แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*

GUIDELINES FOR CULTIVATING MULTICULTURAL LEADERSHIP AMONG EXECUTIVES OF THE INTERNATIONAL COLLEGE FOR SUSTAINABILITY STUDIES, SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY

จีรุทม์ อารมณ์ชื่น[1]
Jeerut Aromchuen[1]
มหาวิทยาลัยทักษิณ[1]
Thaksin University[1]
Email : jeerut.film@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาของการบริหารองค์กรพหุวัฒนธรรม คือ กระบวนการและทัศนคติในการทำงานของผู้ที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งด้านอายุ ภาษา เชื้อชาติ และวัฒนธรรม แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร คือ การใช้กระบวนการสื่อสารที่มีคุณภาพ และส่งเสริมการยอมรับความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมของคนในองค์กร โดยผู้นำควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการอยู่ร่วมกันท่ามกลางพหุวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม จัดการส่งเสริมวัฒนธรรมอย่างหลากหลายบนพื้นฐานของการให้คุณค่าทุกคนอย่างเท่าเทียม

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม; ภาวะผู้นำ; พหุวัฒนธรรม

*Received: November 11, 2023; Revised: May 28, 2024; Accepted: June 6, 2024

ABSTRACT

The objective of this research is to examine the challenges and guidelines for promoting multicultural leadership among executives at the International Colleges for Sustainability Studies, Srinakharinwirot University. The target group for the interviews consisted of senior and mid-level executives from the International College for Sustainability Studies, totaling five individuals. Data was collected through structured interviews, and an in-depth analysis approach utilizing content analysis was employed for data interpretation.

The study revealed that the effective management of a multicultural organization depends on the attitudes and behaviors of individuals varying in age, language, race, and culture within the workplace. To establish guidelines for multicultural leadership among executives, it is essential to implement a communication process that prioritizes high-quality interactions and promotes acceptance of cultural diversity among organizational members. In this effort, leaders should assume a pivotal role, acting as role models to showcase harmonious coexistence amidst cultural diversity. They can achieve this by organizing and promoting diverse cultures within the organization, valuing everyone equally, and thereby creating an inclusive and supportive environment.

Keywords : Multicultural Leadership; Leadership; Multiculturalism

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งเชิงนโยบายและการปฏิบัติการควรจะต้องอยู่ภายใต้คุณค่าและหลักปรัชญาของสถานศึกษาที่คำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายและบริหารจัดการให้สถานศึกษากลายเป็นพื้นที่ที่สร้างโอกาสอย่างเท่าเทียมกันโดยยึดหลักการสำคัญ ได้แก่ การบริหารจัดการอยู่ภายใต้การตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกโดยคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลาย ผู้บริหารควรจะต้องเป็นผู้นำที่มีกลยุทธ์ในการพัฒนาความเท่าเทียมและการลดอคติ รวมทั้งมีการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกันของสมาชิกทุกกลุ่มในสถานศึกษา สรุปรายละเอียดของฉันทามติในการจัดการศึกษาเพื่อความแตกต่างหลากหลายตามแนวคิดพหุวัฒนธรรมศึกษา โดยการสร้างวัฒนธรรมที่เสริมสร้างความแตกต่างหลากหลายและความเท่าเทียมทางเพศสภาพ เชื้อชาติ และชนชั้นทางสังคม (Banks and others, 2017: 68-69; Banks and Banks, 2020: 19) การนำแนวคิดพหุวัฒนธรรมศึกษาไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จจะต้องให้ความสำคัญกับระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาในฐานะระบบทางสังคม (the school as a social system) ซึ่งถือเป็นระบบทางสังคมหลักที่เป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้าใจและความตระหนักในความแตกต่างหลากหลายให้ผู้เรียน ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และปฏิรูประบบการบริหารจัดการ ให้พร้อมสำหรับการนำแนวคิดพหุวัฒนธรรมไปใช้ โดย

คำนึงถึงหลักการสำคัญในการสร้างสรรค์สถานศึกษาในฐานะระบบทางสังคมเพื่อพัฒนาความแตกต่างหลากหลาย

การบริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องตั้งอยู่บนความคาดหวังและมาตรฐานที่สูงสำหรับผู้เรียนทุกคน โดยปกติสถานศึกษาถูกคาดหวังในการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ ผลสัมฤทธิ์ และความก้าวหน้าของผู้เรียนให้เป็นไปตามความคาดหวังและมาตรฐานของสังคม แต่การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดพหุวัฒนธรรมศึกษานั้นคาดหวังให้สถานศึกษาเป็นแหล่งสนับสนุนความเท่าเทียมและการจัดศึกษาสำหรับนักเรียนทุกคน ไม่จำกัดเฉพาะการพัฒนานักเรียนบางคนแต่จะต้องเป็นการพัฒนานักเรียนโดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ชนชั้นทางสังคม หรือความสามารถทางภาษา (รุจน์ ภูชา และคณะ, 2563) ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวและมีทักษะในการเป็นผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม การเปลี่ยนผ่านไปสู่เศรษฐกิจโลกาภิวัฒน์ และการนำไปสู่ความหลากหลายของแรงงานต่าง ๆ ทั่วโลก ล้วนตอกย้ำความจำเป็นเร่งด่วนในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมขององค์กรที่จะก้าวเข้าสู่องค์กรชั้นนำแห่งการศึกษานานาชาติ

วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นวิทยาลัยนานาชาติแห่งแรกและแห่งเดียวของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถือเป็นองค์กรการศึกษาชั้นนำที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารและสร้างประสบการณ์ความเป็นนานาชาติให้แก่นิสิต เพื่อจัดการเรียนการสอนเป็นหลักสูตรนานาชาติ ปัจจุบันวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน ได้เปิดการเรียนการสอนหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต 2 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาการจัดการภาคบริการและการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และสาขาวิชาภาษาและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ผ่านจัดการเรียนการสอนโดยคณาจารย์ชาวไทยและชาวต่างชาติที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงในแต่ละสาขาวิชา ประกอบด้วยคณาจารย์ชาวไทยจำนวน 33 คน คณาจารย์ชาวต่างชาติจำนวน 7 คน และเจ้าหน้าที่สนับสนุน 20 คน วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน สร้างความผูกพันกับบุคลากรและพนักงานทุกคน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรและพนักงานที่เกี่ยวข้องได้มีการประชุมในแต่ละส่วนงานเป็นประจำเพื่อวางแผนงานและสร้างเข้าใจในการทำงานร่วมกัน โดยสมาชิกและคณะกรรมการบริหารของวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน ตลอดจนสำนักงานคณบดี ให้ความสำคัญกับบทบาทของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ เนื่องจากวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืนมีความเชื่อว่าบุคลากรดังกล่าวเป็นกุญแจสำคัญในการช่วยให้ วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน บรรลุเป้าหมายสูงสุด (วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน, 2565) โดยการประสานความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์ชาวไทยและชาวต่างชาติ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ เพื่อมาทำงานร่วมกันในวิทยาลัย ซึ่งก็สร้างปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจ ทั้งชาติพันธุ์ การสื่อสาร อันเนื่องมาจากความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ขาดความตระหนัก ความเข้าใจ และทักษะต่างวัฒนธรรม การมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม จึงเป็นเครื่องมือและแนวทางในการจัดการกับปัญหาที่เกิดจากการรวมกันของสมาชิกในองค์กรที่มีความแตกต่างหลากหลายได้ และพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่เห็นคุณค่าความแตกต่างของปัจเจกบุคคล

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มุ่งเน้นการศึกษาปัญหาและนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เพื่อเป็นประโยชน์ในการสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกับวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืนต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 ศึกษาปัญหาและนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 เพื่อเป็นประโยชน์ในการสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกับวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืนหรือองค์กรพหุวัฒนธรรมต่อไป

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) มีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ

1) ศึกษาวิจัยเอกสาร ทฤษฎีและความหมายของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม พหุวัฒนธรรมศึกษา เพื่อสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของนนทกร มังคละศิริ (2560) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และด้านการมีคุณธรรม มาสร้างข้อคำถามหลักในแบบสัมภาษณ์ และตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยมีค่าความเชื่อมั่น 0.71

