชาติ (เช่น อาจารย์ต่างชาติ ไม่สามารถเป็นผู้บริหารได้เพราะไม่รู้ภาษาไทย)	3.28	1.00	ปาน กลาง	3.98	0.92	มาก
18. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับสภาวะโลกที่ เปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็ว (เช่น ด้านภูมิศาสตร์ สภาพสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี) ว่ามีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม	3.61	0.85	มาก	4.25	0.81	มาก

ภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความรู้	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		แปล ผล	ที่ควรมี ในอนาคต		แปล ผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
19. ท่านทราบความหมายของคำว่า “พฤติกรรม” จากการให้ความรู้ของสาขาวิชา ของท่าน ซึ่งสอดแทรกในการสอน เอกสาร การสอน หรือสื่อต่าง ๆ	3.09	1.05	ปาน กลาง	3.96	0.99	มาก
20. สาขาวิชาของท่านได้ให้ความรู้นักศึกษา เกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน เช่น ภาษา ศาสนา การเมือง เศรษฐกิจ สังคม	3.65	0.93	มาก	4.26	0.87	มาก
รวมเฉลี่ย	3.51	0.60	มาก	4.16	0.63	มาก

ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านทักษะ	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		แปล ผล	ที่ควรมี ในอนาคต		แปล ผล
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
21. ในฐานะนักศึกษา เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ด้านเชื้อชาติ ศาสนา การแบ่งแยกผิว ท่าน สามารถชี้ให้เห็นว่าเป็นประเด็นปัญหาเชิง วัฒนธรรม	3.52	0.84	มาก	4.18	0.83	มาก
22. ท่านสามารถมองเห็นความแตกต่างทาง วัฒนธรรมและสามารถเป็นผู้เชื่อมต่อในการ ทำงานร่วมกันของบุคคลต่างวัฒนธรรมได้	3.61	0.80	มาก	4.30	0.76	มาก
23. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ วัฒนธรรมต่าง ๆ มาผสมผสานกับความรู้เดิม และปรับใช้กับสถานการณ์ใหม่	3.67	0.82	มาก	4.30	0.76	มาก
24. ท่านสามารถสร้างความไว้วางใจและการเคารพ นับถือจากบุคคลต่างวัฒนธรรมได้	3.67	0.8	มาก	4.26	0.82	มาก
25. ท่านสามารถเรียนรู้ ปรับตัว และอยู่ร่วมกัน อย่างสบายใจกับบุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม	3.82	0.80	มาก	4.36	0.80	มาก
26. ท่านสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคล ต่างวัฒนธรรม เช่น คณาจารย์ในสาขา เพื่อน ต่างชาติ ต่างศาสนา	3.56	0.85	มาก	4.34	0.79	มาก
27. ท่านสามารถศึกษา ค้นคว้า วิจัย เมื่อได้รับ มอบหมายให้ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาด้าน พหุวัฒนธรรม เช่น จัดนิทรรศการวัฒนธรรมกลุ่ม ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จัดสัมมนาแนวทางการ ปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้ต่างวัฒนธรรม	3.36	0.98	ปาน กลาง	4.18	0.81	มาก
28. ท่านสามารถทำหายและป้องกันปัญหา ความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรม โดยสนับสนุน การเรียนรู้ถึงความแตกต่างของเพื่อนนักศึกษา และคณาจารย์ที่มาจากต่างเชื้อชาติ/วัฒนธรรม	3.22	0.97	ปาน กลาง	4.02	0.91	มาก
29. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมหรือได้รับการ สนับสนุนให้ทำงานด้านพหุวัฒนธรรมใน มหาวิทยาลัย	2.85	0.19	ปาน กลาง	3.86	0.80	มาก
30. ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมที่ หลากหลายมาเป็นพลังร่วมทางวัฒนธรรม เพื่อระดมสมองบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมให้มา ช่วยกันสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเรียนรู้	3.39	0.94	ปาน กลาง	4.21	0.90	มาก
รวมเฉลี่ย	3.47	0.63	ปาน กลาง	4.20	0.63	มาก

**ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษา
ของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ควรมีในอนาคต
(นักศึกษา)**