2) เก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) จากข้อคำถามหลักตามแบบสัมภาษณ์ที่ได้สร้างขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์ คือ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ปัญหาและแนวทางการแก้ไข แนวปฏิบัติที่ดีของวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืนฯ

3 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะเชิงผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร

1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

การขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมของการปฏิบัติในองค์กรที่มีความหลากหลายอย่างถูกต้องและเหมาะสม และการเลือกปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองเคยได้รับมากกว่าพิจารณาในสิ่งที่เหมาะสม

ในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นปัญหาของการทำงานขององค์กรพหุวัฒนธรรมประการหนึ่ง ซึ่งการสร้างการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมจำเป็นต้องเข้าใจความหมายของคำว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมก่อนที่จะยอมรับในความหลากหลาย เพราะหากสมาชิกในองค์กรไม่เข้าใจความหมายของวัฒนธรรมแล้ว การยอมรับในความแตกต่างหลากหลายจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ดังที่ผู้บริหารได้ระบุประเด็นปัญหาและแนวทางการพัฒนาด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน ไว้ดังนี้

“หลายคนเข้าใจความหมายของคำว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมแตกต่างไปจากสิ่งที่ควรจะเป็น กล่าวคือ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมไม่ได้มาจากการอยู่คนละประเทศที่มี political boundary ต่างกัน แต่อาจหมายรวมถึงการที่มีเพศต่างกัน การเลี้ยงดูต่างกัน ฐานะทางเศรษฐกิจต่างกัน หรือ เรียนโรงเรียนต่างกัน อีกทั้งการ stereotype คือสิ่งที่น่ากลัวมากที่สุดในการยอมรับความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ผมเชื่อว่า การนิยามนี่แหละ คือ ตัวปัจจัยสำคัญในการแสดงออกของบุคคลที่มีต่อความหลากหลาย

แนวทางการพัฒนา คือ 1) การไม่ตัดสินผู้อื่นจากการที่เค้าเห็นเค้าเป็นต่างจากเราทางด้านชาติพันธ์ (non-ethnocentric) ความคิด หรือการปฏิบัติ 2) การยอมรับผู้อื่นการรับฟังผู้อื่นแล้วนำมาพิจารณาอย่างถี่ถ้วน การเห็นอกเป็นใจผู้อื่น (put yourself in the other’s shoes) 3) technical and informal learning คือ การเรียนรู้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 1)

นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารระดับภาควิชาได้นำเสนอมุมมองเกี่ยวกับประเด็นด้านการยอมรับความแตกต่างหลากหลายในวิทยาลัยนานาชาติ ดังนี้

“...ความหลากหลายของเราด้านการยอมรับเป็นไปในลักษณะที่มุ่งผลประโยชน์เป็นหลัก ยังขาดวัฒนธรรมที่จะประสานความร่วมมือในการทำงาน องค์กรหาคนทำงานยาก การแก้ไขปัญหาสามารถแก้ไขได้ในคนที่สามารถปรับทัศนคติเพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักได้เท่านั้น ทั้งนี้การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเป็นหนึ่งเดียวได้ คือ การประเมินสมรรถนะของคนในองค์กรตามความเป็นจริง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 2)

ทั้งนี้แนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้นำจึงควรสร้างความเข้าใจร่วมกันในพื้นฐานทางวัฒนธรรมของสมาชิกในองค์กร การแตกต่างทางวัฒนธรรมที่สะท้อนผ่านรูปแบบการทำงาน รวมไปถึงวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิตของแต่ละคนที่แสดงออกมาในลักษณะที่เป็นปัจเจกชน ซึ่งนับว่าเป็นความละเอียดอ่อนในการสร้างความเข้าใจร่วมกันของคนในองค์กร

2) ด้านการสื่อสาร

การสื่อสารบนความแตกต่างทางวัฒนธรรม รวมไปถึงการเข้าใจความหมายที่แตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ของผู้พูด ตลอดจนช่องทางการสื่อสารที่จำกัด ทำให้ขาดประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการสื่อสารไป ซึ่งมีผู้บริหารหลายท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นปัญหาและแนวทางการแก้ไขที่สอดคล้องกันหลายท่าน ดังนี้