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความตระหนัก	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		ที่ควรมี ในอนาคต		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ในฐานะนักศึกษา ท่านเชื่อว่าวัฒนธรรม ต่างชาติ ต่างภาษา ล้วนมีคุณค่า และการ เรียนรู้ วัฒนธรรมเหล่านั้นเป็นสิ่งจำเป็น	4.11	0.82	4.46	0.70	-7.35*	0.00
2. ท่านพยายามที่จะเข้าใจและเต็มใจเสี่ยงที่จะ อธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจวัฒนธรรมอื่นที่แตกต่าง จากวัฒนธรรมของท่าน เพื่อก่อให้เกิดความ เข้าใจและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในสังคม	3.73	0.85	4.27	0.74	-10.59*	0.00
3. ท่านมีความเชื่อในคุณค่าและความสำคัญของ มรดกทางวัฒนธรรมของตน และเห็นว่าเป็นสิ่ง ที่ทำให้ท่านเข้าใจผู้ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจาก ท่าน	4.03	0.84	4.41	0.71	-7.90*	0.00
4. ท่านยอมรับวิสัยทัศน์และมุมมองโลกของ ผู้อื่น และยอมรับว่าทุกคนย่อมมีคำตอบที่อาจไม่ เหมือนกัน รวมทั้งเชื่อว่าความแตกต่างทาง วัฒนธรรมไม่เป็นอุปสรรคต่อการสร้าง สัมพันธภาพที่ดี	4.03	0.80	4.45	0.63	-9.57*	0.00
5. ท่านตระหนักว่าวัฒนธรรมของอาจารย์ ต่างชาติมีผลกระทบต่อมุมมองโลก ค่านิยมและ การปฏิบัติงานของผู้นั้น	3.64	0.89	4.01	0.93	-7.39*	0.00
6. ท่านตระหนักถึงความสำคัญของความขัดแย้ง ระหว่างวัฒนธรรมและพยายามหาเหตุผล โดย ไม่มีอคติ เช่น การยกขาพาดโต๊ะ เป็นอริยาบถ สบาย ๆ ในวัฒนธรรมตะวันตก ไม่ได้เป็นการดู ถูกคนตะวันตก	3.46	0.92	4.06	0.96	-11.72*	0.00
7. ท่านมีความคาดหวังว่า มหาวิทยาลัยจะมี หน่วยงานเฉพาะที่สนับสนุนกิจกรรมด้าน พัฒนาธรรม เช่น การแลกเปลี่ยนอาจารย์ การแลกเปลี่ยนนักศึกษา การแลกเปลี่ยน วัฒนธรรม	3.77	1.04	4.41	0.80	-10.90*	0.00

ภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความตระหนัก	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		ที่ควรมี ในอนาคต		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}			
8. สาขาวิชาของท่านตระหนักถึงการให้ข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ เช่น ภาษา ศาสนา เชื้อชาติ ศิลปกรรม รวมทั้งความ ก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของ ประเทศอื่น ๆ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่ม อาเซียน	3.92	0.90	4.37	0.76	-9.59*	0.00
9. สาขาวิชาของท่านมีการใช้อาคารสถานที่สิ่ง ปลูกสร้าง รวมถึงการปฏิบัติต่อรูปเคารพของ แต่ละวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม	3.56	1.02	4.20	0.89	-12.96*	0.00
10. สาขาวิชาของท่านได้จัดบริการแก่นักศึกษา ทุกชาติทุกศาสนาอย่างเพียงพอ เช่น อาหาร อิสลาม อาหารเจ ห้องละหมาด ห้องกิจกรรม พุทธศาสนา	3.41	1.05	4.14	0.97	-12.83*	0.00
รวมเฉลี่ย	3.77	0.56	4.28	0.51	-16.73*	0.00

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความรู้	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		ที่ควรมี ในอนาคต		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
11. ในฐานะนักศึกษา ท่านมีความรู้เกี่ยวกับ วัฒนธรรมต่าง ๆ ในหลาย ๆ ด้าน เช่น ประวัติศาสตร์ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ปัญหาระหว่างชนชาติ เชื้อชาติ รวมทั้ง เศรษฐกิจและเทคโนโลยี) บุคคลอื่น เนื่องมาจาก วัฒนธรรมการปฏิสัมพันธ์กับ บุคคลต่าง ๆ	3.64	0.78	4.26	0.79	-11.92*	0.000
12. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับค่านิยมและพฤติกรรม ของบุคคลอื่นเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์กับ บุคคลต่างวัฒนธรรม	3.61	0.82	4.17	0.83	-11.04*	0.000
13. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการสื่อสารทั้งโดย วาจาและโดยภาษาท่าทางของบุคคลต่าง วัฒนธรรม เช่น การรับประทานบะหมี่ของชาว ญี่ปุ่นจะออกเสียง “ซู้ต ๆ” เพื่อแสดงความ อร่อย และขอบคุณผู้ปรุงอาหาร	3.62	0.89	4.18	0.82	-10.50*	0.000
14. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับที่มาของวัฒนธรรม ต่างชาติและสามารถอ้างอิงเพื่อการหาข้อมูลได้ อย่างเหมาะสม	3.35	0.87	4.12	0.87	-14.09*	0.000
15. ท่านมีความรู้ในวัฒนธรรมเดียวกันอาจมี วัฒนธรรมย่อยที่ต่างกัน และมีความเข้าใจว่า บุคคลหนึ่งสามารถมีอัตลักษณ์ได้หลายอย่าง เช่น ใช้ชีวิตในต่างแดนมานาน ก็มีทั้งอัต ลักษณ์ไทยและต่างชาติ	3.61	0.83	4.21	0.80	-11.94*	0.000
16. ท่านมีความรู้และความเข้าใจว่าความแตกต่าง ทางวัฒนธรรมของคณาจารย์ในสาขาวิชาของ ท่านสามารถมีผลต่อการเรียนการสอนและการ ปฏิบัติกิจกรรมของนักศึกษา	3.66	0.83	4.20	0.83	-10.66*	0.000
17. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับอุปสรรคและข้อจำกัด ของมหาวิทยาลัยที่กระทบต่อการปฏิบัติงาน ของคณาจารย์ต่างชาติ เช่น อาจารย์ต่างชาติ ไม่สามารถเป็นผู้บริหารได้เพราะไม่รู้ภาษาไทย	3.28	1.00	3.98	0.92	-12.46*	0.000
18. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับสภาวะโลกที่เปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็ว เช่น ด้านภูมิศาสตร์ สภาพสังคม เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยี ว่ามีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง	3.61	0.85	4.25	0.81	-13.80*	0.000

ภาวะผู้นำพฤติกรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านความรู้	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		ที่ควรมี ในอนาคต		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
19. ท่านทราบความหมายของคำว่า “พฤติกรรม” จากการให้ความรู้ของ สาขาวิชา ของท่าน ซึ่งสอดแทรกในการสอน เอกสาร การสอน หรือสื่อต่าง ๆ	3.09	1.05	3.96	0.99	-14.29*	0.00
20. สาขาวิชาของท่านได้ให้ความรู้นักศึกษา เกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่มประชาคม เศรษฐกิจ อาเซียน เช่น ภาษา ศาสนา การเมือง เศรษฐกิจ สังคม	3.65	0.93	4.26	0.87	-11.57*	0.00
รวมเฉลี่ย	3.51	0.60	4.16	0.63	-17.57*	0.00

ภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้า สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ในด้านทักษะ	ที่ปรากฏใน ปัจจุบัน		ที่ควรมี ในอนาคต		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
21. ในฐานะนักศึกษา เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ด้านเชื้อชาติ ศาสนา การแบ่งแยกผิว ท่านสามารถชี้ให้เห็นว่าเป็นประเด็นปัญหาเชิง วัฒนธรรม	3.52	0.84	4.18	0.83	-12.02*	0.00
22. ท่านสามารถมองเห็นความแตกต่างทาง วัฒนธรรมและสามารถเป็นผู้เชื่อมต่อในการ ทำงานร่วมกันของบุคคลต่างวัฒนธรรมได้	3.61	0.80	4.30	0.76	-13.28*	0.00
23. ท่านสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ วัฒนธรรมต่าง ๆ มาผสมผสานกับความรู้เดิม และปรับใช้กับสถานการณ์ใหม่	3.67	0.82	4.30	0.76	-12.67*	0.00
24. ท่านสามารถสร้างความไว้วางใจและการ เคารพนับถือจากบุคคลต่างวัฒนธรรมได้	3.67	0.8	4.26	0.82	-11.23*	0.00
25. ท่านสามารถเรียนรู้ ปรับตัว และอยู่ร่วมกัน อย่างสบายใจกับบุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม	3.82	0.80	4.36	0.80	-10.63*	0.00
26. ท่านสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับ บุคคลต่างวัฒนธรรม เช่น คณาจารย์ในสาขา เพื่อนต่างชาติ ต่างศาสนา	3.56	0.85	4.34	0.79	-14.02*	0.00
27. ท่านสามารถศึกษา ค้นคว้า วิจัย เมื่อได้รับ มอบหมายให้ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาด้าน พหุวัฒนธรรม เช่น จัดนิทรรศการวัฒนธรรม กลุ่ม ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จัดสัมมนา แนวทาง	3.36	0.98	4.18	0.81	-14.32*	0.00
28. ท่านสามารถทำหายและป้องกันปัญหา ความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรม โดยสนับสนุน การเรียนรู้ถึงความแตกต่างของเพื่อนนักศึกษา และคณาจารย์ที่มาจากต่างวัฒนธรรม	3.22	0.97	4.02	0.91	-13.32*	0.00
29. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมหรือได้รับการ สนับสนุนให้ทำงานด้านพหุวัฒนธรรมใน มหาวิทยาลัย	2.85	0.19	3.86	0.80	-14.08*	0.00
30. ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมที่ หลากหลายมาเป็นพลังร่วมทางวัฒนธรรม เพื่อระดมสมองบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมให้มา ช่วยกันสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเรียนรู้	3.39	0.94	4.21	0.90	-13.35*	0.00
รวมเฉลี่ย	3.47	0.63	4.20	0.63	-16.91*	0.00

ภาคผนวก จ
วิธีการสังเคราะห์การได้มาของการตั้งชื่อองค์ประกอบ
ของตัวแปรภาวะผู้นำ

วิธีการสังเคราะห์การได้มาของการตั้งชื่อองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำ
พหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของอาจารย์ที่ควรมีในอุดมคติ

องค์ประกอบที่ 1: ทักษะการเปลี่ยนแปลงในกรอบทฤษฎีระบบที่เอื้อสู่การปรับตัว

ด้านความตระหนัก (รหัส B) จำนวนข้อกระทง: 4 ข้อกระทง

น้ำหนักองค์ประกอบ

B2: เต็มใจเสี่ยง	0.725
B5: เต็มใจสำรวจตนเองและเปลี่ยนแปลง	0.713
B6: เปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง	0.611
B1: มุ่งมั่นผดุงความยุติธรรม ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง	0.602

→ ความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง
และพร้อมสำรวจตนเองมุ่งมั่นสู่ความ
เปลี่ยนแปลงด้านยุติธรรม

สรุปได้ว่า: ความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง

ด้านความรู้ (รหัส D) จำนวนข้อกระทง: 5 ข้อกระทง

D9: ความรู้ในผู้ร่วมงาน	0.824
D7: ความรู้เรื่องผลกระทบของการปรับตัว	0.724
D8: ความเข้าใจอัตลักษณ์พหุคุณ	0.716
D10: ความรู้ในข้อจำกัดและอุปสรรคของ อาจารย์ต่างชาติในมหาวิทยาลัยไทย	0.702
D11: ทฤษฎีระบบและการเปลี่ยนแปลงระบบ	0.635

→ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์
กับการปรับตัว

สรุปได้ว่า: ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับการปรับตัว

ด้านทักษะ (รหัส F) จำนวนข้อกระทง: 11 ข้อกระทง

F4: การผสมผสานและการปรับใช้	0.839
F8: สนับสนุนระบบให้เกิดประโยชน์	0.816
F10: ใช้ความรู้ต่อการบริหารงาน	0.804
F11: เปลี่ยนแปลงระบบเอื้อต่อความยุติธรรม	0.800
F1: บังคับและอภิปรายผลความแตกต่าง	0.789
F7: แยกแยะความแตกต่างและความเหมือน	0.783
F6: ประเมินทักษะและการพัฒนา	0.783
F9: บัณฑิตปัญหาและขับเคลื่อนได้	0.783
F2: ประเมินผลกระทบต่อการสื่อสาร	0.777