“...ความแตกต่างทางวัฒนธรรมนับว่าเป็นปัญหาพื้นฐานในการสื่อสาร แม้ว่าภาษาที่ใช้ในการสื่อสารหลักจะเป็นภาษาอังกฤษ แต่การอธิบายคำพูดที่สื่อสารออกไปอาจจะทำให้เกิดการ

เข้าใจความหมายที่แตกต่างไปได้ ทั้งนี้การแก้ไขอาจจะมอบหมายให้อาจารย์หรือหัวหน้าสาขาเป็นตัวกลางในการสื่อสาร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 3)

“...ปัญหามีค่ะ หลัก ๆ เลยคือการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ อาจารย์ที่ท่านมีอายุมากหน่อยไม่สามารถใช้ช่องทางในการสื่อสารออนไลน์ได้สะดวก ทำให้มีการแก้ปัญหาผ่านการส่งอีเมล์หรือใช้การโทรศัพท์เมื่อมีการตัดสินใจด่วน ทั้งนี้มีผู้ประสานงานพิเศษประสานงานโดยตรงกับท่านอาจารย์ต่าง ๆ เพื่อจะได้ไวขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 4)

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำควรใช้กลวิธีทางสังคมในการสื่อสาร หรือการมอบหมายบุคคลที่มีความสามารถในการถ่ายทอดให้เป็นผู้ประสานงานกับอาจารย์ที่มีข้อจำกัดในการสื่อสารบางประการ ทั้งนี้ผู้นำควรใช้วิธีการสื่อสารที่เน้นการฟังเพื่อการรับรู้ความหมายเพื่อเป็นอีกทางในการสื่อสารที่ประสิทธิภาพในองค์กร ประเด็นที่ควรพิจารณาหลักอีกประการคือการเข้าใจการรับรู้ทางภาษาของผู้ฟังว่ามีลักษณะที่คล้ายคลึงกับวัฒนธรรมแบบใดเป็นสำคัญ

3) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

สมาชิกในองค์กรบางคนยังไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งเกิดจากขนาดและการแบ่งหน่วยงานภายในที่มีความแตกต่างกัน ทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรไม่เกิดการสร้างสัมพันธ์ในองค์กรอย่างเด่นชัด ทั้งนี้ปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับคำอธิบายจากสัมภาษณ์ของผู้บริหาร ดังนี้

“ปัญหา ขนาดและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ของผู้นำกับคนในองค์กรส่งผลต่อระดับ healthy relationship มาก ๆ องค์กรขนาดใหญ่ที่มีแผนกเยอะ หลายหน่วยงานย่อย มีสายงานที่ยืดยาว ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรภาพรวมอาจจะไม่แน่นแฟ้น วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจมักจะดีกว่าการทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์เพื่อค่าตอบแทนจูงใจ และการเป็นศูนย์รวมจิตใจของบุคลากรทำให้ผู้นำสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรได้ ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 1)

สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการสร้างสัมพันธ์ของคนในองค์กร มีผู้บริหารหลายท่านเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาไว้สอดคล้องกัน ดังนี้ คือ การจัดโครงการพัฒนาบุคคลากรนอกสถานที่ รวมไปถึงการจัดกิจกรรมที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันของคนในองค์กรอย่างกิจกรรมตามเทศกาลต่าง ๆ รวมไปถึงการใช้การเจรจาขอความร่วมมือในการทำงานผ่าน “ตัวแทน” ซึ่งถูกวางตัวไว้เป็นแกนหลักของกลุ่มความสัมพันธ์ต่าง ๆ ดังนี้

“การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร เช่น การจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคคลากร ไปประชุมหรือทำกิจกรรมร่วมกัน ปีละ 1-2 ครั้ง นอกสถานที่ทำการ จากการสังเกตเมื่อบุคคลากรกลับมาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรดีขึ้น อีกวิธีคือการให้หัวหน้าสาขาหรือคณบดีจัดการตามลำดับเมื่อเกิดปัญหา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 5)

“การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร คนในองค์กรแบ่งกันเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มผลประโยชน์ วิธีการก็คือการร้องขอกับตัวกลาง ในกรณีที่อยากให้ทำงาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 2)

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ผู้นำควรจัดโครงการพัฒนาบุคคลากรนอกสถานที่ รวมไปถึงการจัดกิจกรรมที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันของคนใน

องค์กรอย่างกิจกรรมตามเทศกาล ประเพณีต่าง ๆ รวมไปถึงการใช้การสื่อสารผ่าน “ตัวแทน” ของกลุ่มความสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์แบบรวมกลุ่มและกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มขึ้นของสมาชิกแต่ละกลุ่ม

4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากร

การจัดสรรทรัพยากรมีการวางแผนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืนได้วางแผนไว้ แต่มักจะเกิดความไม่เท่าเทียมในการจัดสรรทรัพยากรทั้งการเงินการคลังและสภาพคล่องทางการเงินส่งผลต่อการบริหารงานและภาวะผู้นำ รวมไปถึงการต้องการทรัพยากรของกลุ่มบุคคลมีความแตกต่างกัน เช่น ศาสนา เพศทางเลือก เป็นต้น สอดคล้องกับคำอธิบายของผู้บริหาร ดังนี้

“การจัดสรรทรัพยากรไม่เท่าเทียมกัน การจัดสรรห้องเรียนมักให้กับหลักสูตรที่เปิดมาก่อน การจัดสรรงบประมาณขึ้นอยู่กับค่าเทอมที่นิสิตจ่ายจริง การจัดสรรทรัพยากรนอกเหนือแผนงาน มักจะให้กับผู้บริหารและผู้ใกล้ชิด เนื่องจากมีภาระงานที่เยอะกว่าอาจารย์ทั่วไป...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 2)

ทั้งนี้ยังมีผู้บริหารบางส่วนไม่ได้ระบุถึงการจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากมีความเห็นว่ามีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเท่าเทียมกันแล้ว

แนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการสนับสนุนทรัพยากร ผู้นำควรมีการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรทั้งในแผนยุทธศาสตร์และทรัพยากรที่ถูกจัดสรรมาจากส่วนกลางให้เกิดความเท่าเทียม เหมาะสมกับภาระงานที่ทำ

5) ด้านธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

ผู้บริหารขาดธรรมาภิบาลในการบริหารภายใน จึงทำให้เกิดความไม่พอใจของสมาชิกในองค์กร และขาดความสามัคคีภายใน ทั้งนี้ผู้บริหารได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการมีคุณธรรมของคนในองค์กร ดังนี้

“มีการแจ้งการปฏิบัติตนตามแนวทางของมหาวิทยาลัย แต่องค์กรยังไม่ได้มีการดำเนินงานส่วนขององค์กรในลักษณะของการสร้างบรรทัดฐานขององค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 3)

ผู้บริหารระดับภาควิชา1

แนวทางการแก้ไขปัญหา ดังนี้

“องค์กรต้องมีการใช้แนวทางการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล เน้นการเสียสละในการทำงาน โดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ 2)

แนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการมีคุณธรรม ผู้นำควรกำหนดกฎ เกณฑ์ที่นอกเหนือจากแนวทางของมหาวิทยาลัย เนื่องจากบริบทของสมาชิกในองค์กรที่แตกต่างกัน การบังคับใช้กฎระเบียบที่ยังไม่เฉพาะเจาะจง และเหมาะสมกับองค์กรจะทำให้สมาชิกเกิดการย่อหย่อนในการปฏิบัติงานได้ และจะเป็นสร้างลักษณะนิสัยในระยะยาว

6. อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ผู้บริหารเน้นความสามารถในการสื่อสารของคนในองค์กรมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของการสื่อสาร เพราะการสื่อสารเป็นเหมือนสะพานในการเชื่อมวัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลายเข้าไว้ด้วยกันได้ จนเกิดเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม การบริหารงานองค์กรของผู้บริหารย่อมเผชิญกับปัญหา ความรุนแรง และอุปสรรคนานัปการ ดังนั้น การดึงเอาศักยภาพของตนเองและทีมงานออกมาเป็นแรงผลักดันในการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงระบบที่เอื้อต่อการจัดการ ความยุติธรรม และความเสมอภาคให้เกิดขึ้นบนกฎระเบียบข้อบังคับที่เคร่งครัดไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีความแตกต่างหลากหลายและไม่สามารถเข้าใจระบบการทำงานตามรูปแบบรัฐราชการไทยได้ ย่อมทำให้เกิดความยากลำบากในการสื่อสาร ทั้งนี้แนวทางการแก้ไขปัญหาความสามารถในการสื่อสารของคนในองค์กร ผู้นำควรใช้กลวิธีทางสังคมในการสื่อสาร หรือการมอบหมายบุคคลที่มีความสามารถในการถ่ายทอดให้เป็นผู้ประสานงานกับอาจารย์ที่มีข้อจำกัดในการสื่อสารบางประการ ทั้งนี้ผู้นำควรใช้วิธีการสื่อสารที่เน้นการฟังเพื่อการรับรู้ความหมายเพื่อเป็นอีกทางในการสื่อสารที่ประสิทธิภาพในองค์กร ประเด็นที่ควรพิจารณาหลักอีกประการคือการเข้าใจการรับรู้ทางภาษาของผู้ฟังว่ามีลักษณะที่คล้ายคลึงกับวัฒนธรรมแบบใดเป็นสำคัญ สอดคล้องกับ Nieto and Bode (2020) และรุจน์ ฦๅชาและคณะ (2563) ที่ได้อธิบายลักษณะของการสื่อสารในสังคมพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษา ควรจะต้องสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างสัมพันธ์กับสมาชิกโดยการสื่อสารให้สมาชิกรับทราบและร่วมกันวางแผนในการแก้ไขปัญหาทั้งในการทำงานและการดำเนินชีวิต

สำหรับการยอมรับความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้บริหารมีการยอมรับความหมาลกหมายทางสังคมและวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนาของคนในสถานศึกษา เนื่องจากสภาพสังคมไทยในปัจจุบันต้องเผชิญกับกระแสโลกไร้พรมแดน กระแสข้อมูลข่าวสาร และกระแสวัฒนธรรมที่ถาโถมเข้ามา ผู้นำควรจะต้องหารูปแบบที่เหมาะสมระหว่างกระแสโลกกับกระแสวัฒนธรรมท้องถิ่น (Localization) และต้องเชื่อมโยงเทคโนโลยีใหม่เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรให้ได้ (ธีระ รุญเจริญ, 2550) นอกจากนี้กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ และการวิจัย (อว.) ยังมีนโยบายในการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนทุกคนทุกเพศอย่างเท่าเทียมกัน โดยปราศจากความเหลื่อมล้ำทางสังคม เชื้อชาติ ภูมิประเทศ นโยบายเหล่านี้จึงส่งผลให้ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับตัวและมีทักษะการเป็นผู้นำพหุวัฒนธรรม (Connerley & Pedersen, 2005) ในขณะเดียวกันพบว่าด้านการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ด้านการสนับสนุนทรัพยากร และด้านการมีคุณธรรม ยังไม่ใช่จุดเน้นที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน ทั้งนี้เป็นเพราะความเด่นชัดของความสามารถในการสื่อสารและการยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นเหตุผลหลักและถือเป็นปัจจัยสำคัญของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ที่สามารถอธิบายลักษณะปัญหาหรือแนวทางการปก้ไขปัญหาได้

ผลจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถือว่าเป็นแนวทางที่ดีให้กับองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความแตกต่างหลากหลายอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ ไม่เพียงเท่านั้นภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งที่จำเป็นต้องเกิดในตัวผู้นำยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม

อยู่ตลอดเวลา กระแสโลกาภิวัฒน์และความเจริญทางด้านเทคโนโลยีนับเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ผู้นำทุกคนต้องตระหนักและต้องพยายามหนุนเสริมให้เกิดกับสมาชิกทุกคน เพื่อเป็นการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดดของวัฒนธรรมที่ถูกนำเข้าผ่านทรัพยากรสำคัญของโลก นั่นก็คือ “คน”

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้นผู้นำต้องใช้หลักการบริหารท่ามกลางความหลากหลายและสร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้องค์กร โดยให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีบทบาทในการกำหนดค่านิยมขององค์กรเพื่อหาจุดร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายของผู้บริหาร ผู้นำควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการอยู่ร่วมกันท่ามกลางพหุวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม จัดการส่งเสริมวัฒนธรรมอย่างหลากหลาย และเปิดใจยอมรับวัฒนธรรมอื่นทั้งยังคงความเป็นเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมของตนเอาไว้ ผู้นำต้องส่งเสริมให้บุคคลากรทุกคนมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง บริหารความเปลี่ยนแปลง ความหลากหลายอย่างนุ่นนวล ประนีประนอม และให้คุณค่ากับทุกคน

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

7.1.1 ภาวะผู้เชิงพหุวัฒนธรรม มีที่มาจากแนวคิดพหุวัฒนธรรม (Multicultural) ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานในการบริหาร จัดการในองค์กร ชุมชน หรือสังคมที่มีความแตกต่างหลากหลาย อันจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหาร จัดการองค์กร หรือบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.1.2 ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรควรมีการศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของตนเอง เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างกันภายในองค์กรบนพื้นฐานของความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม ความเท่าเทียม และความเสมอภาค

7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

7.2.1 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารวิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืนมีความเฉพาะเจาะจงเนื่องจาก บุคลากรมีความหลากหลายทั้งด้านอายุ ภาษา เชื้อชาติ และวัฒนธรรม ผู้บริหาร ผู้นำองค์กรพหุวัฒนธรรมอื่น ๆ ควรศึกษาสภาพและนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับพันธกิจ บริบทหรือวัฒนธรรมองค์กร

7.2.2 ผู้บริหาร ผู้นำองค์กรพหุวัฒนธรรมสามารถนำแนวทางการพัฒนาไปบูรณาการกับวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมขององค์กรของท่าน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

7.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

7.3.1 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในองค์กรประเภทอื่น ๆ เนื่องจากองค์กรพหุวัฒนธรรมอาจมีลักษณะความสัมพันธ์ของบุคลากร รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน

7.3.2 ควรมีการพัฒนาหรือต่อยอดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม โดยการนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารในองค์กรวัฒนธรรมอื่น ๆ ประเมินความสอดคล้อง และปรับปรุงเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรอื่น ๆ ต่อไป

8. บรรณานุกรม

ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและการบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ : แอล.ที.เพรส.

นนทกร มังคละศิริ. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

รุจน์ ภูชา, วิสรุต สุวรรณสันติสุข, จีรุทม์ อารมย์ชื่น และ ณพรรษ อาทิตยวรากูล. (2563). **การวิเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการศึกษา เพื่อความแตกต่างหลากหลายตามแนวคิดพหุวัฒนธรรมศึกษาของนิสิตครูสังคมศึกษา.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ.

วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน. (2565). **รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ EdPEx.** กรุงเทพฯ : วิทยาลัยนานาชาติเพื่อศึกษาความยั่งยืน.

Banks, J.A. & Banks, C.M. (2020). **Multicultural Education Issues and Perspectives.** 10th ed. New York : Wiley & Sons.

Banks, J.A., Cookson, P., Gay, G., Hawley, W.D., Irvine, J.J., Nieto, S., Schofield, J.W. & Parker, W.C. (Ed.). (2017). **Education and Diversity. Social Studies Today: Research and Practice.** 2nd ed. New York : Routledge.

Connerley & Pedersen. (2005). **Leadership in a Diverse and Multicultural Environment: Developing Awareness, Knowledge, and Skills.** California : Sage Publications, Inc.

Nieto and Bode. (2020). **Affirming Diversity: The Sociopolitical Context of Multicultural Education (What's New in Foundations / Intro to Teaching).** New York : Pearson.