→ การใช้ทักษะในการผสมผสานและ
สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงระบบ
เพื่อให้เกิดพลังในการขับเคลื่อน
ในการทำงาน

สรุปได้ว่า: การใช้ทักษะเพื่อการเปลี่ยนแปลง

วิธีการสังเคราะห์การได้มาของการตั้งชื่อองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำ
พหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของอาจารย์ที่ควรมีในอุดมคติ

องค์ประกอบที่ 2: ความตระหนักและความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

ด้านความตระหนัก (รหัส B) จำนวนข้อกระทง: 7 ข้อกระทง

น้ำหนักองค์ประกอบ

B3: ผดุงความยุติธรรมและต่อสู้กับความกดดัน	0.730
B11: ความสำคัญของกระบวนการปฏิสัมพันธ์	0.704
B4: คุณค่าและความสำคัญของมรดกทางวัฒนธรรม	0.668
B8: ความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร	0.661
B7: ยอมรับทัศนคติและมุมมองโลกของผู้อื่น	0.654
B9: มรดกทางวัฒนธรรมของอาจารย์ต่างชาติ	0.632
B10: พฤติกรรมของอาจารย์ต่างชาติและผลกระทบ	0.631

→ ความตระหนักเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า: ความตระหนักเกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

ด้านความรู้ (รหัส D) จำนวนข้อกระทง: 6 ข้อกระทง

D6: นโยบายและระเบียบของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสังคมพหุวัฒนธรรม	0.829
D5: แหล่งที่มาของวัฒนธรรมที่ถูกต้อง	0.770
D2: การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมของบุคคล	0.758
D1: ข้อมูลด้านวัฒนธรรมของอาจารย์ต่างชาติ	0.751
D4: ความหลากหลายของวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อบุคคลและประสบการณ์	0.645
D3: ความแตกต่างของวัฒนธรรมมีผลต่อการสื่อสาร	0.594

→ ความรู้เกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า: ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม

วิธีการสังเคราะห์การได้มาของการตั้งชื่อองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำ
พหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในทัศนะของนักศึกษาที่ควรมีในอุดมคติ

องค์ประกอบที่ 1: ทักษะการเล็งเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมและเชื่อมต่อในการ
ทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรมได้ (หน้า 126)

ด้านความตระหนัก (รหัส B) จำนวนข้อกระทง: 1 ข้อกระทง

น้ำหนักองค์ประกอบ

B7: คาดหวังมหาวิทยาลัยสนับสนุนกิจกรรม ด้านพหุวัฒนธรรม	0.608	→	เชื่อมต่อการทำงาน กับบุคคลต่างวัฒนธรรม
--	-------	---	---

สรุปได้ว่า: การเชื่อมต่อการทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรม

ด้านความรู้ (รหัส D) จำนวนข้อกระทง: 5 ข้อกระทง

D5: ในวัฒนธรรมเดียวกันอาจมีวัฒนธรรมย่อย ที่ต่างกัน	0.515	→	การเห็นความแตกต่าง ทางวัฒนธรรม
D2: ค่านิยมและพฤติกรรมของบุคคล	0.492		
D3: วิธีการสื่อสารของบุคคลต่างวัฒนธรรม	0.474		
D8: สภาวะโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม	0.462		
D4: ที่มาของวัฒนธรรมต่างชาติ	0.450		

สรุปได้ว่า: การเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ด้านทักษะ (รหัส F) จำนวนข้อกระทง: 7 ข้อกระทง

F2: เห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมและ เชื่อมต่อในการทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรม	0.708	→	ทักษะเล็งเห็นความแตกต่าง ทางวัฒนธรรมและเชื่อมต่อใน การทำงานกับบุคคลต่าง วัฒนธรรม
F3: นำความรู้ใหม่มาผสมผสานกับความรู้เดิมและ ปรับใช้กับสถานการณ์ใหม่	0.691		
F6: สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคลต่าง วัฒนธรรม	0.663		
F4: สร้างความไว้วางใจและการเคารพนับถือจาก บุคคลต่างวัฒนธรรม	0.659		
F7: ศึกษา ค้นคว้า วิจัยงานพัฒนาพหุวัฒนธรรม	0.541		
F1: ชี้ให้เห็นว่าปัญหาความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม เป็นประเด็นปัญหาทางวัฒนธรรม	0.521		

สรุปได้ว่า: ทักษะเล็งเห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมและเชื่อมต่อในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 2: การผนวกความรู้และทักษะอันก่อให้เกิดความตระหนัก
ในพหุวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม (หน้า 127)

ด้านความตระหนัก (รหัส B) จำนวนข้อกระทง: 1 ข้อกระทง

น้ำหนักองค์ประกอบ

B10: จัดบริการแก่นักศึกษาพหุวัฒนธรรม อย่างเพียงพอ	0.488	→ ความตระหนักในพหุวัฒนธรรม อย่างเป็นรูปธรรม
--	-------	--

สรุปได้ว่า: ความตระหนักในพหุวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม

ด้านความรู้ (รหัส D) จำนวนข้อกระทง: 3 ข้อกระทง

D9: ความหมายคำว่าพหุวัฒนธรรม	0.628	→ ความรู้เกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม
D7: ข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยที่กระทบต่อ การทำงานของอาจารย์ต่างชาติ	0.568	
D10: วัฒนธรรมของกลุ่มประชาคมอาเซียน	0.503	

สรุปได้ว่า: ความรู้เกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม

ด้านทักษะ (รหัส F) จำนวนข้อกระทง: 3 ข้อกระทง

F9: เคยรับการฝึกอบรมด้านพหุวัฒนธรรม	0.741	→ ทักษะเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม
F10: ใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมหลากหลาย มาเป็นพลังร่วมทางวัฒนธรรม	0.673	
F8: ทำทนายและป้องปรามปัญหาความขัดแย้ง ระหว่างวัฒนธรรม	0.670	

สรุปได้ว่า: ทักษะเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม

องค์ประกอบที่ 3: ความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของพหุวัฒนธรรมในการจัดการศึกษาและการบริหารเทศะ (หน้า 128)

ด้านความตระหนัก (รหัส B) จำนวนข้อกระทง: 6 ข้อกระทง

น้ำหนักองค์ประกอบ

B3: คุณค่าและความสำคัญของพหุวัฒนธรรม	0.784
B4: วิสัยทัศน์และมุมมองโลกของผู้อื่น	0.594
B2: เข้าใจและเต็มใจเสี่ยงที่จะอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจวัฒนธรรมอื่น	0.594
B1: วัฒนธรรมต่างชาติล้วนมีคุณค่า	0.590
B8: การให้ข้อมูลความรู้พหุวัฒนธรรม	0.508
B9: การใช้อาคารสถานที่ และการปฏิบัติต่อรูปเคารพเป็นไปอย่างเหมาะสม	0.483

→ ความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของพหุวัฒนธรรมในการจัดการศึกษาและการบริหารเทศะ

สรุปได้ว่า: ความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของพหุวัฒนธรรมในการจัดการศึกษาและการบริหารเทศะ

องค์ประกอบที่ 4: ความตระหนักและความรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อนักศึกษา (หน้า 129)

ด้านความตระหนัก (รหัส B) จำนวนข้อกระทง: 2 ข้อกระทง

น้ำหนักองค์ประกอบ

B5: วัฒนธรรมของอาจารย์ต่างชาติมีผลกระทบต่อมุมมองโลก	0.674
B6: ความสำคัญของความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรม	0.635

→ ความตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า: ความตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ด้านความรู้ (รหัส D) จำนวนข้อกระทง: 2 ข้อกระทง

D6: ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีผลต่อการเรียนการสอน	0.497
D1: ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ	0.405

→ ความรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อนักศึกษา

สรุปได้ว่า: ความรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อนักศึกษา

ภาคผนวก จ
หนังสือประสานงานต่าง ๆ



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55- 1875

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวศรีมณฑา เกษสาคร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษใน มหาวิทยาลัยเอกชน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพุทธิ และ รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชวอำรุง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วย แบบสอบถาม กับหัวหน้าสาขา อาจารย์ และนักศึกษาในสาขาวิชาภาษาอังกฤษ และเก็บข้อมูลด้วยแบบ สัมภาษณ์ กับคณบดีคณะศิลปศาสตร์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55- 1876

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวศรีมณฑา เกษสาคร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษใน มหาวิทยาลัยเอกชน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และ รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชวอำรุง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วย แบบสอบถาม กับหัวหน้าสาขา อาจารย์ และนักศึกษา ในสาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ และเก็บข้อมูลด้วย แบบสัมภาษณ์ กับคณบดีคณะศิลปศาสตร์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุปบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55 1877

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวศรีมณฑา เกษสาคร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษใน มหาวิทยาลัยเอกชน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และ รองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลี อาชาวำรุง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วย แบบสอบถาม กับหัวหน้าสาขา อาจารย์ และนักศึกษา ในสาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และแบบ สัมภาษณ์ กับคณบดีคณะศิลปศาสตร์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55- 1878

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวศรีมณฑา เกษสาคร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษใน มหาวิทยาลัยเอกชน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และ รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชาวำรุง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถาม กับ หัวหน้าสาขา อาจารย์ และนักศึกษา ในสาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล และแบบสัมภาษณ์ กับ คณบดีคณะศิลปศาสตร์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55- 1879

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวศรีมณฑา เกษสาคร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการค้างานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้าวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษใน มหาวิทยาลัยเอกชน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และ รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชวอำรุง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วย แบบสอบถาม กับหัวหน้าสาขา อาจารย์ และนักศึกษา ในสาขาวิชาภาษาอังกฤษสื่อสารธุรกิจ และแบบ สัมภาษณ์ กับคณบดีคณะศิลปศาสตร์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55- 1830

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวศรีมณฑา เกษสาคร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้าวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ประชุมพฤทธิ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชวอำรุง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถาม กับหัวหน้าสาขา อาจารย์ และนักศึกษา ในสาขาวิชาภาษาอังกฤษ และแบบสัมภาษณ์ กับ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55- 1381

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวศรีมณฑา เกษสาคร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้พัฒนารวมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษใน มหาวิทยาลัยเอกชน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และ รองศาสตราจารย์ ดร. พรชวลี อาชวอำรุง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วย แบบสอบถาม กับหัวหน้าสาขา อาจารย์ และนักศึกษา ในสาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ และแบบสัมภาษณ์ กับคณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศช 0512.6 (2771)/55- 1882

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวศรีมณา เกษสาคร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษใน มหาวิทยาลัยเอกชน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และ รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชวอำรุง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วย แบบสอบถาม กับหัวหน้าสาขา อาจารย์ และนักศึกษา ในสาขาวิชาภาษาอังกฤษ และแบบสัมภาษณ์ กับ คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศช 0512.6(2771)/55- 1898

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2555

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

เรียน คร. สุรัตน์ วงศ์รัตนภัสสร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการประชุม

ด้วย นางสาวศรีมณฑา เกษสาคร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และ รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชวอำรุง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุม ระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อรับรองร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของ หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน ในวันเสาร์ที่ 31 มีนาคม 2555 เวลา 9.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุม 407 ชั้น 4 อาคารประชุมสุข อาชวอำรุง (อาคาร 3) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ	ศรีมณฑา เกษสาคร
เกิดวันที่	17 มิถุนายน 2497
ที่อยู่ปัจจุบัน	28 ซอยลาดพร้าว 80 แยก 2 แขวงวังทองหลาง เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
ที่อยู่อีเมลล์	srimanak@yahoo.com
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2512	สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนชลกันยานุกูล อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี
พ.ศ. 2514	สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนพระโขนง (ปัจจุบันคือ โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย) อำเภอพระโขนง กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2518	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาประวัติศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2539	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการแปล (รุ่น 1) คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2544	สำเร็จการศึกษา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสอนภาษาอังกฤษเป็น ภาษาต่างประเทศ (รุ่น 3) สถาบันภาษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2529	เลขานุการ สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
พ.ศ. 2535	ผู้จัดการฝ่ายต่างประเทศ บริษัท สตาร์แพค จำกัด
พ.ศ. 2540	กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.เค. จูปีเตอร์ จำกัด
พ.ศ. 2540 - 2545	อาจารย์สอนภาษาอังกฤษ โรงเรียนศรีวิกรม์บริหารธุรกิจ
พ.ศ. 2546 - 2554	หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ รองคณบดี รักษาการคณบดี คณะศิลปศาสตร์ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก