

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในภาคเหนือ: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

วรรณิดา ธีระทัศนานันต์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในภาคเหนือ: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

วรรณิดา ธีระทัศนานันต์



ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF INDICATORS ON CROSS-CULTURAL LEADERSHIP OF UNIVERSITY ADMINISTRATORS IN NORTHERN THAILAND: A MODEL INVARIANCE ANALYSIS

WANNIDA TEERATUSANANUN

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION FACULTY OF EDUCATION MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY 2026

COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	**การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในภาคเหนือ: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล**
ชื่อนักศึกษา	**วรรณิดา ธีระทัศนานันต์**
ชื่อปริญญา	**ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**
สาขาวิชา	**สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**
ปีพุทธศักราช	**2569**
อาจารย์ที่ปรึกษา	**รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม**
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	**ดร.กรรณิกา ไวโสภา**

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ .....

(พระครูศรีวีรคุณสุนทร , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์:

ประธานกรรมการ .....

(ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา .....

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

(ดร.กรรณิกา ไวโสภา)

กรรมการ .....

(รองศาสตราจารย์บุญช่วย ศิริเกษ)

กรรมการ .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ ชูสอน)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	**การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในภาคเหนือ: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล**
ชื่อนักศึกษา	**วรรณิดา ธีระทัศนานันต์**
ชื่อปริญญา	**ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**
สาขาวิชา	**สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	**รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม**
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	**ดร.กรรณิกา ไวโสภา**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ และ 4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ คณบดีและอาจารย์ผู้สอนมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ จำนวน 550 คน ใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน ทำการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ร่วมกับการวิเคราะห์สถิติขั้นสูง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second Order CFA) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 2) การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลสมการโครงสร้างด้วยการประมาณค่าความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) และเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC) 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (CC1) ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (CC2) การจัดการความขัดแย้ง (CC3) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (TL1) การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (TL2) การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (TL3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (TL4) 3) ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (CA) 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (CA1) ความยืดหยุ่นในการทำงาน (CA2) 4) ความไว้วางใจ (TR) 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ (TR1) ความน่าเชื่อถือ (TR2)

ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (TR3) 5) ความเห็นอกเห็นใจ (EM) 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การยอมรับความแตกต่าง (EM1) การเข้าใจความรู้สึก (EM2) การรับฟังอย่างเปิดใจ (EM3)

2. ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ Chi-square = 95.540, df = 85, P-Value = .204, RMSEA = .015, CFI = .997, TLI = .996, SRMR = .030

3. ผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล พบว่าโมเดลการวัดมีความไม่แปรเปลี่ยนครบทั้ง 4 ระดับ ได้แก่ 1) Configural Invariance 2) Metric Invariance 3) Scalar Invariance 4) Strict Invariance จากการทดสอบโมเดลสมมติฐานทั้ง 4 โมเดล ผ่านการทดสอบทั้งหมดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยมีค่า ΔCFI = .001 และ ΔRMSEA = .009 ในทุกระดับ โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ดังนี้ 1) ด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารที่มีความละเอียดอ่อนต่อบริบทวัฒนธรรม สร้างความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และพัฒนาทักษะการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งบนพื้นฐานความเข้าใจทางวัฒนธรรม 2) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมความหลากหลายทางวัฒนธรรม สร้างแรงบันดาลใจโดยคำนึงถึงพื้นเพวัฒนธรรมของบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมในองค์กร และสร้างพื้นที่การมีส่วนร่วมที่เท่าเทียมสำหรับทุกกลุ่ม 3) ด้านความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม ผู้บริหารควรพัฒนากรอบความคิดแบบปรับตัวได้ให้สามารถปรับวิธีบริหารให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบริหารงานด้วยความยืดหยุ่นโดยรักษาความน่าเชื่อถือและความยุติธรรม 4) ด้านความไว้วางใจ ผู้บริหารควรดำรงตนด้วยความซื่อสัตย์และโปร่งใส พัฒนาสมรรถนะวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และแสดงออกถึงการเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม 5) ด้านความเห็นอกเห็นใจ ผู้บริหารควรมองความหลากหลายทางวัฒนธรรมว่าเป็นทรัพยากรขององค์กร พัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของบุคลากรจากพื้นเพต่างกัน และสร้างช่องทางการรับฟังที่หลากหลายซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม, ผู้บริหารมหาวิทยาลัย, การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

ABSTRACT

Dissertation Topic	**Development of Indicators on Cross-Cultural Leadership of University Administrators in Northern Thailand: A Model Invariance Analysis**
Student's Name	**WANNIDA TEERATUSANANUN**
Degree Sought	**Doctor of Education**
Program	**Program in Educational Administration**
Anno Domini	**2026**
Advisor	**Associate Professor Dr. Pim-on Sod-ium**
Co-Advisor	**Dr. Kunnika Vaisopha**

This research aimed to: 1) examine the components and indicators of cross-cultural leadership among university administrators in Northern Thailand; 2) test the goodness-of-fit of the structural relationship model of cross-cultural leadership indicators for university administrators in Northern Thailand against empirical data; 3) test the measurement invariance of the structural relationship model of cross-cultural leadership indicators among university administrators in Northern Thailand; and 4) explore guidelines for developing cross-cultural leadership among university administrators in Northern Thailand. The sample consisted of 550 deans and faculty members from universities in Northern Thailand, selected through multi-stage random sampling. Data analysis employed basic descriptive statistics alongside advanced statistical techniques, comprising:1) Second Order Confirmatory Factor Analysis (Second Order CFA) to test the goodness-of-fit of the hypothesized model against empirical data, and2) measurement invariance analysis of the structural equation model using Maximum Likelihood estimation. Qualitative data were additionally collected through semi-structured interviews with 10 experts and analyzed using content analysis.

Results

1. The cross-cultural leadership indicator model for university administrators in Northern Thailand comprised 5 components and 15 indicators, as follows: 1) Cross-Cultural Communication (CC) with 3 indicators: Effective Communication

(CC1), Cultural Difference Understanding (CC2), and Conflict Management (CC3); 2) Transformational Leadership (TL) with 4 indicators: Cross-Cultural Vision (TL1), Cross-Cultural Inspiration (TL2), Learning and Development Promotion (TL3), and Cross-Cultural Participation (TL4); 3) Cultural Adaptability (CA) with 2 indicators: Adaptation to Cultural Environments (CA1) and Flexibility in Work (CA2); 4) Trust (TR) with 3 indicators: Integrity (TR1), Credibility (TR2), and Respect for Cultural Differences (TR3); and 5) Empathy (EM) with 3 indicators: Accepting Differences (EM1), Understanding Feelings (EM2), and Open-minded Listening (EM3).

2. The structural relationship model of cross-cultural leadership indicators demonstrated excellent fit with empirical data: Chi-square = 95.540, df = 85, P-Value = .204, RMSEA = .015, CFI = .997, TLI = .996, SRMR = .030.

3. Measurement invariance analysis revealed that the model achieved full invariance across all four levels: 1) Configural Invariance, 2) Metric Invariance, 3) Scalar Invariance, and 4) Strict Invariance. All four hypothesized models passed testing at the 95% confidence level, with ΔCFI = .001 and ΔRMSEA = .009 at every level, confirming that the cross-cultural leadership indicator model is invariant between Mae Fah Luang University and University of Phayao.

4. Guidelines for developing cross-cultural leadership among university administrators in Northern Thailand are as follows: 1) Regarding cross-cultural communication, administrators should develop communication skills that are sensitive to cultural contexts, foster understanding of cultural differences, and develop mediation skills for resolving conflicts based on cultural understanding; 2) Regarding transformational leadership, administrators should establish a vision that encompasses cultural diversity, inspire personnel with awareness of their cultural backgrounds, promote cross-cultural learning within the organization, and create equal participation opportunities for all groups; 3) Regarding cultural adaptability, administrators should develop an adaptive mindset that enables adjustment of administrative approaches in response to changing contexts, and manage with flexibility while maintaining credibility and fairness; 4) Regarding trust, administrators should conduct themselves with honesty and transparency, continuously develop academic and professional competencies, and demonstrate

concrete respect for cultural differences; and 5) Regarding empathy, administrators should view cultural diversity as an organizational resource, develop the ability to understand the feelings of personnel from different cultural backgrounds, and establish diverse listening channels that lead to concrete action.

Keywords: Cross-Cultural Leadership Indicators, University Administrators, Measurement Invariance Analysis

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์และความร่วมมืออย่างดียิ่งจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง สถาบันที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางการบริหารการศึกษาในระดับปริญญาเอกให้แก่ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.กรรณิกา ไวโสภา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจในการอบรมสั่งสอน กระตุ้นให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพ ทั้งยังชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ และสนับสนุนส่งเสริมจนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร. กนกอร สมปราชญ์ ที่กรุณารับเป็นประธานคณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ บุญช่วย ศิริเกษ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยุทธ ชูสอน ที่เมตตากรุณารับเป็นกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ ตลอดจนคณาจารย์ผู้สอนในหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ และขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเครื่องมือวิจัย จนทำให้ได้เครื่องมือวิจัยที่มีคุณภาพ ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารคณะทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการดำเนินการวิจัย ขอกราบขอบพระคุณคณบดีและคณาจารย์ผู้สอนทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี รวมทั้งเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาเอกทุกท่านที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้แก่กันเสมอมา ท้ายที่สุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา บูรพาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่ง จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแด่ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้กล่าวนามมา ณ ที่นี้

วรรณิดา ธีระทัศนานันต์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ ..... จ

ABSTRACT ..... ช

กิตติกรรมประกาศ ..... ญ

สารบัญ ..... ฎ

สารบัญตาราง ..... ด

สารบัญรูปภาพ ..... ถ

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

1.2 คำถามการวิจัย 7

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 7

1.4 สมมติฐานการวิจัย 7

1.5 ขอบเขตของการวิจัย 8

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ 11

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย 14

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 15

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 16

2.1.1 ความหมายภาวะผู้นำ 16

2.1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 18

2.1.3 ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) 22

2.1.4 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 24

2.1.5 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 31

2.1.6 โมเดลสมมติฐานภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อการวิจัย 74

2.1.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 81

2.2 หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ 87

2.2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของตัวบ่งชี้ 87

2.2.2 ความหมายของตัวบ่งชี้ 91
2.2.3 ลักษณะของตัวบ่งชี้ 92
2.2.4 ประเภทของตัวบ่งชี้ 98
2.2.5 เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ 99
2.2.6 กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ 100
2.2.7 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ 101
2.2.8 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ 102
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลสมการโครงสร้าง 103
2.3.1 ความหมายและพัฒนาการของแนวคิดความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล 103
2.3.2 ความสำคัญของการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนในการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ 104
2.3.3 ประเภทและระดับของความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล 106
2.3.4 วิธีการและกระบวนการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล 108
2.3.5 เกณฑ์การตัดสินความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล 109
2.3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลกับแนวคิดความตรงของการวัด 110
2.3.7 ข้อพิจารณาในการแปลผลและรายงานผลความไม่แปรเปลี่ยน 110
2.3.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนในบริบทการศึกษาและการบริหาร 111
2.4 บริบทการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือ 112
2.4.1 ลักษณะทางภูมิศาสตร์และประวัติศาสตร์ที่ส่งผลต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมในภาคเหนือ 112
2.4.2 บริบทของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง 115
2.4.3 บริบทของมหาวิทยาลัยพะเยา 116
2.4.4 ความท้าทายในการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาภาคเหนือ 118
2.4.5 บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา 121
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 123
2.5.1 งานวิจัยในประเทศ 123
2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ 127

2.5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล 129
3.1 ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 133
3.1.1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 133
3.1.2 การตรวจสอบกรอบแนวคิดด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) 134
3.1.3 การทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) 135
3.1.4 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ 136
3.2 ระยะที่ 2: เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 136
3.2.1 การพัฒนาเครื่องมือวัด 137
3.2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 138
3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล 139
3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล 140
3.3 ระยะที่ 3 เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 141
3.3.1 สมมติฐานการวิจัย 141
3.3.2 การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัด (Measurement Invariance Analysis) 142
3.4 ระยะที่ 4 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 144
3.4.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก 144
3.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 145
3.4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล 145
3.4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล 145
3.4.5 การประเมินแนวทางการพัฒนา 146
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 147
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 149

4.1.1 ผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 149
4.1.2 ผลการตรวจสอบกรอบแนวคิดด้วยค่า IOC 150
4.1.3 ผลการทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) 151
4.1.4 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ 156
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2 ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 162
4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 163
4.2.2 ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนาและการตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูล 164
4.2.3 ผลการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร 166
4.2.4 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ ... 169
4.2.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) 170
4.2.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order CFA) .. 177
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 3 ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 182
4.3.1 สมมติฐานการวิจัย 182
4.3.2 ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล 183
4.3.3 ผลการเปรียบเทียบค่า Factor Loadings และ Residual Variances ระหว่างสองกลุ่ม 187
4.3.4 สรุปผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน 188
4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 189
4.4.1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 189
4.4.2 การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยเทคนิคการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Expert interview) 201
4.4.3 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในฐานะองค์ความรู้ใหม่ 210
4.4.4 สรุปองค์ความรู้ใหม่ 212
5.1 สรุปผล 215

5.1.1 ผลการวิจัยระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 215
5.1.2 ผลการวิจัยระยะที่ 2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ 216
5.1.3 ผลการวิจัยระยะที่ 3 ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 217
5.1.4 ผลการวิจัยระยะที่ 4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 218
5.2 อภิปรายผล 219
5.2.1 ผลการวิจัยระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 219
5.2.2 ผลการวิจัยระยะที่ 2 ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ 221
5.2.3 ผลการวิจัยระยะที่ 3 ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 223
5.2.4 ผลการวิจัยระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 224
5.3 ข้อเสนอแนะ 226
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ 226
5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป 227
บรรณานุกรม 229
ภาคผนวก 240
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย 241
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย 243
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย 249
ภาคผนวก ง หนังสือขออนุญาตลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย 252

ภาคผนวก จ แบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล 256
ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้สัมภาษณ์ 265
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ 267
ภาคผนวก ซ แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....278
ภาคผนวก ฌ ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม และการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ 286
ภาคผนวก ญ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรมสำเร็จรูป 294
ประวัติผู้เขียนดุษฎีนิพนธ์.....310

มหามกุฏราชวิทยาลัย

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership)..... 29
ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)..... 33
ตารางที่ 2.3 สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)..... 39
ตารางที่ 2.4 สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)..... 42
ตารางที่ 2.5 สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)..... 50
ตารางที่ 2.6 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability)..... 54
ตารางที่ 2.7 สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability)..... 57
ตารางที่ 2.8 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของความไว้วางใจ (Trust)..... 61
ตารางที่ 2.9 สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ (Trust)..... 65
ตารางที่ 2.10 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)..... 68
ตารางที่ 2.11 สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)..... 73
ตารางที่ 2.12 สรุปโมเดลสมมติฐานภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และจำนวนข้อคำถาม..... 80
ตาราง 2.13 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามองค์ประกอบหลักของโมเดลสมมติฐาน..... 85
ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามมหาวิทยาลัยและสถานภาพ..... 139

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การพิจารณาดัชนีความสอดคล้องของโมเดล 141
ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การพิจารณาความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัด 4 ระดับ 143
ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อของแบบวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (n = 30) 151
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสม 156
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 163
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 164
ตารางที่ 4.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 168
ตารางที่ 4.6 ค่า KMO and Bartlett's Test 170
ตารางที่ 4.7 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล First Order CFA ก่อนปรับโมเดล 171
ตารางที่ 4.8 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล First Order CFA หลังปรับโมเดล 173
ตารางที่ 4.9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (First Order CFA) 175
ตารางที่ 4.10 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Second Order CFA) 177
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยัน ขององค์ประกอบหลักภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Second Order CFA) 180
ตารางที่ 4.12 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน 4 ระดับ 184
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบดัชนีผลต่าง (Difference Indices) หรือ (Δ Indices) ของโมเดลความไม่แปรเปลี่ยน 185
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่า Factor Loadings และ Residual Variances ระหว่างกลุ่มที่ 1 (MFU) และกลุ่มที่ 2 (UP) 187
ตารางที่ 4.15 ตารางวิเคราะห์การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 201

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย 10
ภาพที่ 2.1 โมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 30
ภาพที่ 2.2 โมเดลการวัดองค์ประกอบของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม 35
ภาพที่ 2.3 โมเดลการวัดองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง 44
ภาพที่ 2.4 โมเดลการวัดองค์ประกอบความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม 55
ภาพที่ 2.5 โมเดลการวัดองค์ประกอบความไว้วางใจ 62
ภาพที่ 2.6 โมเดลการวัดองค์ประกอบความเห็นอกเห็นใจ 69
ภาพที่ 2.7 โมเดลสมมติฐานภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อการวิจัย 79
ภาพที่ 3.1 สรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ถึงระยะที่ 4 132
ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง 172
(First Order Confirmatory Factor Analysis) ก่อนปรับ 172
ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง 174
(First Order Confirmatory Factor Analysis) หลังปรับ 174
ภาพที่ 4.3 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 179
ภาพที่ 4.4 แสดงองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 213

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร้พรมแดน องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษา ต้องเผชิญกับความท้าทายจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเคลื่อนย้ายของผู้คน การแลกเปลี่ยนทางวิชาการ และความร่วมมือระหว่างประเทศทำให้สถาบันการศึกษาในหลายประเทศต้องปรับตัวเพื่อรองรับนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรจากหลากหลายพื้นเพทางวัฒนธรรม (Osland, 2018) ในระดับสากล มหาวิทยาลัยชั้นนำต่างให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้เรียนให้สามารถทำงานและอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gaitán-Aguilar, Hofhuis, & Jansz, 2024) ความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงกลายเป็นสมรรถนะสำคัญที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมี (ElKaleh & Stryker, 2023) สำหรับประเทศไทย การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และการเปิดเสรีทางการศึกษา ได้นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของนักศึกษาต่างชาติ โดยเฉพาะจากประเทศเพื่อนบ้านในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง นอกจากนี้ ประเทศไทยยังมีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ภายในประเทศที่สูง โดยเฉพาะในภาคเหนือที่มีกลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ อาศัยอยู่หลากหลาย ทำให้การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงมิติทางวัฒนธรรมมากขึ้น

ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อรองรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในทุกระดับ โดยเฉพาะในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ที่มุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพตลอดจนบูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬาเข้ากับการศึกษาทุกระดับ รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ นโยบายการศึกษาสำหรับกลุ่มชาติพันธุ์และชนเผ่าต่างๆ ได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของแต่ละชุมชน โดยมุ่งเน้นการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่นควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมสมัยใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษา รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรม ผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงการศึกษาระดับสูงสำหรับทุกกลุ่ม (พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562) นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนา

และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม โดยกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 รวมถึงทักษะการทำงานร่วมกับผู้คนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

สถาบันอุดมศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนากำลังคนและขับเคลื่อนประเทศ เนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างพื้นฐานของการพัฒนากำลังคนและการขับเคลื่อนประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าตามนโยบายของรัฐบาล ในบริบทของสังคมโลกที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นศูนย์กลางพัฒนาทักษะโดยออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน 2) การขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ 3) การผลิตบัณฑิตที่มีสมรรถนะพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ และ 4) การเชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรมและชุมชนผ่านความร่วมมือด้านวิชาการ (Areesophonpichet et al., 2024) ในมิติทางวัฒนธรรม สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การยอมรับความหลากหลาย และการดำเนินนโยบายที่ครอบคลุม เพื่อเตรียมความพร้อมนักศึกษาให้รับมือกับความท้าทายและโอกาสในโลกที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Markey et al., 2023) ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุพันธกิจดังกล่าวได้อย่างแท้จริง (Mendenhall et al., 2018; Bhisamai et al., 2022)

สถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวให้เป็นรูปธรรม ด้วยเหตุที่ภาคเหนือตั้งอยู่ในตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่เป็นประตูสู่อนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง ซึ่งครอบคลุมประเทศสมาชิก 6 ประเทศ ได้แก่ กัมพูชา สาธารณรัฐประชาชนจีน (มณฑลยูนนานและเขตปกครองตนเองกวางสีจ้วง) สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เมียนมา ไทย และเวียดนาม ซึ่งร่วมกันดำเนินโครงการความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 (Asian Development Bank, 2558) นอกจากนี้ ภาคเหนือยังมีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ที่สูงกว่าภูมิภาคอื่นๆ โดยมีกลุ่มชาติพันธุ์ต่างๆ อาศัยอยู่มากมาย ทั้งชาวไทยเชื้อสายล้านนา กลุ่มชาวเขาต่างๆ เช่น อาข่า ลีซู ม้ง เย้า ลาหู่ กะเหรี่ยง และกลุ่มชาติพันธุ์อื่นๆ ที่อพยพมาจากประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งประเทศไทยมีกลุ่มชาติพันธุ์ที่ขึ้นทะเบียนกับสภาชนเผ่าพื้นเมืองแห่งประเทศไทยมากกว่า 42 กลุ่ม กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ (สภาชนเผ่าพื้นเมืองแห่งประเทศไทย, 2561) สถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือจึงทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงทางวิชาการและวัฒนธรรมระหว่างประเทศในอนุภูมิภาค ทั้งในด้านการรับนักศึกษาต่างชาติ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ และการสร้างเครือข่ายวิจัยร่วมข้ามพรมแดน ในขณะเดียวกันยังมีพันธกิจพิเศษในการอนุรักษ์และสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมล้านนา และส่งเสริมความเข้าใจระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ต่างๆ ที่หลากหลาย

ควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและเศรษฐกิจในยุคศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร การศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืน (Peng, Li, Wang & Lin, 2021; Li, Sun, Taris, Xing & Peeters, 2021) ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารต้องเผชิญกับความซับซ้อนที่หลากหลาย ทั้งการบริหารวิชาการ การจัดการทรัพยากร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการตอบสนองต่อความต้องการของสังคม งานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรจากหลากหลายพื้นเพ ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรโดยรวม (Watts, Steele & Den Hartog, 2020; Tsai, 2022) โดยเฉพาะคณบดีซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายระดับสถาบันกับการปฏิบัติงานในระดับคณะ รับผิดชอบทั้งด้านการบริหารวิชาการ การพัฒนาบุคลากร การสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอก และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการวิจัย (Grajfoner, Rojon, & Eshraghian, 2022) การศึกษาของ Sertel, Karadag, and Ergin-Kocatürk (2022) ยืนยันว่า คณบดีที่มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสูงสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถจากหลากหลายวัฒนธรรม ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาและความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน

ในบริบทเฉพาะของสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือ คณบดีและอาจารย์ผู้สอนถือเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนพันธกิจด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กร คณบดีในฐานะผู้บริหารระดับคณะมีอำนาจในการกำหนดนโยบาย วางแผนยุทธศาสตร์ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีพื้นเพทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ในขณะที่อาจารย์ผู้สอนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับนักศึกษาและเพื่อนร่วมงานจากหลากหลายวัฒนธรรมในชีวิตประจำวัน มีบทบาทสำคัญในฐานะแบบอย่างและผู้ถ่ายทอดสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมให้แก่ผู้เรียน (Long & Lin, 2022; Watts, Steele, & Den Hartog, 2020) การศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทดังกล่าว เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สะท้อนความเป็นจริงและมีความน่าเชื่อถือสูง จึงจำเป็นต้องอาศัยมุมมองที่รอบด้าน การวิจัยครั้งนี้จึงได้ออกแบบการประเมินจากหลายแหล่งข้อมูล (Multi-source Assessment) โดยให้คณบดีเป็นผู้ประเมินตนเอง (Self-assessment) ควบคู่ไปกับการให้อาจารย์ผู้สอนซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาและมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงเข้ามามีส่วนร่วมประเมินภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของคณบดี (Subordinate-assessment) ซึ่งจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนและสะท้อนภาพความเป็นจริงของการบริหารจัดการความหลากหลายทาง

วัฒนธรรมได้อย่างรอบด้านยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การศึกษาผ่านกลุ่มตัวอย่างจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีอัตลักษณ์และบริบทแวดล้อมที่แตกต่างกัน ยังเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยสามารถทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล (Measurement Invariance) ระหว่างมหาวิทยาลัย เพื่อยืนยันว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีความเสถียรและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ข้ามบริบทสถาบันได้อย่างมีนัยสำคัญทางวิชาการ (Lacko et al., 2022; Mendenhall et al., 2018)

ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดนี้เน้นความสามารถของผู้นำในการเข้าใจ เคารพ และใช้ประโยชน์จากความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร (Den Hartog & De Hoogh, 2024; Dickson, Den Hartog, & Mitchelson, 2003) องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมประกอบด้วย ความไวทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ (Cultural Knowledge) ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication Skills) และความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย (Liu, 2025; Eisenbeiss & Brodbeck, 2014) ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากสถาบันเหล่านี้มีบทบาทในการสร้างความรู้ การถ่ายทอดวัฒนธรรม และการเตรียมความพร้อมของบัณฑิตให้สามารถทำงานในสังคมโลก การมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมจะช่วยสร้างแบบอย่างที่ดีและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแนวคิดดังกล่าวจะมีความสำคัญ แต่ยังขาดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือโดยเฉพาะ ซึ่งถือเป็นช่องว่างทางการวิจัยที่สำคัญที่ต้องได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ (Scott & Guan, 2023; Rhein, 2018)

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2541 ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการศึกษาของประชาชนในภาคเหนือและประเทศเพื่อนบ้าน โดยมีพันธกิจเฉพาะในการให้บริการการศึกษาแก่กลุ่มชาติพันธุ์ต่างๆ ในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ. 2541; SEAMEO RIHED, 2023) ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ซับซ้อน ทั้งในด้านภาษา ขนบธรรมเนียม ค่านิยม และวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของนักศึกษาและบุคลากรจากชาติพันธุ์ต่างๆ มหาวิทยาลัยพะเยา ก่อตั้งขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยอิสระในปี พ.ศ. 2553 โดยมีวิสัยทัศน์เป็นมหาวิทยาลัยฐานพื้นที่ที่มุ่งสร้างปัญญาเพื่อเสริมพลังชุมชน (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2553) แม้จะมีบริบทวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของล้านนาเป็นหลัก แต่ก็มีการขยายตัวในการรับนักศึกษาจากหลากหลายพื้นที่ รวมถึงนักศึกษาต่างชาติจากประเทศเพื่อนบ้าน

ในกรอบความร่วมมืออาเซียน ความท้าทายที่ผู้บริหารทั้งสองมหาวิทยาลัยเผชิญร่วมกัน ได้แก่ การสร้างความเข้าใจและการยอมรับระหว่างกลุ่มต่างๆ การออกแบบหลักสูตรและกิจกรรมที่เหมาะสมกับความหลากหลาย การจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการสร้างอัตลักษณ์ร่วมในฐานะสมาชิกของสถาบัน (Mor Barak, 2014; Mendenhall et al., 2018)

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมยังคงเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่ซับซ้อนหลายประการ ประการแรก ปัญหาด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเกิดจากความแตกต่างในรูปแบบการสื่อสาร บรรทัดฐานทางสังคม และการตีความความหมายที่แตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดและความขัดแย้งในการทำงาน (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) ประการที่สอง ปัญหาอคติทางวัฒนธรรมและการเลือกปฏิบัติ ซึ่งอาจส่งผลให้บุคลากรบางกลุ่มรู้สึกถูกกีดกันหรือไม่ได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียม ส่งผลเสียต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงาน (Mor Barak, 2022) ประการที่สาม ผู้บริหารจำนวนมากยังขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมยังไม่ได้รับการบรรจุไว้ในหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (Mendenhall et al., 2018) ประการที่สี่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรที่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม อาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดรับความหลากหลาย และประการที่ห้า ความไม่สมดุลระหว่างการรักษาอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของแต่ละกลุ่มกับการสร้างวัฒนธรรมร่วมขององค์กร ซึ่งเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารต้องรับมืออย่างละเอียดอ่อนและรอบคอบ (Thomas & Inkson, 2017) ปัญหาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบตลอดจนตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินและพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือให้สอดคล้องกับบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมต่อไป

แม้ว่าจะมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทต่างๆ อย่างแพร่หลาย แต่การศึกษาเฉพาะเจาะจงในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทยยังคงมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาเครื่องมือวัดที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมไทย การขาดแคลนตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนและมีความน่าเชื่อถือสำหรับการประเมินภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมส่งผลให้การพัฒนาผู้บริหารขาดทิศทางที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันว่าโครงสร้างของตัวบ่งชี้

ที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องและเชื่อถือได้อย่างแท้จริงในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือ (Scott & Guan, 2023; Rhein, 2018)

นอกจากนี้ การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล (Measurement Invariance) ถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากจะช่วยยืนยันว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีความหมายที่สอดคล้องกันและสามารถใช้เปรียบเทียบได้อย่างเป็นธรรมระหว่างกลุ่มผู้บริหารที่มีพื้นเพทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งในบริบทของภาคเหนือที่มีสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีอัตลักษณ์และบริบทวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การทดสอบดังกล่าวจะช่วยให้ทราบว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความเสถียรและสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทั้งสองบริบทหรือไม่ อันจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพของผู้บริหารในอนาคต (Lacko et al., 2022; Boer, Hanke & He, 2018)

ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องอาศัยแนวทางที่เป็นระบบและครอบคลุมหลายมิติ ได้แก่ การเสริมสร้างความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ซึ่งประกอบด้วยมิติด้านความรู้ความเข้าใจ แรงจูงใจ และพฤติกรรม (Earley & Ang, 2003; Livermore, 2015) รวมถึงการสร้างทัศนคติที่เปิดรับความหลากหลายและการออกแบบโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารที่บูรณาการสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมไว้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม (Deardorff, 2020; Mendenhall et al., 2018) นอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวยังต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การสะท้อนคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการได้รับข้อมูลป้อนกลับที่สม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติได้อย่างยั่งยืนในบริบทขององค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Thomas & Inkson, 2017; Hammer, 2012) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูง ผลการวิจัยที่ได้จะสามารถนำไปเป็นข้อมูลสำคัญในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของพื้นที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนและมีความเที่ยงตรงสูงเป็นกรอบในการประเมินและติดตามพัฒนาการของผู้บริหารในแต่ละมิติอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาภาคเหนือสามารถดำเนินไปได้อย่างมีทิศทางและวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม (Laeheem, Tepsing, & Hayisa-e, 2025)

ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวทั้งหมด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” ผลการวิจัยที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนานโยบายและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ไม่เพียงแต่เฉพาะในภาคเหนือ

เท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทอื่นๆ ที่มีลักษณะความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน ยิ่งไปกว่านั้น การวิจัยนี้ยังจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการด้านภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อย่างมีนัยสำคัญ (Laeheem, Tepsing, & Hayisa-e, 2025)

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาทฤษฎีและผลงานวิจัยมีลักษณะอย่างไร

1.2.2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

1.2.3 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือหรือไม่

1.2.4 แนวทางการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

1.3.2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ กับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3.3 เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

1.3.4 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

1.4 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1.4.1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.4.2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

1.5.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คณบดีและอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยในภาคเหนือของประเทศไทย จำนวน 2 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย (1) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีคณบดีจำนวน 15 คน และอาจารย์ผู้สอน 759 คน รวม 774 คน และ (2) มหาวิทยาลัยพะเยา มีคณบดีจำนวน 19 คน และอาจารย์ผู้สอน 966 คน รวม 985 คน โดยมีจำนวนประชากรรวมทั้งสิ้น 1,759 คน

1.5.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คณบดีและอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยในภาคเหนือของประเทศไทย จำนวน 2 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 1) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และ 2) มหาวิทยาลัยพะเยา การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นตัวแทนของประชากร โดยแบ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับคณบดีและกลุ่มอาจารย์ผู้สอนในสัดส่วนที่เหมาะสม

กลุ่มเป้าหมาย ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทอุดมศึกษา จำนวน 10 ท่าน คัดเลือกโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือระดับคณบดีหรือเทียบเท่า จำนวน 4 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จำนวน 2 ท่าน

กลุ่มที่ 3 นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 ท่าน

กลุ่มที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมในภาคเหนือ จำนวน 2 ท่าน

1.5.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม และตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ที่เป็นผลจากการศึกษาทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 15 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.5.3.1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)

1) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

2) ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Difference Understanding)

3) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

1.5.3.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1) การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Vision)

2) การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Inspiration)

3) การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Promotion)

4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Participation)

1.5.3.3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability)

1) การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Adaptation to Cultural Environments)

2) ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility in Work)

1.5.3.4 ความไว้วางใจ (Trust)

1) ความซื่อสัตย์ (Integrity)

2) ความน่าเชื่อถือ (Credibility)

3) ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Respect for Cultural Differences)

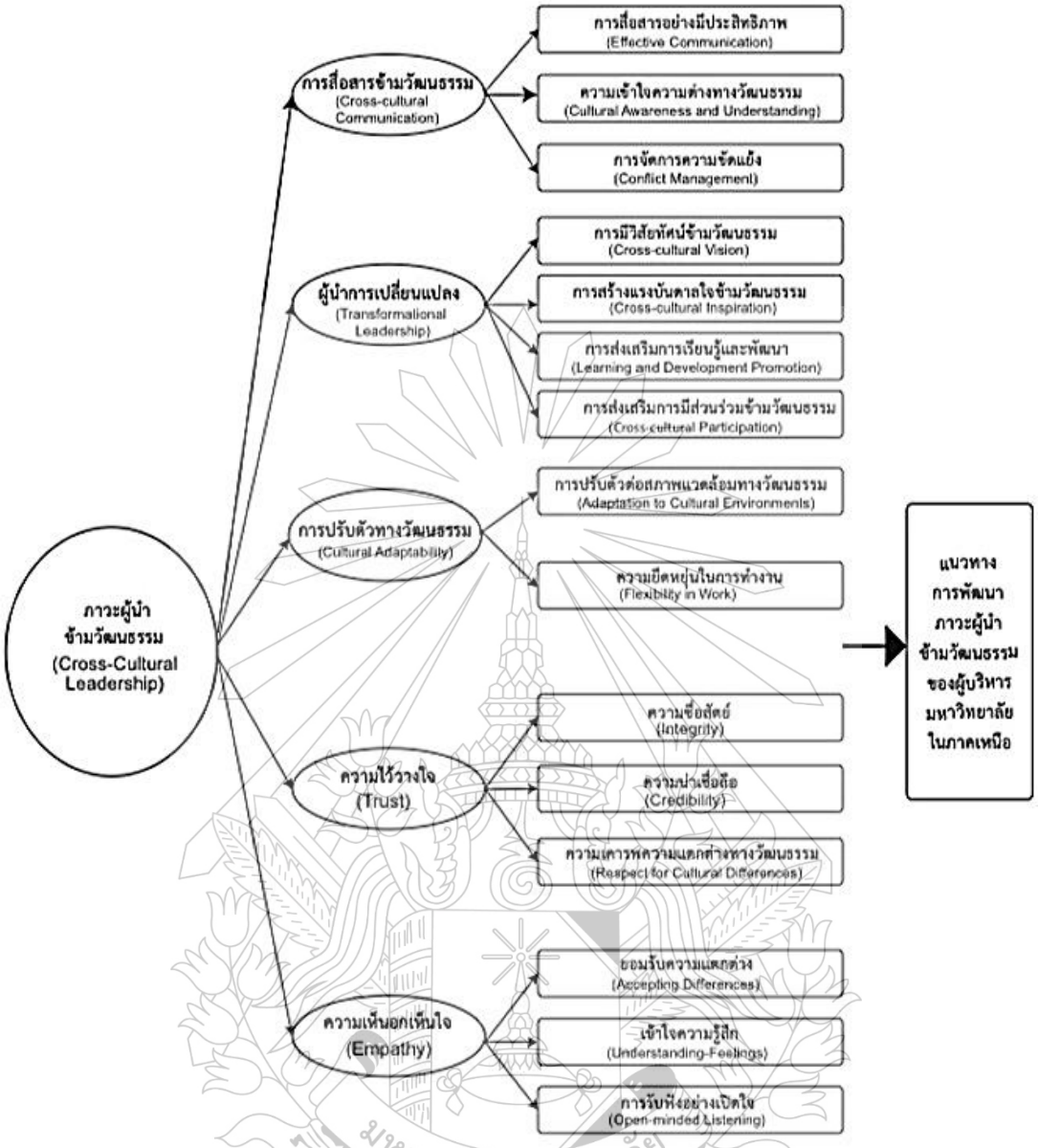
1.5.3.5 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

1) การยอมรับความแตกต่าง (Accepting Differences)

2) การเข้าใจความรู้สึก (Understanding Feelings)

3) การรับฟังอย่างเปิดใจ (Active Listening)

มหามกุฏราชวิทยาลัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังต่อไปนี้

1.6.1 ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรหรือชุดของตัวแปรที่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อใช้วัดและสะท้อนสถานะ สภาวการณ์ หรือคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยทำหน้าที่แปลงข้อมูลที่ซับซ้อนให้อยู่ในรูปแบบของสารสนเทศที่เข้าใจง่าย กระชับ และสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบ ติดตาม ประเมินผล หรือการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวบ่งชี้อาจเป็นตัวแปรเดี่ยวหรือตัวแปรประกอบที่เกิดจากการรวมตัวแปรย่อยหลายตัวเข้าด้วยกันตามทฤษฎีหรือแนวคิด ที่เกี่ยวข้อง และอาจแสดงผลในรูปแบบของข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ขึ้นอยู่กับลักษณะของสิ่งที่มุ่งวัดและวัตถุประสงค์ของการใช้งาน

1.6.2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง ตรวจสอบ และยืนยันคุณภาพของตัวแปรที่ใช้วัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยอาศัยการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีความตรง ความเที่ยง และสามารถนำไปใช้วัดและประเมินภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.3 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวและชี้นำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยอาศัยความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ทางการเท่านั้น แต่เป็นทักษะ ที่สามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้และประสบการณ์

1.6.4 ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมหมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเข้าใจ ปรับตัว และมีอิทธิพลต่อบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยสามารถบูรณาการความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้เป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกัน ผู้นำต้องมีความเข้าใจในค่านิยมและพฤติกรรมทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และสามารถปรับรูปแบบการเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างรวมถึงการสร้างความไว้วางใจและส่งเสริมการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1.6.4.1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการถ่ายทอดข้อมูล ความคิด และสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

คนที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรม ภาษา และความเชื่อที่แตกต่างกัน โดยใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรม สามารถเข้าใจและตีความทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา ได้อย่างถูกต้อง ใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย สร้างบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างตั้งใจ ตลอดจนสามารถจัดการอุปสรรคทางการสื่อสารที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภาษา

1.6.4.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรม ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

1.6.4.3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มุมมอง และวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยแสดงออกถึงความยืดหยุ่น การเปิดกว้าง และความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการกับความไม่แน่นอนและความคลุมเครือในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม ตลอดจนการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม

1.6.4.4 ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานที่มีความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ และความโปร่งใสระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผ่านการแสดงความจริงใจ การรักษาคำมั่นสัญญา การให้เกียรติและเคารพในคุณค่าที่แตกต่าง การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์

1.6.4.5 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจความรู้สึก มุมมอง และประสบการณ์ของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยสามารถรับรู้อารมณ์ ความต้องการ และสถานการณ์ของผู้อื่นได้อย่างลึกซึ้ง พร้อมทั้งตอบสนองด้วยความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม ซึ่งรวมถึงการรับฟังอย่างตั้งใจ การยอมรับความแตกต่าง การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างเหมาะสมและเท่าเทียม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับและเคารพซึ่งกันและกันในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

1.6.5 การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล หมายถึง กระบวนการทดสอบทางสถิติเพื่อตรวจสอบว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความหมายและการทำงานที่เหมือนกันในกลุ่มประชากรที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มที่มีพื้นเพทางวัฒนธรรมต่างกัน การทดสอบนี้จะช่วยยืนยันว่าเครื่องมือวัดสามารถใช้เปรียบเทียบได้อย่างเป็นธรรมระหว่างกลุ่มต่างๆ

1.6.6 มหาวิทยาลัยในภาคเหนือ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคภาคเหนือของประเทศไทย โดยในการวิจัยครั้งนี้เฉพาะเจาะจงไปที่มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งมีลักษณะพิเศษด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมและมีบทบาทสำคัญในการให้การศึกษาแก่นักศึกษาจากหลากหลายชาติพันธุ์และพื้นเพทางวัฒนธรรม

1.6.7 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในระดับบริหารของสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย บริหารจัดการและตัดสินใจในระดับคณะ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย หมายถึง คณบดีของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา พ.ศ. 2568

1.6.8 คณบดี หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดในระดับคณะของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากมหาวิทยาลัยให้ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา พ.ศ. 2568 มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการ และการตัดสินใจในระดับคณะ ครอบคลุมทั้งการบริหารวิชาการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและการวิจัย 0ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม คณบดีจึงต้องมีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อนำพาคณะให้บรรลุพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการวิจัยครั้งนี้ คณบดีจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการประเมินภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของตนเอง

1.6.9 อาจารย์ผู้สอน หมายถึง บุคลากรทางวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งได้รับการบรรจุหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา พ.ศ. 2568 มีหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการทางวิชาการ โดยในการวิจัยครั้งนี้ อาจารย์ผู้สอน จะทำหน้าที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการประเมินภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของคณบดี

1.6.10 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม หมายถึง แนวปฏิบัติหรือข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย เพื่อใช้เป็นกรอบในการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของคณบดีและอาจารย์ผู้สอนของมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ครอบคลุมทั้งการเสริมสร้างองค์ประกอบด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม ความไว้วางใจ และความเห็นอกเห็นใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการและปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ในผลจากการวิจัยพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล จะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านวิชาการ และการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.7.1 ด้านวิชาการ

การพัฒนาตัวบ่งชี้ครั้งนี้เกิดจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้จากแหล่งต่างๆ ทั้งจากทฤษฎี หลักการ งานวิจัย นักวิชาการ นักการศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ทำให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมกับสภาพบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลระหว่างมหาวิทยาลัย จะช่วยยืนยันคุณภาพและความเสถียรของเครื่องมือวัด สร้างความน่าเชื่อถือในการใช้งานข้ามกลุ่มสถาบัน ซึ่งจะเป็นฐานความรู้สำคัญสำหรับการพัฒนาการวิจัยด้านภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของการอุดมศึกษาต่อไป และช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการในสาขานี้ที่ยังมีการศึกษาจำกัด โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

1.7.2 ด้านการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการวิจัยที่เป็นระบบ และเป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับสภาพและบริบททางวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือ ทำให้สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ การวางแผนการดำเนินงานพัฒนาผู้บริหารของมหาวิทยาลัย การคัดเลือกและประเมินผลคณบดีและอาจารย์ผู้สอนที่มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม รวมถึงการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมของภาคเหนือ ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้เป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในการเสริมสร้างสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมของตนเองและบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรม และสามารถเป็นแบบอย่างสำหรับสถาบันอื่นๆ ในการพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะในการทำงานในสังคมโลกต่อไป

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า และวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล โดยจากการศึกษาพบว่ามีงานวิจัยและบทความของนักวิชาการ นักบริหาร และนักการศึกษาที่นำเสนอไว้เป็นลักษณะเชิงพรรณนา (Descriptive) มุ่งอธิบายลักษณะหรือองค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ดังนั้นจึงนำเสนอผลการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

2.1.1 ความหมายภาวะผู้นำ

2.1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.3 ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

2.1.4 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

2.1.5 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

2.1.6 โมเดลสมมติฐานภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

2.1.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

2.2 หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้

2.2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของตัวบ่งชี้

2.2.2 ความหมายของตัวบ่งชี้

2.2.3 ลักษณะของตัวบ่งชี้

2.2.4 ประเภทของตัวบ่งชี้

2.2.5 เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

2.2.6 กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

2.2.7 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้

2.2.8 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลสมการโครงสร้าง

2.4 บริบทการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือ

2.4.1 ลักษณะทางภูมิศาสตร์และประวัติศาสตร์ที่ส่งผลต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมในภาคเหนือ

2.4.2 บริบทของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

2.4.3 บริบทของมหาวิทยาลัยพะเยา

2.4.4 ความท้าทายในการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา

2.4.5 บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยนำเสนอตามลำดับจากพื้นฐานสู่ความเฉพาะเจาะจง เริ่มจากความหมายและแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำในภาพรวม จากนั้นจึงศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ โมเดลสมมติฐาน และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม เพื่อใช้เป็นฐานในการพัฒนาตัวบ่งชี้และกรอบแนวคิดการวิจัยต่อไป

2.1.1 ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญและได้รับความสนใจศึกษาอย่างกว้างขวางในศาสตร์ด้านการบริหารและการพัฒนาองค์กร นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายมุมมอง ซึ่งมีทั้งความคล้ายคลึงและแตกต่างกันตามพื้นฐานแนวคิดและทฤษฎีที่ศึกษา

Meuser et al. (2020) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่ต่างฝ่ายต่างมีอิทธิพลต่อกัน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังสะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสที่เปลี่ยนแปลงไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจหรือองค์กร

Antonakis and Day (2021) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการมีอิทธิพลเชิงสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีความเป็นพลวัตและมีเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับบริบททางสังคม และเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้คุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้ ทักษะ และความสามารถเพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานบรรลุเป้าหมายองค์กร

Day and Miscenko (2023) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ซับซ้อนและต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการสร้างความเข้าใจร่วมกันและข้อตกลงเกี่ยวกับเป้าหมายที่จะบรรลุ รวมถึงวิธีการในการทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ในยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่อาจกระจายอยู่ในทีมหรือเครือข่ายความร่วมมือต่าง ๆ

Elrehail et al. (2023) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคล โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การชี้แนะ และการสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำยังเกี่ยวข้องกับความสามารถในการปรับตัว การสร้างนวัตกรรม และการเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

Northouse (2023) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและขับเคลื่อนผู้อื่นให้ไปสู่เป้าหมายนั้น ทั้งนี้ ภาวะผู้นำไม่ใช่ลักษณะเฉพาะตัวหรือคุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้และประสบการณ์

ชัยยนต์ เพาพาน (2559) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลและอำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยภาวะผู้นำไม่ใช่อำนาจหรือการบังคับ แต่เป็นความสามารถในการโน้มน้าว ให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจและมุ่งมั่น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2562) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการมีอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2561) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น รวมถึงความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทที่มีความไม่แน่นอนและความท้าทายสูง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์ จูงใจ และให้คำแนะนำแก่บุคคลอื่นให้มุ่งไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องผูกติดกับตำแหน่งหน้าที่ทางการเท่านั้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีต่อกลุ่มเพื่อกระตุ้นและชี้นำให้สมาชิกในกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำไม่ได้หมายถึงการออกคำสั่งหรือควบคุมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการดลใจ การกระตุ้น การโน้มน้าว และการเสริมพลังให้แก่ผู้ตาม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลและอำนาจที่มี สร้างแรงจูงใจและชี้นำให้ผู้อื่นในองค์กรเกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันทั้งผู้นำและผู้ตาม ทั้งนี้ ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับแรงขับเคลื่อนที่มีเป้าหมาย ซึ่งเกิดจากความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2565) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลของตนเองกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

สุดาพร ทองสวัสดิ์ และคณะ (2564) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาความสามารถของผู้ตาม และการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทั้งนี้ ภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องของอำนาจหรือการบังคับ แต่เป็นความสามารถในการสร้างกำลังใจและแรงจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวและชี้นำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยอาศัยความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ทางการเท่านั้น แต่เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้และประสบการณ์

2.1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่ได้รับการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดหลายทศวรรษที่ผ่านมา โดยนักวิชาการและนักวิจัยได้นำเสนอทฤษฎีและแนวคิดที่หลากหลายเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ของภาวะผู้นำในบริบทต่างๆ การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการตามยุคสมัย สะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนและพลวัตของแนวคิดนี้ (Northouse, 2023) ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีการศึกษาและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำมาอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถแบ่งตามระยะการพัฒนาได้เป็น 4 กลุ่มทฤษฎีหลัก ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีตามสถานการณ์ และทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564)

2.1.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) เริ่มต้นในช่วง ค.ศ. 1930-1940 มีรากฐานมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ซึ่งเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีมาแต่กำเนิด แนวคิดหลักของทฤษฎีนี้คือการค้นหาคุณลักษณะเฉพาะที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Zaccaro, 2007) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีคุณลักษณะร่วมกันบางประการ เช่น ความเฉลียวฉลาดและความสามารถทางสติปัญญา บุคลิกภาพที่โดดเด่นและน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่นในตนเอง และทักษะการสื่อสารที่ดี

Stogdill (1948) เป็นผู้เริ่มต้นศึกษาคุณลักษณะของผู้นำอย่างเป็นระบบ และพบว่าคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรับผิดชอบ ความเข้าใจในงาน และการมีส่วนร่วมทางสังคม อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้มีข้อจำกัดตรงที่ ไม่สามารถระบุชุดคุณลักษณะที่แน่นอนที่รับประกันความสำเร็จของผู้นำในทุกสถานการณ์ และละเลยปัจจัยด้านสถานการณ์และพฤติกรรม (Day & Antonakis, 2018)

2.1.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) พัฒนาขึ้นในช่วง ค.ศ. 1940-1960 เป็นการเปลี่ยนจุดสนใจจากคุณลักษณะส่วนบุคคลไปสู่พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ไม่ได้เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Yukl, 2013) แนวคิดหลักคือการมองที่การปฏิบัติของผู้นำและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและ ผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

Lewin, Lippitt, & White (1939) ได้แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) ที่ตัดสินใจด้วยตนเองและมุ่งเน้นผลงานมากกว่าคน ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ที่ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับฟังความคิดเห็นส่วนรวม และผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) ที่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจ (ชัยยนต์ เพาพาน, 2562) ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน การเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดในยุคนั้น ได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ที่พบพฤติกรรมผู้นำสองมิติหลัก คือ มิติด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิติด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) (Stogdill & Coons, 1957) และการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่ระบุพฤติกรรมผู้นำสองประเภท คือ การมุ่งเน้นงาน (Production-Oriented) และการมุ่งเน้นพนักงาน (Employee-Oriented) (Likert, 1961)

2.1.2.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) พัฒนาขึ้นในช่วงทศวรรษ 1960-1970 เป็นการตอบสนองต่อข้อจำกัดของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ แต่ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ (Hersey & Blanchard, 1977)

Fiedler (1967) ได้เสนอแบบจำลองเงื่อนไข (Contingency Model) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจของผู้นำ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2563) Fiedler เชื่อว่าผู้นำที่ดีที่สุดคือผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมากพอ หากผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่า

Hersey and Blanchard (1977) ได้พัฒนาทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ ที่เสนอว่าผู้นำควรปรับสไตล์การนำตามระดับความพร้อมของผู้ตาม โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบสั่งการ (Telling/Directing), แบบขายความคิด (Selling/Coaching), แบบมีส่วนร่วม (Participating/Supporting) และแบบมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ตามและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.1.2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) พัฒนาขึ้นในช่วงทศวรรษ 1970-1980 โดย Burns (1978) เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้ และต่อมา Bass (1985) ได้ขยายและพัฒนาทฤษฎีนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้เน้นความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงกว่าความคาดหวังเดิม

Burns (1978) ได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น Burns ได้แบ่งรูปแบบผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำการแลกเปลี่ยนคือผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกัน ส่วนผู้นำจริยธรรมคือผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม มีความสัมพันธ์กับ

ผู้ตามในด้านความต้องการ ความปรารถนา และค่านิยม โดยยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม

Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดของ Burns โดยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 ประการ ได้แก่ บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration) และการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) ต่อมา Bass ได้เพิ่มองค์ประกอบที่ 4 คือการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทำให้มีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I's”

นอกจากทฤษฎีหลักที่กล่าวมาแล้ว ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมามีแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ๆ ที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ซึ่งสะท้อนถึงความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมองค์กรในปัจจุบัน เช่น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ที่เน้นการให้บริการผู้อื่นเป็นหลัก ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ที่เน้นความจริงแท้ ความโปร่งใส และความสอดคล้องระหว่างค่านิยม คำพูด และการกระทำของผู้นำ ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ที่มองภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมร่วมมากกว่าบทบาทของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ที่เน้นการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานผ่านการกระทำส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

กล่าวโดยสรุป การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้พัฒนาจากการมุ่งเน้นที่คุณลักษณะส่วนบุคคล สู่การพิจารณาพฤติกรรม ปัจจัยสถานการณ์ และการสร้างการเปลี่ยนแปลง จนถึงแนวคิดร่วมสมัยที่มองภาวะผู้นำในมิติที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าไม่มีทฤษฎีใดที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างครอบคลุมและสมบูรณ์ ความเข้าใจที่กว้างขวางเกี่ยวกับทฤษฎีเหล่านี้จะช่วยให้เราเข้าใจปรากฏการณ์ของภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ดียิ่งขึ้น

สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์ว่าคุณลักษณะ พฤติกรรม และรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิภาพในบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ซึ่งมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมแต่ก็มีความเชื่อมโยงทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมบางประการร่วมกัน

2.1.3 ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership)

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมอย่างไร้พรมแดน ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมได้ทวีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในระดับนานาชาติ โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและมีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ หัวข้อนี้นำเสนอความหมายของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมจากมุมมองของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

Dickson, Den Hartog and Mitchelson (2003) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม คือ กระบวนการที่ผู้นำทำความเข้าใจและตอบสนองต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลาย โดยสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันต้องการพฤติกรรมการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมนั้นๆ

Mendenhall et al. (2018) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม คือ การบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำโลก (Global Leadership) และสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competence) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (Individual) ระดับองค์กร (Organizational) และระดับระบบ (Systemic) ในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

Nguyen and Kohont (2021) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม คือ ความสามารถในการสร้างอิทธิพล จูงใจ และทำให้ผู้คนจากหลากหลายวัฒนธรรมบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเคารพและเห็นคุณค่าในความแตกต่างทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึงความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อนและความท้าทายที่เกิดจากการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย

Lu et al. (2022) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม คือ ความสามารถในการนำพาองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมท่ามกลางความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจระดับโลก โดยเน้นความสำคัญของการปรับตัว การยอมรับมุมมองที่แตกต่าง และการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความไม่เข้าใจทางวัฒนธรรม

Alsubaie et al. (2023) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลและสร้างแรงบันดาลใจให้กลุ่มคนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่หลากหลายของคนในทีม และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่าง

Taras et al. (2023) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม คือ ความสามารถในการนำทีมที่มีสมาชิกจากหลากหลายภูมิหลังทางวัฒนธรรม ด้วยการเข้าใจและประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมในด้านพฤติกรรมการทำงาน รูปแบบการสื่อสาร ระบบคุณค่า และความคาดหวังต่อผู้นำ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร

Khan and Law (2024) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม คือ ความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้คนทุกคนในองค์กรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันรู้สึกเป็นที่ยอมรับ ได้รับการเคารพ และสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ โดยผู้นำต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมของตนเองและผู้อื่น มีทักษะในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และสามารถสร้างความไว้วางใจในทีมที่มีความหลากหลาย

Chang and Park (2025) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล คือ ความสามารถในการนำทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมผ่านช่องทางการสื่อสารดิจิทัลและเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเข้าใจถึงผลกระทบของเทคโนโลยีต่อพฤติกรรม ค่านิยม และวิธีการทำงานในวัฒนธรรมที่แตกต่าง

สำหรับนักวิชาการไทย นงลักษณ์ ศรีอัศวภูมิ (2563) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม คือ ความสามารถของผู้นำในการทำความเข้าใจ ปรับตัว และมีอิทธิพลต่อบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยสามารถประสานความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้เป็นพลังสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม คือ พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการหรือนำคนที่มีความหลากหลายทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีปฏิบัติให้มีความเข้าใจตรงกันและมีแนวคิดสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ลัชชา ชุณห์วิจิตรา (2561) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม คือ การบริหารจัดการงาน บุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย โดยบุคลากรต่างมีวัฒนธรรมเป็นของตนเองและทำงานภายในองค์กรเดียวกัน ผู้นำต้องสามารถเข้าใจมิติทางวัฒนธรรมเพื่อบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุววรรณ ถวิลการ (2563) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม คือ ภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ความเห็นอกเห็นใจ การสื่อสารเชิงวัฒนธรรม ความไว้วางใจ และอำนาจเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำพาองค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม คือ ความสามารถของผู้บริหารในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางความ

หลากหลายและความท้าทายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะในบริบทพื้นที่พิเศษที่มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์และวัฒนธรรม

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเข้าใจ ปรับตัว และมีอิทธิพลต่อบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยสามารถบูรณาการความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้เป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกัน ผู้นำต้องมีความเข้าใจในค่านิยมและพฤติกรรมทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และสามารถปรับรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรมสูง

2.1.4 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

จากการศึกษาความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม พบว่ามีนักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไว้หลากหลายทัศนะ ซึ่งมีทั้งความแตกต่างและคล้ายคลึงกัน ดังนี้

1) องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Grisham (2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับสิ่ง 3 สิ่ง ดังนี้ คือ ผู้นำ (leadership) ผู้ตาม (follower) และ สถานการณ์ (situation) การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมอย่างง่ายเพื่อที่จะนำไปใช้และ สร้างภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในการพัฒนาการดำเนินงานของผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปได้ทั้งหมด 5 มิติ ดังนี้ 1) การไว้วางใจ 2) การเห็นอกเห็นใจ 3) การเปลี่ยนแปลง 4) อำนาจ และ 5) การสื่อสาร

2) องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Zhang (2020) การวิเคราะห์เส้นทางการยกระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมขององค์กรธุรกิจจีน สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมได้ 7 องค์ประกอบดังนี้: 1) ความสามารถทางความคิดข้ามวัฒนธรรมและจิตสำนึกโลก ความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการมีมุมมองแบบองค์รวมระดับโลก 2) ความสามารถในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมความยืดหยุ่นในการทำงานกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง 3) ความเฉียบคมในการสังเกตกิจการระหว่างประเทศและธุรกิจ ความสามารถในการจับประเด็นสำคัญและโอกาสทางธุรกิจในบริบทนานาชาติ 4) บุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ คุณสมบัติที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและพลังในการนำองค์กรข้ามวัฒนธรรม 5) ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในบริบทข้ามวัฒนธรรม การพัฒนาตนเองและทักษะเพื่อรองรับความท้าทายใหม่ๆ 6) ความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ทักษะการสื่อสารและการ

สร้างความเข้าใจกับผู้คนต่างวัฒนธรรม 7) ความสามารถในการบูรณาการวัฒนธรรม การผสมผสานแนวคิดและวิธีปฏิบัติจากวัฒนธรรมต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์

3) องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Luo (2021) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Leadership) โดยเฉพาะในบริบทของผู้นำจีนและองค์กรข้ามชาติจีน ผลการศึกษาได้แบ่งองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมออกเป็น 6 มิติหลัก โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม 2) ทักษะการสื่อสาร 3) ทักษะการเป็นผู้นำ 4) ทักษะทางวิชาชีพ 5) ทักษะการร่วมมือ 6) คุณลักษณะส่วนบุคคล

4) องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Bhisamai et al. (2022) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลและสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไว้ 5 องค์ประกอบ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) ความเอาใจใส่ (Empathy/Attentiveness) 3) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 5) ความไว้วางใจ (Trust)

5) องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Dedwongsa and Lapchareon (2023) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมพบว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) การสื่อสารทางวัฒนธรรม 3) ความสัมพันธ์ในองค์การ 4) การใช้อำนาจเชิงบวก และ 5) ความเสมอภาคและจริยธรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมโดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมการเรียนรู้แบบร่วมมือปฏิบัติตามหลัก ธรรมาภิบาล รวมทั้งพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อกำหนดทิศทางของโรงเรียน ซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกของครูชาวต่างชาติและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของนักเรียน

6) องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Safitri et al.(2024) จากการวิเคราะห์เนื้อหาของบทความ สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาประเทศอินโดนีเซีย ได้ดังนี้ 1) ความตระหนักและความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness and Understanding) 2) ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication Skills) 3) ความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรม (Cultural Empathy) 4) ความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบทข้ามวัฒนธรรม (Ethical Leadership in Cross-Cultural Context) 5) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

7) องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Gao (2024) ได้ศึกษาองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทขององค์กรธุรกิจจีนที่ดำเนินงานในเกาหลีใต้ ดังนี้ 1) ความตระหนักรู้และความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness and Understanding) 2) การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม (Trust-building and Cross-cultural Relationships) 3) การส่งเสริมความหลากหลายและการมีส่วนร่วม (Diversity and Inclusion Promotion) 4) ความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication Ability) 5) การบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมในบริบทข้ามวัฒนธรรม (Integration of Technology and Innovation in Cross-cultural Context) 6) การปรับตัวและความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability and Flexibility) 7) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมข้ามวัฒนธรรม (Creating Shared Cross-cultural Vision) องค์ประกอบเหล่านี้ล้วนมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในบริบทข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่มีการบูรณาการข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ ตามที่ Peng Gao ได้ศึกษาในกรณีของบริษัทจีนที่ลงทุนในเกาหลีใต้

8) องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Mahmoud et al. (2024) ได้ศึกษาบทความวิชาการทั้ง 3 ฉบับที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) ในบริบทองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศในตะวันออกกลาง และสรุปองค์ประกอบสำคัญได้ดังนี้ 1) ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence - CQ) 2) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) 3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) 4) ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) 5) ความสามารถในการสร้างความเท่าเทียม (Inclusivity)

9) องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ ณัฐรัฐ ธนธิติกร (2555) กล่าวว่า การเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรมจะต้องมีความพยายามแก้ไข ปัญหาของการทำงานที่มีคนในองค์กรมาจากหลายประเพณีมาจากท้องถิ่น เชื้อชาติ วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ส่วนมากมักจะมีปัญหาในการสื่อสารความเข้าใจและความคิดวิธีการทำงานที่แตกต่างกันจนกลายเป็นความขัดแย้ง (Cross-Cultural Conflict) โดยจะต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้ด้วยการเจรจา (Negotiate) เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานให้สำเร็จได้ สาระสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไทยมืออาชีพประกอบด้วย

(1) การที่ต้องมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

(2) การที่ต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Solving Competencies)

(3) การที่ต้องมีความสามารถในการบริหารงานท่ามกลางความขัดแย้ง (Conflict Management)

(4) การที่ต้องมีความสามารถในการสื่อสารเจรจา (Negotiate Competencies)

(5) การมีความสามารถเข้าใจในวัฒนธรรมอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี (Languages Competencies)

10) องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ รัชพล แสงสว่าง (2559) ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมดังนี้ 1) ด้านอำนาจ 2) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน 3) ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม 4) ด้านการให้ความเสมอภาค 5) ด้านการจัดสรรเวลา

11) องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการหรือนำคนที่มีความหลากหลายทางความคิดความเชื่อค่านิยมและวิถีปฏิบัติให้มีความเข้าใจตรงกันมีแนวคิดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน อันประกอบด้วย การไว้วางใจ การเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร การเอาใจใส่ และการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งสามารถให้นิยามแต่ละองค์ประกอบ โดยละเอียดดังต่อไปนี้ ประกอบด้วย 1) ด้านการเอาใจใส่ 2) ความเห็นอกเห็นใจ 3) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการสื่อสาร 5) ด้านการจัดการความขัดแย้งและการจัดการข้ามวัฒนธรรม

12) องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ ลัชชา ชุณห์วิจิตรา (2561) ได้ศึกษาการบริหารข้ามวัฒนธรรมในองค์กรที่มีบุคลากรจากหลากหลายวัฒนธรรมทำงานร่วมกัน โดยอาศัยแนวคิดมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede เป็นกรอบในการวิเคราะห์ พบว่าการบริหารข้ามวัฒนธรรมประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้ 1) การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติอำนาจ 2) การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน 3) การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติความเป็นบุคคล และส่วนรวม 4) การจัดการข้ามวัฒนธรรมในมิติการให้ความเสมอภาค และ5) การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติการจัดสรรเวลา

13) องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย การเรียนรู้ตลอดเวลา การมีส่วนร่วมกับชุมชน และการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กัน 2) ความเห็นอกเห็นใจ ประกอบด้วย การเปิดใจยอมรับผู้อื่น การให้ความร่วมมือที่ดี และการบริการผู้อื่น 3) การสื่อสารเชิงวัฒนธรรม ประกอบด้วย การสื่อสารสร้างสรรค์ ช่องทางการสื่อสาร และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม 4) ความไว้วางใจ ประกอบด้วย

การเชื่อมั่นในความสามารถผู้อื่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย และความน่าเชื่อถือในองค์กร และ 5) อำนาจเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การใช้อำนาจทางบวก และอำนาจประชาธิปไตย โดยโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ความเห็นอกเห็นใจ การสื่อสารเชิงวัฒนธรรม ความไว้วางใจ และอำนาจเชิงสร้างสรรค์

14) องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษจังหวัดตาก ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภาษา และชาติพันธุ์ พบว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) ความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน 2) การสร้างความไว้วางใจ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 4) ความสามารถในการสื่อสาร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) จากทัศนะและจากผลการศึกษาของนักวิชาการ 14 แหล่งดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกัน แต่เรียกชื่อแตกต่างกันเป็นกลางที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้นหรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังตาราง 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership)	Grisham (2006)	Zhang (2020)	Luo (2021)	Bhisamai et al. (2022)	Dedwongsa & Lapchareon	Saftri et al. (2024)	Gao (2024)	Mahmoud et al. (2024)	ณัฐริฐ (2555)	รัชพล (2559)	พัชราภรณ์ (2561)	ลัชชา (2561)	สุกัญญา (2563)	พันธกานต์ (2566)	ความถี่	องค์ประกอบที่คัดเลือก
1. การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	13	✓
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓	✓	✓	✓	10	✓
3. ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓			8	✓
4. ความไว้วางใจ	✓			✓			✓	✓		✓	✓		✓	✓	8	✓
5. ความเห็นอกเห็นใจ	✓			✓		✓		✓			✓	✓	✓	✓	8	✓
6. การใช้อำนาจเชิงบวก	✓				✓				✓	✓		✓	✓		6	
7. การจัดการความขัดแย้ง	✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓				7	
8. ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ)								✓							1	
9. ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)								✓							1	
10. การบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรม							✓							✓	2	
11. ทักษะวิชาชีพ			✓												1	
12. ทักษะความร่วมมือ			✓												1	
13. คุณลักษณะส่วนบุคคล		✓	✓												2	
14. ความเสมอภาคและจริยธรรม					✓			✓							2	
15. ความสัมพันธ์ในองค์การ					✓										1	
รวม	**5**	**3**	**6**	**5**	**5**	**3**	**5**	**6**	**4**	**2**	**4**	**4**	**5**	**5**		

จากตารางที่ 2.1 พบว่า ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) มีองค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม จำนวน 15 องค์ประกอบ แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความถี่ขององค์ประกอบในระดับสูงตั้งแต่ 7 ขึ้นไป พบว่า สามารถคัดสรรองค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)

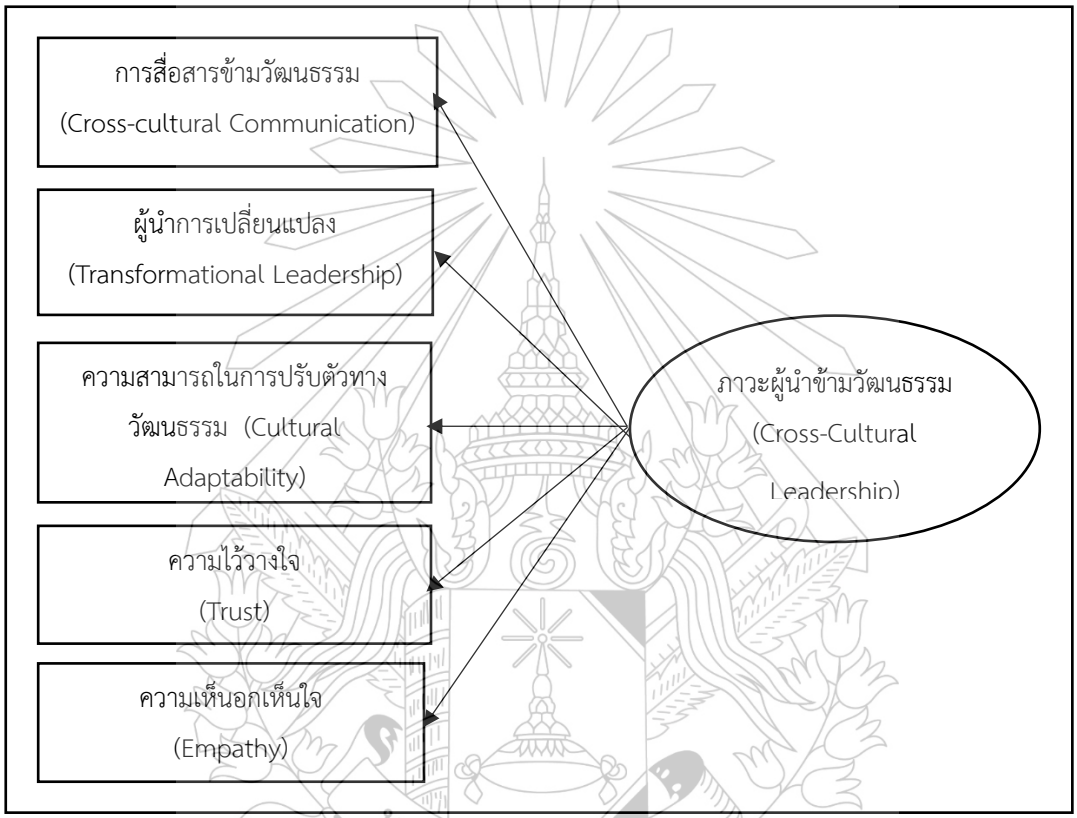
องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability)

องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ (Trust)

องค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยจำนวน 5 องค์ประกอบดังกล่าว นำมาสร้างตัวโมเดลการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) ได้ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

จากภาพที่ 2.1 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) ที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัย รวมทั้งทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3) ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability) 4) ความไว้วางใจ (Trust) 5) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

ในลำดับต่อไปผู้วิจัยจะศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย รวมทั้งทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานเพื่อสังเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งเมื่อกำหนดได้องค์ประกอบ

ย่อยแต่ละองค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยจะศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย รวมทั้งทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงาน เพื่อสังเคราะห์หานิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบต่อไป

2.1.5 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

2.1.5.1 องค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ได้รับการกล่าวถึงในงานวิจัยและวรรณกรรมอย่างกว้างขวาง นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายองค์ประกอบย่อยของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมไว้ดังนี้

1) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Grisham (2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านการสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง 2) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างชัดเจน 3) การจัดการอุปสรรคด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภาษา

2) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Zhang (2020) ได้ทำการวิเคราะห์เส้นทางการยกระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของบริษัทจีน และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication Ability) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การเข้าใจบริบททางวัฒนธรรม 2) การใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม 3) การตีความวัจนภาษาและอวัจนภาษาอย่างถูกต้อง 4) การสร้างความไว้วางใจผ่านการสื่อสาร

3) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Luo (2021) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของผู้นำจีนและองค์กรข้ามชาติจีน และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การปรับรูปแบบการสื่อสารตามวัฒนธรรม 2) การเข้าใจความหมายแฝงในแต่ละวัฒนธรรม 3) การสื่อสารได้แม้มีอุปสรรคทางภาษา 4) การฟังอย่างตั้งใจและตอบสนองอย่างเหมาะสม

4) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Bhisamai et al. (2022) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านการสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การเลือกใช้ภาษาที่เหมาะสม 2) การใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย 3) การสร้างบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิด 4) การจัดการอุปสรรคทางการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

5) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Dedwongsa and Lapchareon (2023) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านการสื่อสารทางวัฒนธรรม (Cultural Communication) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การส่งข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรต่างวัฒนธรรม 2) การสร้างความเข้าใจตรงกันและความสัมพันธ์ที่ดี 3) การลดอัตราการลาออกของครูชาวต่างชาติ 4) การส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

6) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Safitri et al. (2024) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication Skills) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การถ่ายทอดข้อมูลข้ามวัฒนธรรมอย่างชัดเจน 2) การรับฟังมุมมองจากวัฒนธรรมอื่น 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบเปิดกว้าง 4) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างวัฒนธรรม

7) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Gao (2024) ได้ศึกษาองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของบริษัทจีนที่ลงทุนในเกาหลีใต้ และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication Ability) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพข้ามวัฒนธรรม 2) การใช้ทักษะภาษาอย่างเหมาะสม 3) การเข้าใจรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่าง 4) การสื่อสารเรื่องเทคโนโลยีในบริบทหลากหลายวัฒนธรรม

8) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ Mahmoud et al. (2024) ได้ศึกษาบทความวิชาการที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศในตะวันออกกลาง และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การสื่อสารชัดเจน เข้าใจง่าย เหมาะกับวัฒนธรรมผู้รับ 2) การเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม 3) การตระหนักถึงความแตกต่างในการสื่อสาร 4) การฟังเชิงรุกเพื่อเข้าใจมุมมองที่แตกต่าง

9) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ ณัฐรัฐ ธนธิติกร (2555) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไทยมืออาชีพ และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความสามารถในการสื่อสารเจรจา (Negotiate Competencies) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การแก้ไขปัญหาการทำงานกับบุคลากรหลากหลายวัฒนธรรม 2) การจัดการความแตกต่างด้านการสื่อสารและวิธีทำงาน 3) การแก้ไขความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม 4) การใช้ทักษะการเจรจาอย่างมีประสิทธิภาพ

10) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านการสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การถ่ายทอดข้อมูลและความคาดหวังอย่างชัดเจน 2) การเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม 3) การรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย 4) การจัดการอุปสรรคทางการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

11) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม (Cultural Communication) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การสื่อสารสร้างสรรค์ 2) ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย 3) การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการสื่อสาร

12) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมตามทัศนะของ พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้สำรวจมิติสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษจังหวัดตาก และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความสามารถในการสื่อสาร (Communication Ability) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การสื่อสารระหว่างผู้คนต่างวัฒนธรรม 2) การเข้าใจภาษาและวัฒนธรรมท้องถิ่น 3) การใช้ล่ามหรือสื่อที่เหมาะสม 4) การสร้างบรรยากาศเคารพความแตกต่าง

ดังนั้นสรุปได้ว่า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการถ่ายทอดข้อมูล ความคิด และสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรม ภาษา และความเชื่อที่แตกต่างกัน โดยใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรม สามารถเข้าใจและตีความทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาได้อย่างถูกต้อง ใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย สร้างบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างตั้งใจ ตลอดจนสามารถจัดการอุปสรรคทางการสื่อสารที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภาษา

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)	Grisham (2006)	Zhang (2020)	Luo (2021)	Bhisamai et al. (2022)	Dedwongsa & Lapchareon (2023)	Safitri et al. (2024)	Gao (2024)	Mahmoud et al. (2024)	ณัฐรัฐ (2555)	พัชราภรณ์ (2561)	สุกัญญา (2563)	พันธกานต์ (2566)	ความถี่	องค์ประกอบที่คัดเลือก
1. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	12	/
2. ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	12	/
3. การจัดการความขัดแย้ง			/	/	/	/	/	/		/	/	/	9	/

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)	Grisham (2006)	Zhang (2020)	Luo (2021)	Bhisamai et al. (2022)	Dedwongsa & Lapchareon (2023)	Safitri et al. (2024)	Gao (2024)	Mahmoud et al. (2024)	ณัฐรัฐ (2555)	พัชราภรณ์ (2561)	สุกัญญา (2563)	พันธกานต์ (2566)	ความถี่	องค์ประกอบที่คัดเลือก
4. การรับฟังอย่างเปิดใจ	/			/	/		/	/	/		/		7	
5. การเลือกช่องทางการสื่อสาร				/	/			/		/	/	/	6	
6. การสร้างบรรยากาศการสื่อสาร				/	/	/					/	/	5	
7. การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์	/				/		/		/	/			5	
8. การสื่อสารเพื่อสร้างความไว้วางใจ	/	/				/	/	/					5	
9. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร							/					/	2	
10. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์											/		1	
11. การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้		/				/							2	
รวม	**5**	**4**	**3**	**6**	**7**	**6**	**7**	**6**	**4**	**5**	**7**	**6**		

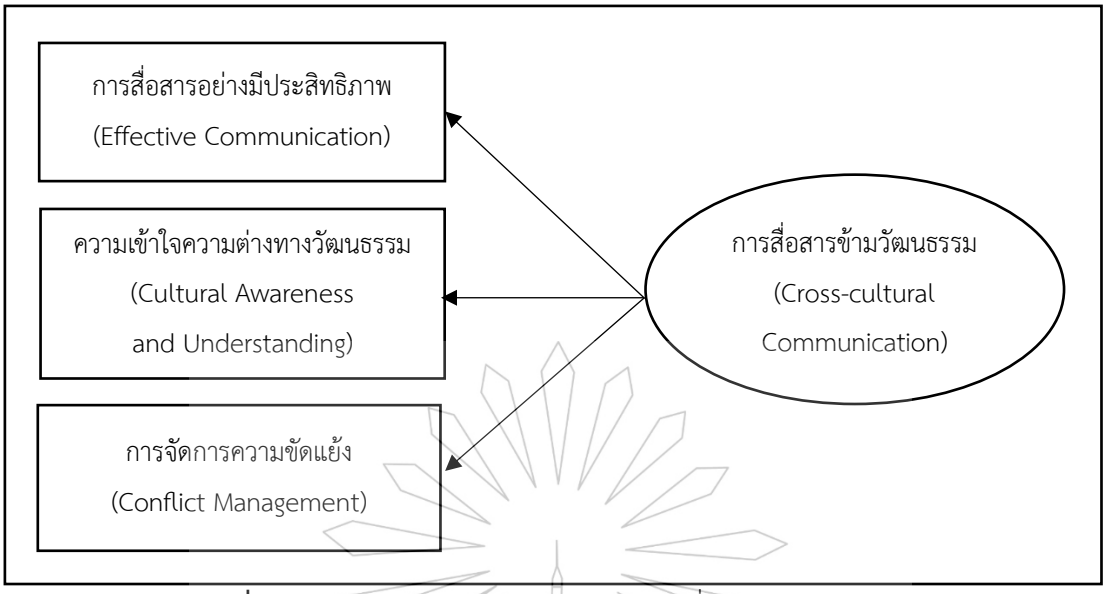
จากตารางที่ 2.2 ผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม พบว่ามีตัวบ่งชี้จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ โดยผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความถี่ขององค์ประกอบในระดับสูง และเพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนกับองค์ประกอบหลักอื่น จึงคัดสรรตัวบ่งชี้ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

CC1 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ความถี่ 12

CC2 ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness and Understanding) ความถี่ 12

CC3 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ความถี่ 9

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โมเดลการวัดองค์ประกอบของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

จากภาพที่ 2.2 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัย รวมทั้งทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 1) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) 2) ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness and Understanding) 3) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยจะศึกษาทฤษฎีและผลงานวิจัย รวมทั้งทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานเพื่อกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการเพื่อเชื่อมโยงไปถึงการกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทข้ามวัฒนธรรมไว้ดังนี้

Grisham (2006) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้นำต้องใช้เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้นำสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และความคาดหวังไปยังผู้ตามได้อย่างชัดเจน แม้จะมีอุปสรรคทางด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม ภาษา และการตีความ

Zhang (2020) อธิบายว่า ความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมหมายถึงทักษะการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจกับผู้คนต่างวัฒนธรรม ซึ่งไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับทักษะทางภาษาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการเข้าใจบริบททางวัฒนธรรม วิธีการสื่อสารที่แตกต่างกัน และการตีความสัญญาณทางวัจนภาษาและอวัจนภาษาที่อาจแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม

Luo (2021) กล่าวว่า การสื่อสารในบริบทข้ามวัฒนธรรมมีความซับซ้อนมากกว่าการสื่อสารทั่วไป ผู้นำที่มีทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมจะต้องสามารถปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่าง และสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพแม้จะมีอุปสรรคทางภาษา

Dedwongsa and Lapchareon (2023) อธิบายว่า การสื่อสารทางวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการส่งข้อมูล ข่าวสาร ความคิด นโยบาย และความคาดหวังไปยังบุคลากรที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Mahmoud et al. (2024) อธิบายว่า ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในบริบทข้ามวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลและความคิดอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และเหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมของผู้รับสาร รวมถึงการเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและการใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายสำหรับผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง

พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) อธิบายว่า การสื่อสารเป็นพฤติกรรมสำคัญของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการนำคนที่มีความหลากหลายทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีปฏิบัติให้มีความเข้าใจตรงกัน และมีแนวคิดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ “การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication)” ดังนี้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารในการถ่ายทอดข้อมูล ความคิด วิสัยทัศน์ นโยบาย และความคาดหวังไปยังบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยใช้ภาษาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และเหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมของผู้รับสาร ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดจากการสื่อสารที่ผิดพลาด และส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Difference Understanding)

Zhang (2020) อธิบายว่า ความสามารถทางความคิดข้ามวัฒนธรรมและจิตสำนึกโลก เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการมีมุมมองแบบองค์รวมระดับโลก ผู้นำต้องเข้าใจว่าวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีค่านิยม ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน

Luo (2021) กล่าวถึง ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม ว่าเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเข้าใจและการปรับตัวเข้ากับ

บริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่าง ผู้นำต้องเข้าใจว่าพฤติกรรม ทัศนคติ และวิธีการสื่อสารอาจมีความหมายและการตีความที่แตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม

Safitri et al. (2024) ได้ระบุว่า ความตระหนักและความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ผู้นำต้องตระหนักและเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการทำงานที่เปิดกว้างและยอมรับความหลากหลาย

Gao (2024) ระบุว่า ความตระหนักรู้และความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบแรกและสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในบริบทข้ามวัฒนธรรม

Dedwongsa and Lapchareon (2023) ได้ระบุ การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นองค์ประกอบแรกของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการบริหารสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ณัฐรัฐ ธนธิติกร (2555) กล่าวว่า การมีความสามารถเข้าใจในวัฒนธรรมอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นหนึ่งในสาระสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไทยมืออาชีพ ผู้นำต้องเข้าใจและเคารพในวัฒนธรรมอื่น ๆ เพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Difference Understanding) ดังนี้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงถึงการรับรู้ ตระหนัก เข้าใจ และยอมรับในความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ วิถีปฏิบัติ และรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายในแต่ละวัฒนธรรม มีความสามารถในการตีความพฤติกรรมและการสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาได้อย่างถูกต้องตามบริบททางวัฒนธรรม มีมุมมองที่เปิดกว้างต่อความแตกต่างและเห็นคุณค่าของความหลากหลายทางวัฒนธรรม สามารถปรับตัวและทำงานร่วมกับบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3). นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

Bhisamai et al. (2022) ได้ระบุ การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการระบุ แก้ไข และป้องกันความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยใช้การสื่อสารเพื่อลดความตึงเครียดและสร้างความเข้าใจร่วมกัน

Gao (2024) กล่าวถึง การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง โดยผู้นำต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจกับผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อลดโอกาสในการเกิดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง

ณัฐรัฐ ธนธิติกร (2555) กล่าวว่า การที่ต้องมีความสามารถในการบริหารงานท่ามกลางความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นหนึ่งในสาระสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไทยมืออาชีพ ผู้นำต้องมีความพยายามแก้ไขปัญหาของการทำงานที่มีคนในองค์กรมาจากหลายประเพณี ท้องถิ่น เชื้อชาติ และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม

พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้ระบุ การจัดการความขัดแย้งและการจัดการข้ามวัฒนธรรม เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) กล่าวถึง อำนาจเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วยการใช้อำนาจทางบวกและอำนาจประชาธิปไตย เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม การใช้อำนาจในทางสร้างสรรค์จะช่วยในการจัดการความขัดแย้งและส่งเสริมการทำงานร่วมกันในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

Dedwongsa and Lapchareon (2023) ได้ระบุ การใช้อำนาจเชิงบวก เป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจอย่างสร้างสรรค์ในการจัดการความขัดแย้งและส่งเสริมการทำงานร่วมกันในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ดังนี้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารในการระบุ ป้องกัน แก้ไข และจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กร โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การใช้อำนาจเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานของความเข้าใจและการยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อลดความตึงเครียด เสริมสร้างความร่วมมือ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.3 สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)

รหัส	ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อคำถาม
CC1	1. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication)	พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารในการถ่ายทอดข้อมูล ความคิด วิสัยทัศน์ นโยบาย และความคาดหวังไปยังบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยใช้ภาษาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และเหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมของผู้รับสาร ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ	1) การถ่ายทอดข้อมูลและความคาดหวังอย่างชัดเจน 2) การใช้ภาษาที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมผู้รับสาร 3) การเลือกช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย 4) การปรับรูปแบบการสื่อสารตามบริบท
CC2	2. ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Difference Understanding)	พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงถึงการรับรู้ ตระหนัก เข้าใจ และยอมรับในความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ วิถีปฏิบัติ และรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายในแต่ละวัฒนธรรม	5) การตระหนักและเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม 6) การเรียนรู้และเข้าใจบริบททางวัฒนธรรม 7) การตีความพฤติกรรมตามบริบท 8) การเห็นคุณค่าความหลากหลาย
CC3	3. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)	พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารในการระบุ ป้องกัน แก้ไข และจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กร โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการใช้อำนาจเชิงสร้างสรรค์	9) การระบุและป้องกันความขัดแย้ง 10) การใช้วิธีการที่เหมาะสมในการแก้ไข 11) การใช้อำนาจเชิงสร้างสรรค์ 12) การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ

2.1.5.2 องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ได้รับการกล่าวถึงในงานวิจัยและวรรณกรรมอย่างกว้างขวาง นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายองค์ประกอบย่อยของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทข้ามวัฒนธรรมไว้ดังนี้

1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของ Bass and Avolio (1994) เป็นผู้วางรากฐานทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของ Grisham (2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นที่บทบาทของการเปลี่ยนแปลงในบริบทข้ามวัฒนธรรม และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) ความสามารถในการเข้าใจบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่าง 3) การสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง 4) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และ 5) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม

3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของ Luo (2021) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของผู้นำจีนและองค์กรข้ามชาติจีน และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และ 6) ความยืดหยุ่นในการทำงานกับผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง

4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของ Bhisamai et al. (2022) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จากผลการวิจัยได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากร 3) การกระตุ้นทางปัญญาให้ครูและบุคลากรคิดสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) ความสามารถในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง

5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของ Gao (2024) ได้ศึกษาและนำเสนอองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล โดยศึกษากรณีของบริษัทจีนที่ดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ โดยเฉพาะในเกาหลีใต้ ผ่านการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและการวิเคราะห์

กรณีศึกษา ผลการวิจัยได้ระบุถึงความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมข้ามวัฒนธรรม และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมข้ามวัฒนธรรม 2) การสร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม 4) การประเมินและปรับปรุงวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ความสามารถในการเข้าใจและเคารพวัฒนธรรมท้องถิ่น และ 6) ความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่น

6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของ ณัฐรัฐ ธนธิติกร (2555) ได้ศึกษาสาระสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไทยมืออาชีพ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จและการวิเคราะห์เอกสาร จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบสำคัญอันดับแรก โดยได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ 5) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และ 6) ความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง

7) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของ พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของโรงเรียน โดยมุ่งศึกษาพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จากการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการบริหารจัดการคนที่มีความหลากหลาย 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 4) การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และ 5) การคำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการของผู้ตาม

8) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของ ลัชชา ชุณห์วิจิตรา (2561) ได้ศึกษาการบริหารข้ามวัฒนธรรมในองค์กรต่างๆ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม แม้จะไม่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยตรง แต่ได้กล่าวถึงการจัดการข้ามวัฒนธรรมในมิติต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กับการนำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร 2) ความเข้าใจในมิติทางวัฒนธรรม และ 3) ความสามารถในการปรับกลยุทธ์การบริหารให้เหมาะกับบริบททางวัฒนธรรม

9) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของ สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิเคราะห์พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบหลักที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด โดยได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การเรียนรู้ตลอดเวลา 2) การมีส่วนร่วมกับชุมชน และ 3) การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์

10) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของ พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้สำรวจและนำเสนอมิติสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษจังหวัดตาก โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากการเก็บข้อมูลในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภาษา และชาติพันธุ์ และได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 4) การมุ่งมั่นพัฒนาระบบการทำงาน 5) การส่งเสริมนวัตกรรมการศึกษา และ 6) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรม ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

ตารางที่ 2.4 สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bass & Avolio (1994)	Grisham (2006)	Luo (2021)	Bhisamai et al. (2022)	Gao (2024)	ณัฐริฐ (2555)	พัชรากรณ์ (2561)	ลัชชา (2561)	สุกัญญา (2563)	**พันธกานต์ (2566)**	**ความถี่**	**องค์ประกอบที่คัดเลือก**
1. มีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม	/	/	/	/	/	/	/		/	/	9	/
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	/	/	/	/	/	/	/			/	8	/
3. การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา		/	/	/	/		/	/	/	/	8	/
4. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม	/	/		/	/	/	/	/	/	/	9	/
5. การกระตุ้นทางปัญญาและความคิดสร้างสรรค์	/		/	/		/	/				5	
6. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	/		/	/			/				4	

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Bass & Avolio (1994)	Grisham (2006)	Luo (2021)	Bhisamai et al. (2022)	Gao (2024)	ณัฐรัฐ (2555)	พัชราภรณ์ (2561)	ลัชชา (2561)	สุกัญญา (2563)	พันธกานต์ (2566)	ความถี่	องค์ประกอบที่คัดเลือก
7. การปรับตัวและความยืดหยุ่น		/	/		/			/			4	
8. การบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรม					/					/	2	
9. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม		/				/		/	/		4	
รวม	**5**	**6**	**6**	**6**	**6**	**5**	**6**	**4**	**5**	**5**		

จากตาราง 2.4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎีจำนวน 9 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์พิจารณาความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยจำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

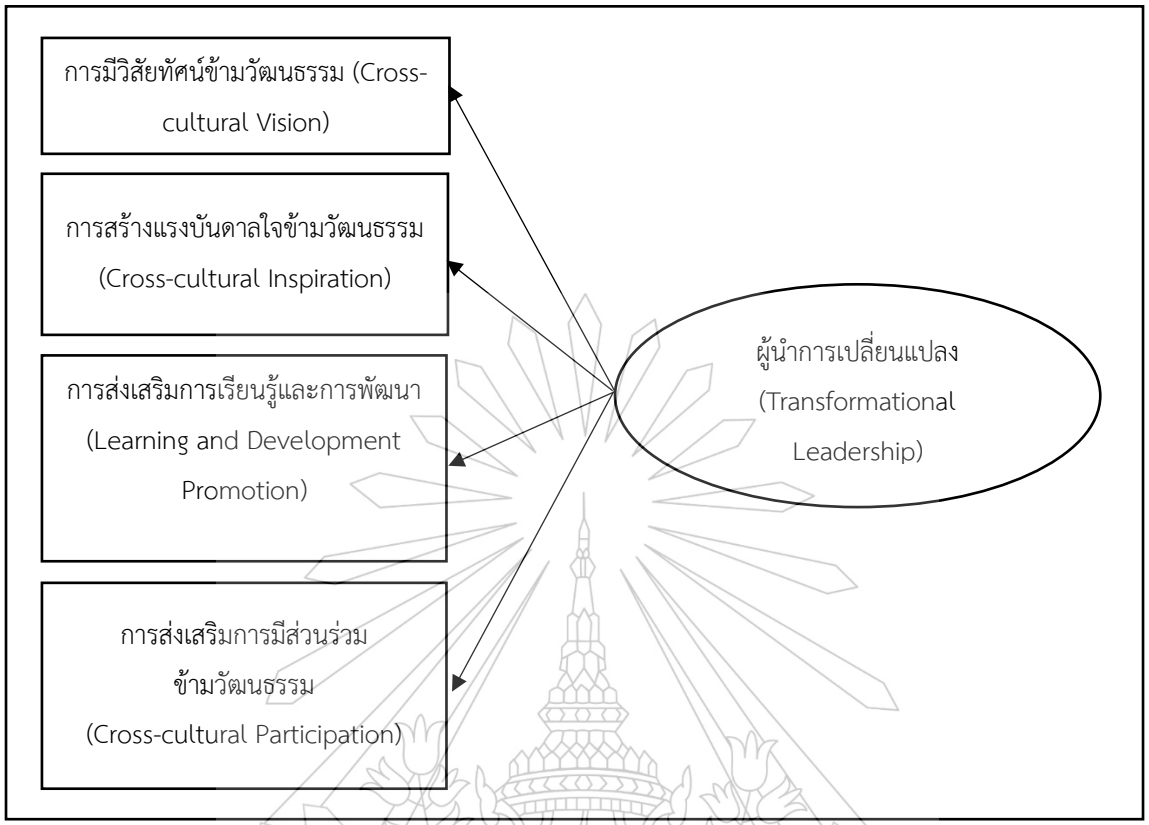
TL1 การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Vision)

TL2 การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Inspiration)

TL3 การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Promotion)

TL4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Participation)

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 โมเดลการวัดองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากภาพที่ 2.3 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Vision) 2) การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Inspiration) 3) การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Promotion) 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Participation) ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยจะศึกษาทฤษฎี และผลงานวิจัย รวมทั้งทัศนะของนักวิชาการและ หน่วยงานเพื่อกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการเพื่อเชื่อมโยงไปถึงการกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1). นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Vision)

Grisham (2006) ได้กล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรมว่า เป็นความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถถ่ายทอดและสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยต้องคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลายในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

Luo (2021) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของทักษะการเป็นผู้นำในบริบทข้ามวัฒนธรรม ผู้นำต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้ผู้ตามที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างเข้าใจและยอมรับร่วมกัน รวมถึงการสร้างค่านิยมร่วมที่เคารพและให้คุณค่ากับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

Bhisamai et al. (2022) ได้กล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรมว่า เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทข้ามวัฒนธรรม โดยผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ซึ่งต้องคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมของนักเรียน ครู และบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรทั้งในและต่างประเทศ

ณัฐรัฐ ธนธิติกร (2555) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมายของสถานศึกษา สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้ทุกคนเข้าใจและยอมรับ โดยวิสัยทัศน์ต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และต้องสามารถนำพาสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรมเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองภาพอนาคตขององค์กรที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และสร้างค่านิยมร่วมที่เคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยวิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจน ท้าทาย และสอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย

สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) ได้กล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรมเป็นความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะในพื้นที่พิเศษที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภาษา และชาติพันธุ์ ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้ทุกฝ่ายเข้าใจและยอมรับร่วมกัน

Gao (2024) ได้กล่าวถึง "การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมข้ามวัฒนธรรม" ว่าเป็นความสามารถของผู้นำในการกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่สามารถเข้าถึงและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง วิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และต้องสามารถสร้าง

ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นร่วมกัน โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของการมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Vision) ดังนี้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม สามารถสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ที่มาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างเข้าใจและยอมรับร่วมกัน กำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย และสร้างค่านิยมร่วมที่เคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในบริบทข้ามวัฒนธรรม

2. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Inspiration)

Grisham (2006) ได้กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรมว่า เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง ผู้นำต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างกระตือรือร้น โดยการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

Luo (2021) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งของทักษะการเป็นผู้นำในบริบทข้ามวัฒนธรรม ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของงานและเป้าหมายร่วมกันที่สูงกว่าความสนใจส่วนตัว และการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

Bhisamai et al. (2022) ได้กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจว่า เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล โดยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ณัฐรัฐ ธนธิติกร (2555) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุ่มเทในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ โดยการสื่อสารความคาดหวังที่สูง การแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของครูและบุคลากร และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ท้าทายและมีความหมาย

พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรมเป็นความสามารถของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามที่มีความหลากหลาย

ทางวัฒนธรรมเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของงานและเป้าหมายร่วมกันที่สูงกว่าความสนใจส่วนตัว ทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของการจัดการศึกษาที่เคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

Gao (2024) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมข้ามวัฒนธรรม ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างเกิดความมุ่งมั่นและความรู้สึกเป็นเจ้าของในวิสัยทัศน์ร่วม โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของการสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Inspiration) ดังนี้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม และการกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายร่วมกันที่สูงกว่าความสนใจส่วนตัว เพื่อให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันบนพื้นฐานของความเคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรม

3. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Promotion)

Luo (2021) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาว่า เป็นส่วนหนึ่งของทักษะการเป็นผู้นำในบริบทข้ามวัฒนธรรม ผู้นำต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง และพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทข้ามวัฒนธรรม โดยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรม

Bhisamai et al. (2022) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาว่า เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง พัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม

พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาว่าเป็นส่วนหนึ่งของการกระตุ้นทางปัญญาในบริบทข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม กระตุ้นให้ผู้ตามคิดนอกกรอบและหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง

ลัชชา ชุณห์วิจิตรา (2561) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาในบริบทของการจัดการข้ามวัฒนธรรมว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาในมิติต่างๆ ของวัฒนธรรม ได้แก่ มิติอำนาจ มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มิติความเป็นบุคคลและส่วนรวม มิติการให้ความเสมอภาค และมิติการจัดสรรเวลา เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) ได้กล่าวถึง “การเรียนรู้ตลอดเวลา” ว่าเป็นองค์ประกอบย่อยของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม การเรียนรู้ตลอดเวลาหมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาตนเองและบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาว่า เป็นส่วนหนึ่งของการมุ่งมั่นพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง พัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม

Gao (2024) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาว่า เป็นส่วนหนึ่งของการบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมในบริบทข้ามวัฒนธรรม ผู้นำต้องส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วม และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมถึงการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรมผ่านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Promotion) ดังนี้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมและพัฒนาตนเองและบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การกระตุ้นให้คิดนอกกรอบและหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาที่คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม

4. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Participation)

Grisham (2006) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรมว่า เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้นำต้องส่งเสริมให้ผู้ตามที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างกระตือรือร้น โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Bhisamai et al. (2022) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมว่า เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล โดยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรทั้งในและต่างประเทศ

ณัฐรัฐ ธนธิติกร (2555) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมว่า เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการท่ามกลางความขัดแย้งในบริบทข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสถานศึกษา โดยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและการเคารพซึ่งกันและกัน

พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมว่า เป็นส่วนหนึ่งของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในบริบทข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ตามที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการพัฒนาองค์กร โดยการให้ความสนใจและตอบสนองต่อความต้องการและความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน การมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมกับความสามารถและความสนใจ และการให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพตามความถนัดและความสนใจ

ลัชชา ชุณห์วิจิตรา (2561) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในบริบทของการจัดการข้ามวัฒนธรรมว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างในการตัดสินใจและการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงมิติทางวัฒนธรรมต่างๆ เช่น มิติอำนาจ มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มิติความเป็นบุคคลและส่วนรวม มิติการให้ความเสมอภาค และมิติการจัดสรรเวลาเพื่อให้การมีส่วนร่วมเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) ได้กล่าวถึง “การมีส่วนร่วมกับชุมชน” ว่าเป็นองค์ประกอบย่อยของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม การมีส่วนร่วมกับชุมชนหมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาโรงเรียน โดยคำนึงถึง

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมของชุมชน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ในชุมชน และการจัดกิจกรรมและโครงการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน

พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมว่า เป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อรองรับการทำงานในสภาพแวดล้อมพหุวัฒนธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างในการพัฒนาการศึกษา โดยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานต่างๆ

Gao (2024) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมว่า เป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมความหลากหลายและการมีส่วนร่วม (Diversity and Inclusion Promotion) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้นำต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างในการกำหนดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วม โดยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับและการเคารพความแตกต่าง

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Participation) ดังนี้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างมีส่วนร่วมในการพัฒนาและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ตารางที่ 2.5 สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

รหัส	ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อคำถาม
TL1	1. การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Vision)	พฤติกรรมของผู้บริหารในการกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม กำหนดยุทธศาสตร์สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรม	1) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงความหลากหลาย 2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม

รหัส	ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อคำถาม
		และสร้างค่านิยมร่วมที่เคารพความแตกต่าง	3) การกำหนดยุทธศาสตร์สอดคล้องกับบริบท 4) การสร้างค่านิยมร่วม
TL2	2. การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Inspiration)	พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรที่หลากหลายวัฒนธรรมมีความกระตือรือร้น โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างบรรยากาศที่เคารพความแตกต่าง เพื่อให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันบนพื้นฐานของความเคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรม	5) การสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ 6) การเป็นแบบอย่างที่ดี 7) การสร้างความเชื่อมั่นในทีม 8) การสร้างบรรยากาศเคารพความหลากหลาย
TL3	3. การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Promotion)	พฤติกรรมของผู้บริหารในการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาความรู้และทักษะข้ามวัฒนธรรม กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในบริบทข้ามวัฒนธรรม	9) การส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม 10) การพัฒนาทักษะข้ามวัฒนธรรม 11) การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ 12) การส่งเสริมนวัตกรรม
TL4	4. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Participation)	พฤติกรรมของผู้บริหารในการส่งเสริมให้บุคลากรและชุมชนที่หลากหลายวัฒนธรรมมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สร้างทีมงานที่	13) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 14) การสร้างทีมงานที่หลากหลาย 15) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

รหัส	ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อคำถาม
		หลากหลาย และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	16) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

2.1.5.3 องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability)

ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ได้รับการกล่าวถึงในงานวิจัยและวรรณกรรมอย่างกว้างขวาง นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายองค์ประกอบย่อยของความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรมไว้ดังนี้

1) ความสามารถในการปรับตัวตามทัศนะของ Zhang (2020) นักวิชาการด้านการศึกษาและการบริหารจัดการระหว่างประเทศจากมหาวิทยาลัยปักกิ่ง ประเทศจีน ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของความสัมพันธ์ทางธุรกิจระหว่างจีนกับประเทศอื่นๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม มีดังนี้ 1) ความยืดหยุ่นในการทำงานกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง 2) การปรับตัวและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง 3) ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในบริบทข้ามวัฒนธรรม

2) ความสามารถในการปรับตัวตามทัศนะของ Luo (2021) ศาสตราจารย์ด้านการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศและผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมจากมหาวิทยาลัยฟู่ตั้น ประเทศจีน ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทขององค์กรข้ามชาติจีน โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจีนที่ดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม มีดังนี้ 1) ความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง 2) การปรับเปลี่ยนมุมมองและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย 3) ทักษะการเรียนรู้ทางวัฒนธรรม 4) ความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม 5) ความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอนและความคลุมเครือในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม

3) ความสามารถในการปรับตัวตามทัศนะของ Dedwongsa and Lapchareon (2023) นักวิชาการด้านการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาจากประเทศไทย ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม มีดังนี้ 1) การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับ

สภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 3) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบร่วมมือ

4) ความสามารถในการปรับตัวตามทัศนะของ Safitri et al. (2024) คณะนักวิจัยด้านการบริหารการศึกษาจากประเทศอินโดนีเซีย ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา โดยศึกษากรณีของมหาวิทยาลัยในอินโดนีเซียที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ศาสนา และภาษา ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม มีดังนี้ 1) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) ความตระหนักและความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม 3) ความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรม

5) ความสามารถในการปรับตัวตามทัศนะของ Mahmoud et al. (2024) กลุ่มนักวิจัยด้านการบริหารและภาวะผู้นำจากประเทศอิรัก ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทข้ามชาติที่ดำเนินธุรกิจในตะวันออกกลาง และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม มีดังนี้ 1) ความสามารถในการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence - CQ) 3) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

6) ความสามารถในการปรับตัวตามทัศนะของ Gao (2024) นักวิชาการด้านการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศและที่ปรึกษาด้านภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมจากมหาวิทยาลัยเซี่ยงไฮ้ ประเทศจีน ได้ศึกษาวิจัยกรณีของบริษัทจีนที่ดำเนินธุรกิจในเกาหลีใต้ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผ่านการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจข้ามวัฒนธรรม กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม มีดังนี้ 1) การปรับตัวและความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรม 2) ความตระหนักรู้และความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม 4) การบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมในบริบทข้ามวัฒนธรรม

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มุมมอง และวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยแสดงออกถึงความยืดหยุ่น การเปิดกว้าง และความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการกับความไม่แน่นอนและความคลุมเครือในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม ตลอดจนการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ตารางที่ 2.6 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability)

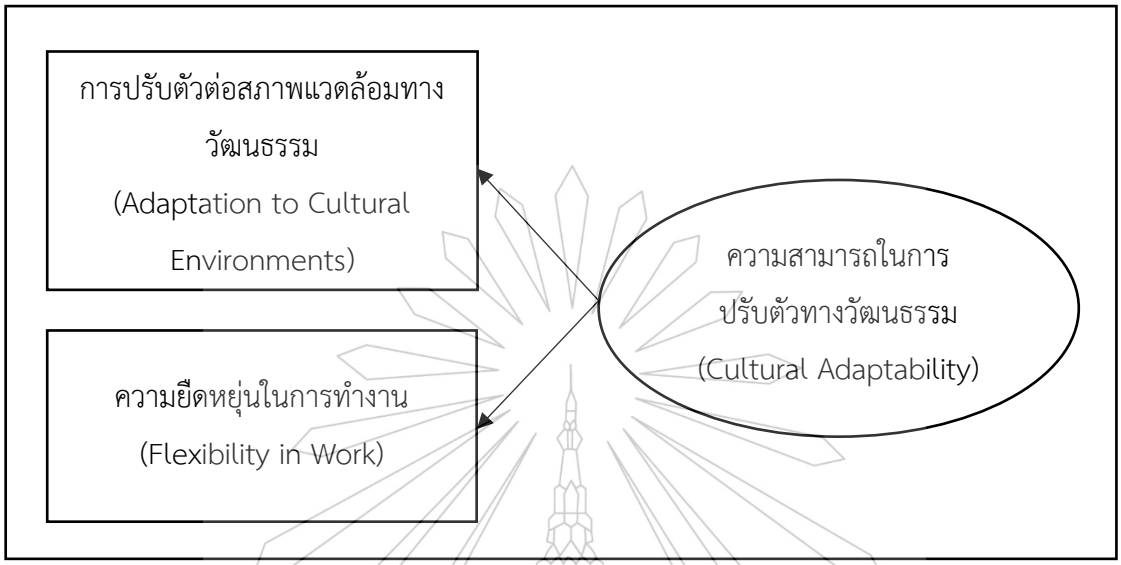
ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม	Zhang (2020)	Luo (2021)	Dedwongsa &	Safitri et al. (2024)	Mahmoud et al.	Gao (2024)	รัชพล (2559)	ความถี่	องค์ประกอบที่คัดเลือก
1. ความยืดหยุ่นในการทำงานข้ามวัฒนธรรม	/	/	/			/		4	/
2. การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม	/	/	/	/	/	/	/	7	/
3. การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง	/	/						2	
4. การเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง		/	/	/				3	
5. การจัดการความไม่แน่นอนข้ามวัฒนธรรม		/						1	
6. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม			/					1	
7. การสร้างสภาพแวดล้อมเรียนรู้แบบร่วมมือ			/					1	
8. ความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรม				/				1	
9. ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ)					/			1	
10. ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)					/			1	
11. การสร้างความไว้วางใจข้ามวัฒนธรรม						/		1	
12. การบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรม						/		1	
รวม	3	5	4	3	3	4	1		

จากตารางที่ 2.6 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎีจำนวน 12 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์พิจารณาความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยจำนวน 2 องค์ประกอบ ดังนี้

CA1 การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Adaptation to Cultural Environments)

CA2 ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility in Work)

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างตัวโมเดลการวัดองค์ประกอบความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 โมเดลการวัดองค์ประกอบความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม

จากภาพที่ 2.4 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรมที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัย ประกอบด้วย 1) การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม และ 2) ความยืดหยุ่นในการทำงาน ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยจะกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Adaptation to Cultural Environments

Zhang (2020) ได้ให้นิยาม การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม ที่แสดงออกถึงความยืดหยุ่นในการทำงานกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง และความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในบริบทข้ามวัฒนธรรม

Luo (2021) ได้ให้นิยาม การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วยความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง การปรับเปลี่ยนมุมมองและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ตลอดจนความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอนและความคลุมเครือในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม

Dedwongsa and Lapchareon (2023) ได้ให้นิยามว่า การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีความ

หลากหลายทางวัฒนธรรม การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้แบบร่วมมือท่ามกลางความแตกต่างทางวัฒนธรรม

Safitri et al. (2024) ได้ให้นิยามว่าการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยอาศัยความตระหนักและความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมถึงความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรม

Mahmoud et al. (2024) ได้ให้นิยามว่า การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยอาศัยความฉลาดทางวัฒนธรรมและความฉลาดทางอารมณ์

Gao (2024) ได้ให้นิยามว่า การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม หมายถึง การปรับตัวและความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรม โดยอาศัยความตระหนักรู้และความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม ตลอดจนการบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมในบริบทข้ามวัฒนธรรม

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Adaptation to Cultural Environments) ดังนี้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มุมมอง และวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างและมีการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยความยืดหยุ่น ความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง และความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility in Work)

Zhang (2020) ได้ให้นิยาม ความยืดหยุ่นในการทำงาน หมายถึง ความยืดหยุ่นในการทำงานกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนงาน วิธีการ และกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของบุคลากรจากหลากหลายวัฒนธรรม

Luo (2021) ได้ให้นิยาม ความยืดหยุ่นในการทำงาน หมายถึง ความยืดหยุ่นและเปิดกว้างในการทำงานข้ามวัฒนธรรม การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับแต่ละวัฒนธรรม และความสามารถในการบริหารจัดการแม้ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนหรือคลุมเครือในบริบทข้ามวัฒนธรรม

Dedwongsa and Lapchareon (2023) ได้ให้นิยามว่า ความยืดหยุ่นในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนนโยบาย วิธีการบริหาร และการดำเนินงานให้เหมาะสมกับ

บริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และการปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

Safitri et al. (2024) ได้ให้นิยามว่า ความยืดหยุ่นในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นในการบริหารงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การเปิดใจกว้างต่อวิธีการทำงานที่แตกต่าง และการปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลาย

Mahmoud et al. (2024) ได้ให้นิยามว่า ความยืดหยุ่นในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการตัดสินใจให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่าง การยอมรับและปรับใช้แนวคิดหรือวิธีการที่หลากหลาย และการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีพลวัต

Gao (2024) ได้ให้นิยามว่า ความยืดหยุ่นในการทำงาน หมายถึง การปรับตัวและความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่าง และการยอมรับวิธีการทำงานที่หลากหลายเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility in Work) ดังนี้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับเปลี่ยนนโยบาย รูปแบบการบริหาร วิธีการทำงาน และกระบวนการตัดสินใจให้เหมาะสมกับบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การเปิดกว้างยอมรับความคิดเห็นและวิธีการทำงานที่แตกต่าง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนหรือมีการเปลี่ยนแปลงในบริบทข้ามวัฒนธรรม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ตารางที่ 2.7 สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability)

รหัส	ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อคำถาม
CA1	1. การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Adaptation to Cultural Environments)	พฤติกรรมของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มุมมอง และวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยอาศัยความยืดหยุ่น ความเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง และทักษะการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง	1) ความยืดหยุ่นในการทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรม 2) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อม 3) การเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม 4) การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง

รหัส	ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อคำถาม
CA2	2. ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility in Work)	พฤติกรรมของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนนโยบาย รูปแบบการบริหาร และวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การเปิดกว้างยอมรับวิธีการทำงานที่แตกต่าง และการบริหารจัดการภายใต้ความไม่แน่นอน	5) การปรับเปลี่ยนนโยบายให้เหมาะสมกับบริบท 6) การเปิดกว้างยอมรับวิธีการทำงานที่แตกต่าง 7) การปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์

2.1.5.4 องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ (Trust)

ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ได้รับการกล่าวถึงในงานวิจัยและวรรณกรรมอย่างกว้างขวาง นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายองค์ประกอบย่อยของความไว้วางใจในบริบทข้ามวัฒนธรรมไว้ดังนี้

4.1 ความไว้วางใจตามทัศนะของ Grisham (2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านการไว้วางใจ (Trust) ซึ่งเป็นหนึ่งในห้ามิติสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยความไว้วางใจถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การสร้างความน่าเชื่อถือและความซื่อสัตย์ 2) การสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน 3) การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน

4.2 ความไว้วางใจตามทัศนะของ Bhisamai et al. (2022) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งเป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร 2) การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์และความโปร่งใส 3) การสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจในองค์กร 4) การสนับสนุนให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์

4.3 ความไว้วางใจตามทัศนะของ ณัฐรัฐ ธนธิกร (2555) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไทยมืออาชีพ และแม้จะไม่ได้กล่าวถึงความไว้วางใจโดยตรง แต่ได้เน้นถึงความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม 2) การสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกวัฒนธรรม 3) การแสดงออกถึงความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

4.4 ความไว้วางใจตามทัศนะของ รัชพล แสงสว่าง (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยอาศัยมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede เป็นกรอบในการวิเคราะห์ และกล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจในบริบทข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกวัฒนธรรมอย่างเท่าเทียม 2) การสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของการเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม 3) ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารในการบริหารจัดการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

4.5 ความไว้วางใจตามทัศนะของ พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านการไว้วางใจ ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การแสดงความซื่อสัตย์และจริงใจต่อบุคลากร 2) การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริงและถูกต้อง 3) การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับบุคลากร 4) การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรม

4.6 ความไว้วางใจตามทัศนะของ สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความไว้วางใจ ซึ่งเป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การเชื่อมั่นในความสามารถผู้อื่น (มองเห็นศักยภาพและให้โอกาส) 2) การมอบหมายงานที่ท้าทาย (ให้อิสระและความรับผิดชอบ) 3) ความน่าเชื่อถือในองค์กร (สร้างความศรัทธาและความมั่นใจในองค์กร)

4.7 ความไว้วางใจตามทัศนะของ พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้สำรวจและนำเสนอมิติสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษจังหวัดตาก และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งเป็นหนึ่งในสี่องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน 2) การสร้างความเชื่อมั่นและความไว้เนื้อเชื่อใจในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม 3) การแสดงความจริงใจและความเคารพต่อคุณค่าที่แตกต่าง 4) การรักษาสัญญาและคำมั่นที่ให้ไว้กับบุคลากรทุกคน

4.8 ความไว้วางใจตามทัศนะของ Gao (2024) ได้ศึกษาองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะในกรณีของบริษัทจีนที่ลงทุนในเกาหลีใต้ และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านการสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม (Trust-building and Cross-cultural Relationships) ซึ่งเป็นหนึ่งในเจ็ดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การสร้างความไว้วางใจผ่านความซื่อสัตย์และความโปร่งใส 2) การเคารพ

และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่าง 3) การพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนตัวและความสัมพันธ์ทางธุรกิจในบริบทข้ามวัฒนธรรม 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งข้ามวัฒนธรรม

4.9 ความไว้วางใจตามทัศนะของ Mahmoud et al. (2024) ได้ศึกษาบทความวิชาการที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศในตะวันออกกลาง และกล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจผ่านแนวคิดความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence - CQ) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การสร้างความไว้วางใจผ่านความฉลาดทางวัฒนธรรมและการเข้าใจบริบทวัฒนธรรมที่แตกต่าง 2) การแสดงความสามารถในการสร้างความเท่าเทียม (Inclusivity) เพื่อให้ทุกคนรู้สึกได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นในองค์กร 3) การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและไว้วางใจได้

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานที่มีความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ และความโปร่งใสระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผ่านการแสดงความจริงใจ การรักษาคำมั่นสัญญา การให้เกียรติและเคารพในคุณค่าที่แตกต่าง การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์

มหามกุฏราชวิทยาลัย

ตารางที่ 2.8 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของความไว้วางใจ (Trust)

ความไว้วางใจ	Grisham (2006)	Bhisamai (2022)	Gao (2024)	ณัฐรัฐ (2555)	รัชพล (2559)	พัชรากรณ์ (2561)	สุกัญญา (2563)	พันธกานต์ (2566)	Mahmoud (2024)	ความถี่	คัดเลือก
1. ความซื่อสัตย์	/	/	/		/	/		/	/	**7**	/
2. ความน่าเชื่อถือ	/				/	/	/	/		**5**	/
3. ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม			/	/	/	/	/		/	**6**	/
4. ความเชื่อมั่นในศักยภาพบุคลากร		/				/	/			3	
5. การสร้างความสัมพันธ์	/		/	/	/					4	
6. การรักษาคำมั่นสัญญา						/		/		2	
7. การสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจ	/	/								2	
8. การมอบหมายงานที่ท้าทาย							/			1	
9. การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์		/								1	
10. การสร้างเครือข่าย			/							1	
11. การสร้างความเท่าเทียม (Inclusivity)									/	1	
รวม	4	4	4	2	3	5	4	3	3		

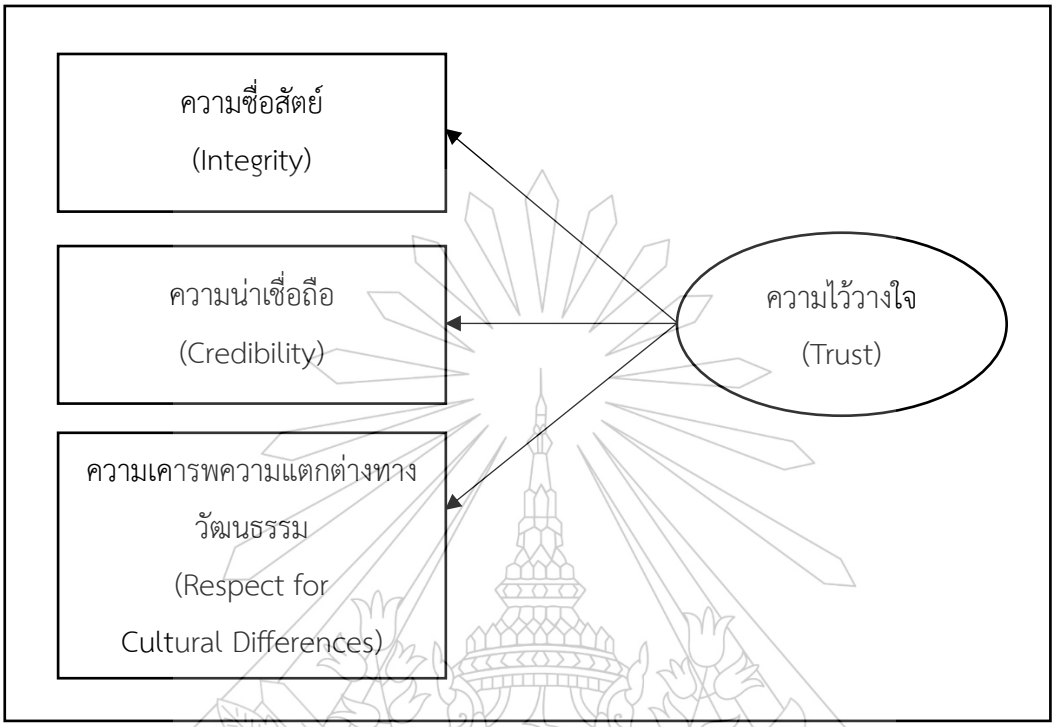
จากตาราง 2.8 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของความไว้วางใจ พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎีจำนวน 11 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์พิจารณาความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยจำนวน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

TR1 ความซื่อสัตย์ (Integrity)

TR2 ความน่าเชื่อถือ (Credibility)

TR3 ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Respect for Cultural Differences)

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบความไว้วางใจ ได้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 โมเดลการวัดองค์ประกอบความไว้วางใจ

จากภาพที่ 2.5 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบความไว้วางใจที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัย ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความน่าเชื่อถือ และ 3) ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยจะกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความซื่อสัตย์ (Integrity)

Grisham (2006) ได้กล่าวว่า ความซื่อสัตย์เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่จะช่วยสร้างความไว้วางใจในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ สุจริต และตรงไปตรงมาจะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันแม้จะมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

Bhisamai et al. (2022) ได้อธิบายว่า ความซื่อสัตย์หมายถึง “การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์และความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน” ซึ่งไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริงเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูด และการสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจในองค์กร

พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ในบริบทของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์จะต้องสามารถแสดงความจริงใจต่อบุคลากร เปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง และปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) อธิบายว่า ความซื่อสัตย์เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน การแสดงความจริงใจและความเคารพต่อคุณค่าที่แตกต่าง รวมถึงการรักษาสัญญาและคำมั่นที่ให้ไว้กับบุคลากรทุกคน

Gao (2024) ได้อธิบายว่า ความซื่อสัตย์ในบริบทข้ามวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างความไว้วางใจผ่านความซื่อสัตย์และความโปร่งใส การแสดงออกถึงความจริงใจและการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูด รวมถึงการปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเท่าเทียมและเป็นธรรมโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของความซื่อสัตย์ (Integrity) ดังนี้ ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริงและถูกต้อง การแสดงความจริงใจและการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูด การรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับบุคลากร และการปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเท่าเทียมและเป็นธรรมโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความน่าเชื่อถือ (Credibility)

Grisham (2006) ได้กล่าวว่า ความน่าเชื่อถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของความไว้วางใจที่ผู้นำต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การแสดงออกถึงความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสม่ำเสมอและความน่าเชื่อถือในการกระทำจะช่วยให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำแม้จะมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

Bhisamai et al. (2022) ได้อธิบายว่า ความน่าเชื่อถือหมายถึง “การสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจในองค์กร” ซึ่งไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการสนับสนุนให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์

พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้กล่าวว่า ความน่าเชื่อถือในบริบทของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือจะต้องสามารถแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจอย่างมีหลักการและเหตุผล และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรจากทุกวัฒนธรรม

สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) อธิบายว่า ความน่าเชื่อถือเป็นองค์ประกอบของความไว้วางใจที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกผ่านการเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น การมองเห็นศักยภาพและให้โอกาส การมอบหมายงานที่ท้าทาย การให้อิสระและความรับผิดชอบ รวมถึงการสร้างความน่าเชื่อถือในองค์กรผ่านการสร้างความศรัทธาและความมั่นใจในองค์กร

พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้อธิบายว่า ความน่าเชื่อถือในบริบทข้ามวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้เนื้อเชื่อใจในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผ่านการแสดงออกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานความสม่ำเสมอในการกระทำ และการตัดสินใจที่เป็นธรรมและโปร่งใส

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของความน่าเชื่อถือ (Credibility) ดังนี้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารในการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผ่านการแสดงความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจอย่างมีหลักการและเหตุผล ความสม่ำเสมอและความน่าเชื่อถือในการกระทำ และการเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและองค์กร และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม

3. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Respect for Cultural Differences)

ณัฐรัฐ ธนธิติกร (2555) ได้กล่าวว่า ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเข้าใจวัฒนธรรมอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถยอมรับและเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ภาษา ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติของบุคลากรที่มาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย

สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) ได้อธิบายว่า ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมหมายถึง "การเปิดใจยอมรับผู้อื่น" ซึ่งเป็นองค์ประกอบของความเห็นอกเห็นใจในภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม การเคารพและยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรมจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรและนักเรียนได้อย่างเหมาะสม

พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้กล่าวว่า ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องสามารถเข้าใจและตอบสนองต่อความรู้สึก มุมมอง และสถานการณ์ของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมและไม่แบ่งแยก

Gao (2024) ได้อธิบายว่า ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างความไว้วางใจในบริบทข้ามวัฒนธรรม โดยเกี่ยวข้องกับการเคารพ

และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่าง การเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมความหลากหลายและการมีส่วนร่วมเพื่อให้ทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในองค์กร

Safitri et al. (2024) ได้อธิบายว่า ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมในบริบทของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวข้องกับความตระหนักและความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม การเห็นคุณค่าของมุมมองที่แตกต่าง และการพัฒนาความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรมที่ช่วยให้เข้าใจมุมมองและความรู้สึกของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Respect for Cultural Differences) ดังนี้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารในการเคารพ ยอมรับ และเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรม ภาษา ศาสนา ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติของบุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นและมุมมองที่หลากหลาย การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรมเพื่อเข้าใจความรู้สึกและมุมมองของผู้อื่น และการส่งเสริมบรรยากาศที่เคารพความหลากหลายและความเท่าเทียมในองค์กร

ตารางที่ 2.9 สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ (Trust)

รหัส	**ตัวบ่งชี้**	**นิยามเชิงปฏิบัติการ**	**ข้อคำถาม**
TR1	1. ความซื่อสัตย์ (Integrity)	พฤติกรรมของผู้บริหารในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง การแสดงความจริงใจที่สอดคล้องกับการกระทำ และการปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเท่าเทียมโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม	1) การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และโปร่งใส 2) การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริงและถูกต้อง 3) การแสดงความจริงใจที่สอดคล้องกับคำพูด 4) การปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเท่าเทียม
TR2	2. ความน่าเชื่อถือ (Credibility)	พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผ่านการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจอย่างมีหลักการ ความสม่ำเสมอในการกระทำ และการเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรทุกวัฒนธรรม	5) การแสดงความสามารถและความเชี่ยวชาญ 6) การตัดสินใจอย่างมีหลักการและเหตุผล 7) การรักษาคำมั่นสัญญาและความสม่ำเสมอ 8) การเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร

รหัส	ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อคำถาม
TR1	1. ความซื่อสัตย์ (Integrity)	พฤติกรรมของผู้บริหารในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง การแสดงความจริงใจที่สอดคล้องกับการกระทำ และการปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเท่าเทียมโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม	1) การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และโปร่งใส 2) การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริงและถูกต้อง 3) การแสดงความจริงใจที่สอดคล้องกับคำพูด 4) การปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเท่าเทียม
TR3	3. ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Respect for Cultural Differences)	พฤติกรรมของผู้บริหารในการเคารพ ยอมรับ และเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรม การเปิดใจรับฟังมุมมองที่หลากหลาย การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมบรรยากาศที่เคารพความหลากหลายและความเท่าเทียม	9) การเคารพและเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่าง 10) การเปิดใจรับฟังมุมมองที่หลากหลาย 11) การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรม 12) การส่งเสริมบรรยากาศเคารพความหลากหลาย

2.1.5.5 องค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

ความเห็นอกเห็นใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ได้รับการกล่าวถึงในงานวิจัยและวรรณกรรมอย่างกว้างขวาง นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายองค์ประกอบย่อยของความเห็นอกเห็นใจในบริบทข้ามวัฒนธรรมไว้ดังนี้

5.1 ความเห็นอกเห็นใจตามทัศนะของ Grisham (2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ซึ่งเป็นหนึ่งในห้ามิติสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยการเห็นอกเห็นใจถือเป็นความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก มุมมอง และประสบการณ์ของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง และสามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสมและมีความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การเข้าใจความรู้สึกและมุมมองของผู้อื่น 2) การรับฟังอย่างตั้งใจและเคารพ 3) การตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่นอย่างเหมาะสม

5.2 ความเห็นอกเห็นใจตามทัศนะของ Bhisamai et al. (2022) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล และกล่าวถึง

องค์ประกอบด้านความเอาใจใส่ (Empathy/Attentiveness) ซึ่งเป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การแสดงความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น 2) การเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม 3) การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากรอย่างเท่าเทียม 4) การสร้างบรรยากาศของความเคารพซึ่งกันและกัน

5.3 ความเห็นอกเห็นใจตามทัศนะของ Safitri et al. (2024) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรม (Cultural Empathy) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การเข้าใจและตอบสนองต่อความรู้สึกของผู้อื่นจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง 2) การมองโลกจากมุมมองของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง 3) การแสดงออกถึงความเข้าใจและการยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

5.4 ความเห็นอกเห็นใจตามทัศนะของ พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่น 2) การรับฟังความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่าง 3) การให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม 4) การตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสม

5.5 ความเห็นอกเห็นใจตามทัศนะของ ลัชชา ชุณห์วิจิตรา (2561) ได้ศึกษาการบริหารข้ามวัฒนธรรม และแม้จะไม่ได้กล่าวถึงความเห็นอกเห็นใจโดยตรง แต่ได้เน้นถึงความสำคัญของการจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติความเป็นบุคคลและส่วนรวม ซึ่งมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความเห็นอกเห็นใจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรม 2) การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและส่วนรวม 3) การเคารพและให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

5.6 ความเห็นอกเห็นใจตามทัศนะของ สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งเป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การเปิดใจยอมรับผู้อื่น (เข้าใจและยอมรับความแตกต่าง) 2) การให้ความร่วมมือที่ดี (สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม) 3) การบริการผู้อื่น (เอาใจใส่และตอบสนองความต้องการ)

5.7 ความเห็นอกเห็นใจตามทัศนะของ พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้สำรวจและนำเสนอมิติสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษจังหวัดตาก และกล่าวถึงองค์ประกอบด้านความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นหนึ่งในสี่องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองต่อความรู้สึก มุมมอง และ

สถานการณ์ของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง 2) การรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมและไม่แบ่งแยก 3) การเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม 4) การสร้างบรรยากาศของการยอมรับและเคารพซึ่งกันและกัน

5.8 ความเห็นอกเห็นใจตามทัศนะของ Mahmoud et al. (2024) ได้ศึกษาบทความวิชาการที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศในตะวันออกกลาง และกล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความเห็นอกเห็นใจผ่านแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence - CQ) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองต่อความรู้สึกและอารมณ์ของบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยอาศัยความฉลาดทางอารมณ์เป็นพื้นฐาน 2) การรับรู้และเข้าใจความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรข้ามวัฒนธรรม ผ่านการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม 3) การสร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่า (Inclusivity) เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การปรับรูปแบบการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจความรู้สึก มุมมอง และประสบการณ์ของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยสามารถรับรู้อารมณ์ ความต้องการ และสถานการณ์ของผู้อื่นได้อย่างลึกซึ้ง พร้อมทั้งตอบสนองด้วยความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม ซึ่งรวมถึงการรับฟังอย่างตั้งใจ การยอมรับความแตกต่าง การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างเหมาะสมและเท่าเทียม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับและเคารพซึ่งกันและกันในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ตารางที่ 2.10 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

ความเห็นอกเห็นใจ	Grisham	Bhisamai	Safitri	พัชราภรณ์	ลัชชา	สุกัญญา	พันธกานต์	Mahmoud	**ความถี่**	**คัดเลือก**
1. เข้าใจความรู้สึก	/	/	/	/			/	/	**6**	/
2. ยอมรับความแตกต่าง		/	/	/	/	/	/	/	**7**	/
3. การรับฟังอย่างเปิดใจ	/	/	/	/			/	/	**6**	/
4. การตอบสนองเชิงเห็นอกเห็นใจ	/			/		/			3	
5. มองมุมมองผู้อื่น			/						1	
6. ช่วยเหลือเท่าเทียม		/							1	

ความเห็นอกเห็นใจ	Grisham	Bhisamai	Safitri	พัชรากรณ์	ลัชชา	สุกัญญา	พันธกานต์	Mahmoud	ความถี่	คัดเลือก
7. สร้างบรรยากาศเคารพ		/					/	/	**3**	
8. คำนึงถึงปัจเจกบุคคล					/				1	
9. สร้างความสมดุล					/				1	
10. การมีส่วนร่วม						/			1	
11. ความฉลาดทางอารมณ์/วัฒนธรรม								/	**1**	
รวม	**3**	**5**	**4**	**4**	**3**	**3**	**4**	**4**		

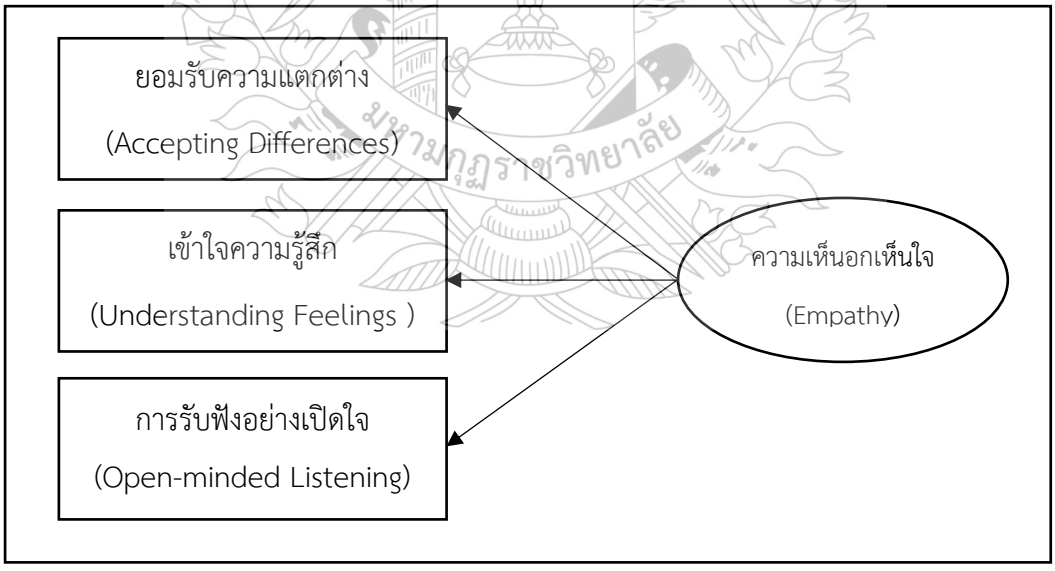
จากตารางที่ 2.10 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของความเห็นอกเห็นใจ พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎีจำนวน 10 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์พิจารณาความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยจำนวน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

EM1 ยอมรับความแตกต่าง (Accepting Differences)

EM2 เข้าใจความรู้สึก (Understanding Feelings)

EM3 การรับฟังอย่างเปิดใจ (Open-minded Listening)

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดองค์ประกอบความเห็นอกเห็นใจ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 โมเดลการวัดองค์ประกอบความเห็นอกเห็นใจ

จากภาพที่ 2.6 แสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบความเห็นอกเห็นใจที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัย ประกอบด้วย 1) การยอมรับความแตกต่าง 2) การเข้าใจความรู้สึก และ 3) การรับฟังอย่างเปิดใจ ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยจะกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของยอมรับความแตกต่าง (Accepting Differences)

ณัฐรัฐ ธนธิติกร (2555) ได้กล่าวว่า การยอมรับความแตกต่างเป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ภาษา ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติของบุคลากรที่มาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่จะช่วยให้สามารถเข้าใจในวัฒนธรรมอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) ได้อธิบายว่า การยอมรับความแตกต่างหมายถึง "การเปิดใจยอมรับผู้อื่น" ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเห็นอกเห็นใจในภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม การยอมรับในความแตกต่างจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรและนักเรียนได้อย่างเหมาะสม

พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้กล่าวว่า การยอมรับความแตกต่างในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องสามารถเข้าใจและตอบสนองต่อความรู้สึก มุมมอง และสถานการณ์ของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมและไม่แบ่งแยก

Safitri et al. (2024) ได้อธิบายว่า การยอมรับความแตกต่างในบริบทของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวข้องกับความตระหนักและความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม การเห็นคุณค่าของมุมมองที่แตกต่าง และการพัฒนาความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรมที่ช่วยให้เข้าใจมุมมองและความรู้สึกของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง

Gao (2024) ได้อธิบายว่า การยอมรับความแตกต่างเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างความไว้วางใจในบริบทข้ามวัฒนธรรม โดยเกี่ยวข้องกับการเคารพและเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่าง การเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมความหลากหลายและการมีส่วนร่วมเพื่อให้ทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในองค์กร

ลัชชา ชุณห์วิจิตรา (2561) ได้อธิบายว่า การยอมรับความแตกต่างมีความสำคัญต่อการจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติความเป็นบุคคลและส่วนรวม โดยเกี่ยวข้องกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรม การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและส่วนรวม และการเคารพและให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของการยอมรับความแตกต่าง (Accepting Differences) ดังนี้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารในการยอมรับ

เข้าใจ และเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรม ภาษา ศาสนา ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติของบุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การมองความแตกต่างเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร การเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคลและอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียมท่ามกลางความหลากหลาย เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและได้รับการยอมรับในคุณค่าและศักยภาพ

2. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของเข้าใจความรู้สึก (Understanding Feelings) Differences)

Grisham (2006) ได้กล่าวว่า การเข้าใจความรู้สึกเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเห็นอกเห็นใจในบริบทข้ามวัฒนธรรม โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก มุมมอง และประสบการณ์ของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

Bhisamai et al. (2022) ได้อธิบายว่า การเข้าใจความรู้สึกหมายถึง “การแสดงความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น” ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเอาใจใส่ในภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

Safitri et al. (2024) ได้อธิบายว่า การเข้าใจความรู้สึกในบริบทของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวข้องกับการเข้าใจและตอบสนองต่อความรู้สึกของผู้อื่นจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง การมองโลกจากมุมมองของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง ซึ่งเป็นความสามารถที่ช่วยให้ผู้นำเข้าใจถึงความต้องการ ความกังวล และแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้กล่าวว่า การเข้าใจความรู้สึกเป็นองค์ประกอบของความเห็นอกเห็นใจในภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยเกี่ยวข้องกับการเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่น การให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กร

พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้อธิบายว่า การเข้าใจความรู้สึกในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่พิเศษเกี่ยวข้องกับความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองต่อความรู้สึก มุมมอง และสถานการณ์ของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง การเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นความสามารถที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศของการยอมรับและเคารพซึ่งกันและกันในองค์กร

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของการเข้าใจความรู้สึก (Understanding Feelings) ดังนี้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารในการรับรู้

เข้าใจ และตระหนักถึงความรู้สึก มุมมอง และประสบการณ์ของบุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง การมองโลกจากมุมมองของผู้อื่น การตระหนักถึงอารมณ์ ความต้องการ และความคาดหวังที่อาจแตกต่างกันตามบริบททางวัฒนธรรม และการแสดงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจที่เหมาะสมตามบริบททางวัฒนธรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

3. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการรับฟังอย่างเปิดใจ (Open-minded Listening)

Luo (2021) กล่าวถึง ทักษะการฟังอย่างตั้งใจและการตอบสนองอย่างเหมาะสม ว่าเป็นส่วนหนึ่งของทักษะการสื่อสารที่สำคัญในการเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้นำต้องสามารถฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจมุมมองที่แตกต่างจากวัฒนธรรมอื่น เพื่อให้สามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

Bhisamai et al. (2022) ได้ระบุ ความเอาใจใส่ (Empathy/Attentiveness) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับฟังและเข้าใจความรู้สึก มุมมอง และความต้องการของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง

Dedwongsa and Lapchareon (2023) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ในองค์การ ว่าเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีผ่านการรับฟังและเข้าใจความต้องการและมุมมองของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง

Safitri et al. (2024) ได้ระบุ ความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรม (Cultural Empathy) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองต่อความรู้สึก มุมมอง และสถานการณ์ของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง ผ่านการรับฟังอย่างตั้งใจและเปิดใจ

Mahmoud et al. (2024) กล่าวถึง ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการเข้าใจและจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รวมถึงการรับฟังและเข้าใจความรู้สึกและมุมมองของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง

พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้ระบุ ด้านความเห็นอกเห็นใจ เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเข้าใจและตอบสนองต่อความรู้สึกและมุมมองของผู้อื่น ผ่านการรับฟังอย่างตั้งใจและเปิดใจ

สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) กล่าวถึง ความเห็นอกเห็นใจ ว่าประกอบด้วย การเปิดใจยอมรับผู้อื่น การให้ความร่วมมือที่ดี และการบริการผู้อื่น เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับฟังและเข้าใจความต้องการและมุมมองของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง

พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้ระบุ ความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน เป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองต่อความรู้สึก มุมมอง และสถานการณ์ของผู้อื่น รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมและไม่แบ่งแยก

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการของการรับฟังอย่างเปิดใจ (Open-minded Listening) ดังนี้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารในการฟังอย่างตั้งใจ เปิดใจกว้าง และให้ความสำคัญกับความคิดเห็น มุมมอง ความรู้สึก และความต้องการของบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองต่อสิ่งที่ได้รับฟังอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ แสดงความเห็นอกเห็นใจและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่ด่วนตัดสินหรือประเมินคุณค่าบนพื้นฐานของวัฒนธรรมของตนเอง รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างและเท่าเทียม เพื่อส่งเสริมความเข้าใจ ความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ตารางที่ 2.11 สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

รหัส	ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อคำถาม
EM1	1. การยอมรับความแตกต่าง (Accepting Differences)	พฤติกรรมของผู้บริหารในการยอมรับ เข้าใจ และเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรม การมองความแตกต่างเป็นโอกาสในการเรียนรู้ การเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคล และการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียม	1) การมองความแตกต่างเป็นโอกาสพัฒนา 2) การเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียม
EM2	2. การเข้าใจความรู้สึก (Understanding Feelings)	พฤติกรรมของผู้บริหารในการรับรู้เข้าใจ และตระหนักถึงความรู้สึก มุมมอง และประสบการณ์ของบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง การมองโลกจากมุมมองของผู้อื่น และการตอบสนองด้วยความเห็นอกเห็นใจที่เหมาะสมตามบริบททางวัฒนธรรม	4) การรับรู้และเข้าใจความรู้สึกจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง 5) การมองโลกจากมุมมองของผู้อื่น 6) การตระหนักถึงความต้องการตามบริบทวัฒนธรรม 7) การแสดงความเห็นอกเห็นใจที่เหมาะสม

รหัส	ตัวบ่งชี้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อคำถาม
EM3	3. การรับฟังอย่างเปิดใจ (Open-minded Listening)	พฤติกรรมของผู้บริหารในการฟังอย่างตั้งใจ เปิดใจกว้าง ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของบุคลากรที่หลากหลายวัฒนธรรม ตอบสนองอย่างเหมาะสม และสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	8) การฟังอย่างตั้งใจและให้ความสำคัญกับทุกความคิดเห็น 9) การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจในมุมมองที่แตกต่าง 10) การตอบสนองอย่างเหมาะสมต่อความคิดเห็น 11) การสร้างบรรยากาศเปิดกว้างต่อการแลกเปลี่ยน 12) การแสดงความเคารพต่อความคิดเห็นที่แตกต่างทางวัฒนธรรม

2.1.6 โมเดลสมมติฐานภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อการวิจัย

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย รวมทั้งทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานจากหลากหลายแหล่ง ในหัวข้อ 2.1.1 ถึง 2.1.5 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์อย่างเป็นระบบทั้งในระดับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ จนได้โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ และ 60 ข้อคำถาม ซึ่งแสดงเป็นโมเดลการวัด (Measurement Model) ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมดังต่อไปนี้

2.1.6.1 โมเดลการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Leadership) โมเดลการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication : CC)

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TL)

3) ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability : CA)

4) ความไว้วางใจ (Trust : TR)

5) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy : EM)

แต่ละองค์ประกอบหลักมีองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะโมเดลการวัด (Measurement Model) รวม 5 โมเดล เพื่อใช้ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์

เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

2.1.6.2 โมเดลการวัดการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) โมเดลการวัดการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ รวม 12 ข้อคำถาม ดังนี้

CC1 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) มี 4 ข้อคำถาม คือ

1. การถ่ายทอดข้อมูลและความคาดหวังอย่างชัดเจน
2. การใช้ภาษาที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมผู้รับสาร
3. การเลือกช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสม
4. การปรับรูปแบบการสื่อสารตามบริบททางวัฒนธรรม

CC2 ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Difference Understanding) มี 4 ข้อคำถาม คือ

1. การตระหนักและเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม
2. การเรียนรู้และเข้าใจบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย
3. การตีความพฤติกรรมและการสื่อสารตามบริบททางวัฒนธรรม
4. การเห็นคุณค่าและยอมรับในความหลากหลายทางวัฒนธรรม

CC3 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) มี 4 ข้อคำถาม คือ

1. การระบุและป้องกันความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม
2. การใช้วิธีการที่เหมาะสมในการแก้ไขความขัดแย้ง
3. การใช้อำนาจเชิงสร้างสรรค์ในการจัดการความขัดแย้ง
4. การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจข้ามวัฒนธรรม

2.1.6.3 โมเดลการวัดผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โมเดลการวัดผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ รวม 16 ข้อคำถาม ดังนี้

TL1 การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Vision) มี 4 ข้อคำถาม ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม
2. การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย
4. การสร้างค่านิยมร่วมที่เคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม

TL2 การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Inspiration) มี 4 ข้อคำถาม คือ

1. การสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม

2. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานในบริบทข้ามวัฒนธรรม

3. การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

4. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรม

TL3 การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Promotion) มี 4 ข้อคำถาม คือ

1. การส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง

2. การพัฒนาความรู้และทักษะข้ามวัฒนธรรม

3. การกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์ในบริบทข้ามวัฒนธรรม

4. การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม

TL4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Participation) มี 4 ข้อคำถาม คือ

1. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรม

4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในบริบทข้ามวัฒนธรรม

2.1.6.4 โมเดลการวัดความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ รวม 7 ข้อคำถาม ดังนี้

CA1 การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Adaptation to Cultural Environments) มี 4 ข้อคำถาม คือ

1. ความยืดหยุ่นในการทำงานกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง

2. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย

3. การเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

4. ความสามารถในการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง

CA2 ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility in Work) มี 3 ข้อคำถาม คือ

1. การปรับเปลี่ยนนโยบายและวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรม

2. การเปิดกว้างยอมรับความคิดเห็นและวิธีการทำงานที่แตกต่าง

4. ความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะที่มีความไม่แน่นอนในบริบทข้ามวัฒนธรรม

2.1.6.5 โมเดลการวัดความไว้วางใจ (Trust) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ รวม 12 ข้อคำถาม ดังนี้

TR1 ความซื่อสัตย์ (Integrity) มี 4 ข้อคำถาม คือ

1. การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้
2. การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริงและถูกต้อง
3. การแสดงความจริงใจและการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูด
4. การปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเท่าเทียมและเป็นธรรม

TR2 ความน่าเชื่อถือ (Credibility) มี 4 ข้อคำถาม คือ

1. การแสดงความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน
2. การตัดสินใจอย่างมีหลักการและเหตุผล
3. การรักษาคำมั่นสัญญาและความสม่ำเสมอในการกระทำ
4. การเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรม

TR3 ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Respect for Cultural Differences) มี 4 ข้อคำถาม คือ

1. การเคารพและเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่าง
2. การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นและมุมมองที่หลากหลาย
3. การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรม
4. การส่งเสริมบรรยากาศที่เคารพความหลากหลายและความเท่าเทียม

2.1.6.6 โมเดลการวัดความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ รวม 12 ข้อคำถาม ดังนี้

EM1 การยอมรับความแตกต่าง (Accepting Differences) มี 3 ข้อคำถาม คือ

1. การมองความแตกต่างเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา
2. การเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคลและอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม
3. การส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียมท่ามกลางความหลากหลาย

EM2 การเข้าใจความรู้สึก (Understanding Feelings) มี 4 ข้อคำถาม คือ

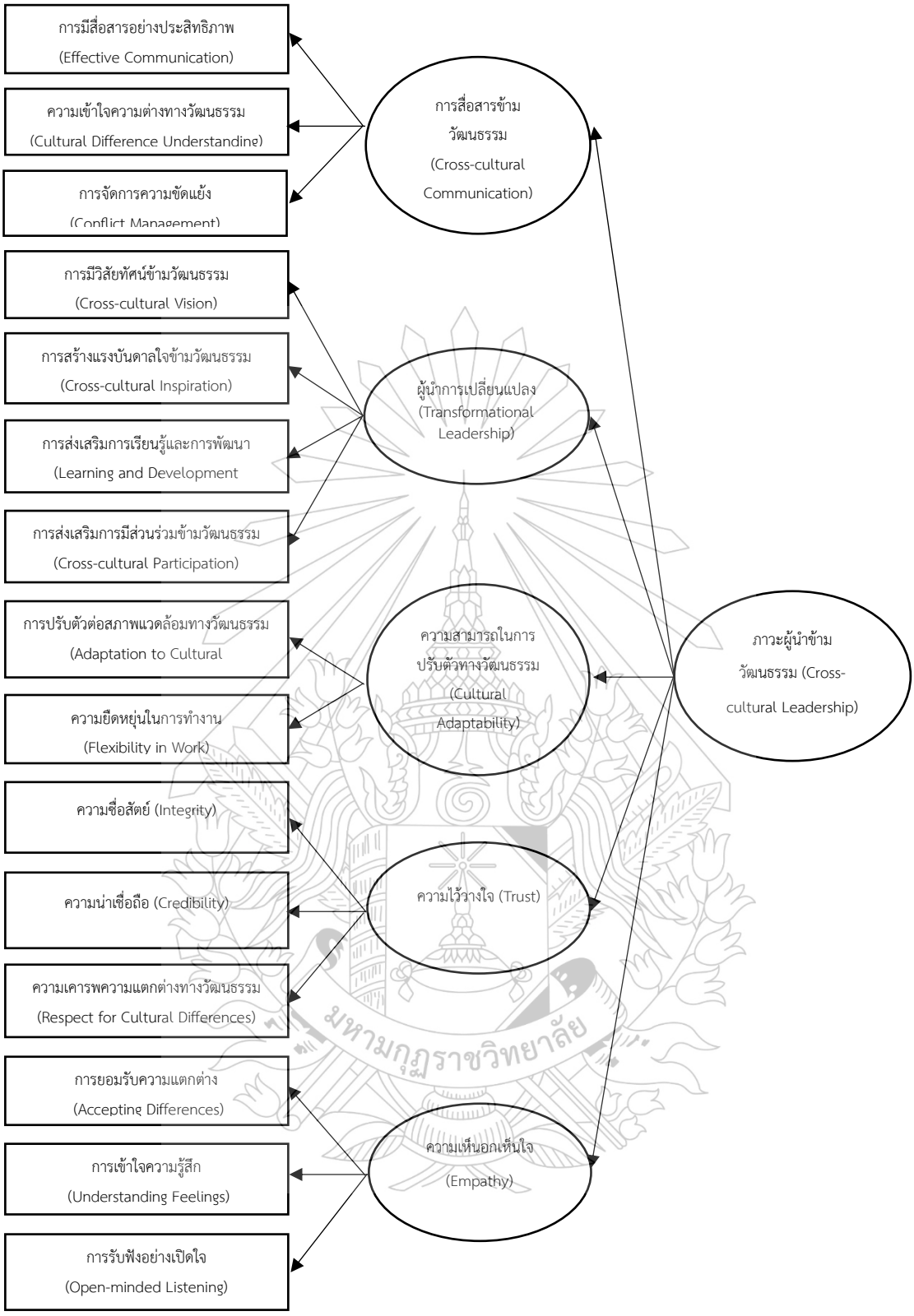
1. การรับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง
2. การมองโลกจากมุมมองของผู้อื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง
3. การตระหนักถึงความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันตามบริบททางวัฒนธรรม
4. การแสดงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจที่เหมาะสมตามบริบททางวัฒนธรรม

EM3 การรับฟังอย่างเปิดใจ (Open-minded Listening) มี 5 ข้อคำถาม คือ

1. การฟังอย่างตั้งใจและให้ความสำคัญกับทุกความคิดเห็น
2. การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจในมุมมองที่แตกต่าง
3. การตอบสนองอย่างเหมาะสมต่อความคิดเห็นที่หลากหลาย
4. การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
5. การแสดงความเคารพต่อความคิดเห็นที่แตกต่างทางวัฒนธรรม

โมเดลการวัดทั้ง 5 โมเดลดังกล่าวข้างต้น นำมาสร้างเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) หรือโมเดลสมมติฐานภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ 2.7

มหามกุฏราชวิทยาลัย



ภาพที่ 2.7 โมเดลสมมติฐานภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อการวิจัย

โมเดลสมมติฐานดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ รวม 59 ข้อคำถาม ดังแสดงในตารางที่ 2.12

ตารางที่ 2.**12** สรุปโมเดลสมมติฐานภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และจำนวนข้อคำถาม

องค์ประกอบหลัก	**รหัส**	**ตัวบ่งชี้**	**จำนวนข้อคำถาม**
1. การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	CC1	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4
	CC2	ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม	4
	CC3	การจัดการความขัดแย้ง	4
รวม		**3 ตัวบ่งชี้**	**12**
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	TL1	การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม	4
	TL2	การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม	4
	TL3	การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา	4
	TL4	การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม	4
รวม		**4 ตัวบ่งชี้**	**16**
3. ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม	CA1	การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม	4
	CA2	ความยืดหยุ่นในการทำงาน	3
รวม		**2 ตัวบ่งชี้**	**7**
4. ความไว้วางใจ	TR1	ความซื่อสัตย์	4
	TR2	ความน่าเชื่อถือ	4
	TR3	ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4
รวม		**3 ตัวบ่งชี้**	**12**
5. ความเห็นอกเห็นใจ	EM1	การยอมรับความแตกต่าง	3

องค์ประกอบหลัก	รหัส	ตัวบ่งชี้	จำนวนข้อคำถาม
	EM2	การเข้าใจความรู้สึก	5
	EM3	การรับฟังอย่างเปิดใจ	4
รวม		**3 ตัวบ่งชี้**	**12**
รวมทั้งหมด		**15 ตัวบ่งชี้**	**59**

โมเดลสมมติฐานนี้จะถูกนำไปตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล (Measurement Invariance) ระหว่างกลุ่มคณบดีและอาจารย์ผู้สอนของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยครั้งนี้

2.1.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถของผู้บริหารในการทำงานและบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทยที่มีนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรจากหลากหลายวัฒนธรรมและชาติพันธุ์ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1.7.1 แนวคิดความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ)

Earley and Ang (2003) ได้พัฒนาแนวคิดความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ซึ่งหมายถึงความสามารถของบุคคลในการปรับตัวและทำงานร่วมกับผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 มิติหลัก ได้แก่ มิติด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม (Cognitive CQ) มิติด้านกระบวนการคิด (Metacognitive CQ) มิติด้านแรงจูงใจ (Motivational CQ) และมิติด้านพฤติกรรม (Behavioral CQ) แนวคิดนี้ถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม เนื่องจากผู้นำที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรมสูงจะสามารถปรับพฤติกรรม สร้างความเข้าใจ และบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (CA) และความเห็นอกเห็นใจ (EM) ในโมเดลสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้

Livermore (2015) ได้ขยายแนวคิดความฉลาดทางวัฒนธรรมโดยเสนอกระบวนการพัฒนา CQ ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้วัฒนธรรม (CQ Drive) การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม (CQ Knowledge) การพัฒนา

กระบวนการคิดข้ามวัฒนธรรม (CQ Strategy) และการปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรม (CQ Action) โดยผู้นำที่ผ่านกระบวนการพัฒนา CQ ครบทั้ง 4 ขั้นตอนจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สื่อสาร และนำพาทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ดีกว่าผู้นำที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรมต่ำ กระบวนการพัฒนานี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูงได้อย่างเหมาะสม

2.1.7.2 แนวคิดสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Competence)

Deardorff (2020) ได้นำเสนอแบบจำลองพีระมิดของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Pyramid Model of Intercultural Competence) ที่อธิบายว่าการพัฒนาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมต้องเริ่มจากการสร้างทัศนคติที่เปิดกว้าง การเคารพและอยากรู้อยากเห็นในวัฒนธรรมอื่น จากนั้นจึงพัฒนาความรู้ ทักษะ และการตระหนักรู้ด้านวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตนอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทข้ามวัฒนธรรม แนวคิดนี้สอดคล้องกับองค์ประกอบทั้ง 5 ในโมเดลสมมติฐาน โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC) ความเห็นอกเห็นใจ (EM) และความไว้วางใจ (TR)

Hammer (2012) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม Intercultural Development Inventory (IDI) ที่แบ่งระดับการพัฒนาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่การปฏิเสธความแตกต่าง (Denial) การป้องกันตนเอง (Defense) การลดความสำคัญของความแตกต่าง (Minimization) การยอมรับความแตกต่าง (Acceptance) และการปรับตัว (Adaptation) ซึ่งเป็นกรอบที่มีประโยชน์ในการประเมินและพัฒนาระดับสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

Hofstede, Hofstede and Minkov (2010) ได้นำเสนอทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรม (Cultural Dimensions Theory) ที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิจัยและการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยประกอบด้วย 6 มิติ ได้แก่ (1) ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance) (2) ความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม (Individualism vs. Collectivism) (3) ความเป็นชายและหญิง (Masculinity vs. Femininity) (4) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) (5) การมุ่งเน้นระยะยาวและระยะสั้น (Long-term vs. Short-term Orientation) และ (6) ความสุขสันต์ (Indulgence vs. Restraint)

ทฤษฎีนี้มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม เนื่องจากช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าใจว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมในมิติต่าง ๆ ส่งผลต่อพฤติกรรม ความคาดหวัง และรูปแบบการทำงานของบุคลากรอย่างไร โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาภาคเหนือที่มีวัฒนธรรมล้านนาซึ่งมีระยะห่างของอำนาจสูงและมีความเป็นส่วนรวมสูง ซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมตะวันตก

2.1.7.3 ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรม

Kolb (1984) ได้เสนอทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเป็นอย่างมาก โดยระบุว่าการเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดขึ้นจากวงจร 4 ขั้นตอน ได้แก่ ประสบการณ์ตรง (Concrete Experience) การสังเกตและสะท้อนคิด (Reflective Observation) การสรุปเป็นแนวคิดนามธรรม (Abstract Conceptualization) และการทดลองปฏิบัติ (Active Experimentation)

Thomas and Inkson (2017) ได้นำทฤษฎีของ Kolb มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยเสนอว่ากระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย การสร้างโอกาสให้ผู้นำได้สัมผัสกับสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรมจริง การสนับสนุนการสะท้อนคิดอย่างมีโครงสร้าง การให้ข้อมูลป้อนกลับจากแหล่งที่หลากหลาย และการสร้างแนวทางในการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับใช้ในบริบทการทำงานจริง

Hammer (2012) ได้เสนอแบบจำลองพัฒนาการความรู้สึกข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Development Inventory: IDI) ซึ่งใช้ประเมินระดับพัฒนาการของสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ การปฏิเสธความแตกต่าง (Denial) การปกป้องตนเอง (Defense) การลดความแตกต่าง (Minimization) การยอมรับความแตกต่าง (Acceptance) และการปรับตัว (Adaptation) ซึ่งแต่ละระดับต้องการแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไป

2.1.7.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทสถาบันอุดมศึกษา

Mendenhall et al. (2018) ได้เสนอกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำโลก (Global Leadership Development Framework) ซึ่งประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 การพัฒนาตนเอง (Self-Development) ผู้นำต้องพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเอง ทักษะการสะท้อนคิด และความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรม ระดับที่ 2 การพัฒนาผ่านการทำงาน (Developmental Assignments) การได้รับมอบหมายงานที่ต้องเผชิญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานการณ์จริง และระดับที่ 3 การพัฒนาผ่านการเรียนรู้ (Formal Learning) การเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรม การศึกษา และกิจกรรมพัฒนาที่มีโครงสร้างชัดเจน

Ernst et al. (2022) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา และพบว่าโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การสร้างความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness Building) การพัฒนาทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication Skills) การฝึกการจัดการความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Conflict Management) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ข้าม

วัฒนธรรม (Cross-Cultural Network Building) และการสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาข้ามวัฒนธรรม (Organizational Climate for Cross-Cultural Learning)

Watts, Steele and Den Hartog (2020) ได้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาต้องอาศัยทั้งแนวทางเชิงบุคคลและเชิงองค์กรควบคู่กัน กล่าวคือ ในระดับบุคคล ผู้นำต้องพัฒนาทักษะการตระหนักรู้ในตนเอง ความเห็นอกเห็นใจ และความยืดหยุ่น ในขณะที่ระดับองค์กร สถาบันต้องสร้างนโยบาย โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างแท้จริง

2.1.7.5 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทไทยและภาคเหนือ

สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุ่งรรณ ถวิลการ (2563) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทไทย โดยระบุว่าควรเน้น 5 ด้านหลัก ได้แก่ การพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมความเห็นอกเห็นใจและการยอมรับความแตกต่าง การพัฒนาทักษะการสร้างความไว้วางใจข้ามวัฒนธรรม การเสริมสร้างความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงอย่างละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม และการพัฒนาการใช้อำนาจเชิงบวกและประชาธิปไตย

พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูง และพบว่าแนวทางที่มีประสิทธิภาพควรเริ่มต้นจากการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนเองและผู้อื่น จากนั้นจึงพัฒนาทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การสร้างความไว้วางใจ การแสดงความเห็นอกเห็นใจ และการนำการเปลี่ยนแปลงในบริบทพหุวัฒนธรรม

Day and Skulsuthavong (2022) ได้ศึกษาบริบทการพัฒนาผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาของไทย และพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลในบริบทนี้ต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมไทย เช่น การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัว ระบบอาวุโส และการประสานความแตกต่างอย่างนุ่มนวล ควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะสากล

2.1.7.6 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยจากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือควรครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 5 ด้านที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ ดังนี้

ด้านที่ 1 การพัฒนาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication Development) ครอบคลุมการพัฒนาทักษะวัจนภาษาและอวัจนภาษา การเข้าใจรหัสสัญลักษณ์ทาง

วัฒนธรรม การจัดการความขัดแย้งที่มีรากเหง้าจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่เปิดกว้างและปลอดภัยสำหรับทุกกลุ่มวัฒนธรรม

ด้านที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทพหุวัฒนธรรม (Transformational Leadership in Multicultural Context) ครอบคลุมการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมความหลากหลายทางวัฒนธรรม การสร้างแรงบันดาลใจที่ตอบสนองต่อแรงจูงใจที่แตกต่างกันตามวัฒนธรรม การส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมข้ามวัฒนธรรม และการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่เคารพขอบเขตทางวัฒนธรรม

ด้านที่ 3 การพัฒนาความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability Development) ครอบคลุมการพัฒนา Adaptive Mindset การฝึกการสังเกตและตีความสัญญาณทางวัฒนธรรม การพัฒนาความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการโดยไม่สูญเสียหลักการ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรมในสถานการณ์จริง

ด้านที่ 4 การพัฒนาความไว้วางใจข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Trust Development) ครอบคลุมการพัฒนาพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์และโปร่งใส การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านสมรรถนะที่พิสูจน์ได้ การเรียนรู้วิธีการสร้างความไว้วางใจที่เหมาะสมกับบรรทัดฐานของแต่ละวัฒนธรรม และการแสดงออกถึงการเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม

ด้านที่ 5 การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Empathy Development) ครอบคลุมการพัฒนาทักษะการรับรู้อารมณ์และความต้องการข้ามวัฒนธรรม การฝึกการรับฟังอย่างลึกซึ้ง การตระหนักรู้และลดอคติทางวัฒนธรรมของตนเอง และการพัฒนาทัศนคติที่มองความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นทรัพยากรขององค์กร

จากการสังเคราะห์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ตามนิยามของการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง แนวปฏิบัติหรือข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยเพื่อใช้เป็นกรอบในการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของคณบดีและอาจารย์ผู้สอนของมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ครอบคลุมทั้งการเสริมสร้างองค์ประกอบด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม ความไว้วางใจ และความเห็นอกเห็นใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการและปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 2.13 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามองค์ประกอบหลักของโมเดลสมมติฐาน

องค์ประกอบหลัก	แนวทางการพัฒนา	แนวคิด/ทฤษฎีที่รองรับ
CC การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	ฝึกอบรมทักษะการสื่อสารในบริบทพหุวัฒนธรรม การพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้ง และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมชาติพันธุ์ต่างๆ ในภาคเหนือ	Deardorff (2020); Hammer (2012); พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561); ณัฐรัฐ ธนธิติกร (2555)
TL ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	พัฒนาทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่มวัฒนธรรม	Mendenhall et al. (2018); สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563); พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566)
CA ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม	จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ฝึกอบรมการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย และพัฒนาความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ	Earley & Ang (2003); Livermore (2015); Thomas & Inkson (2017)
TR ความไว้วางใจ	สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความซื่อสัตย์โปร่งใส พัฒนาระบบการบริหารที่มีความน่าเชื่อถือ และสร้างความเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรม	Thomas & Inkson (2017); Mendenhall et al. (2018); พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566)
EM ความเห็นอกเห็นใจ	จัดกิจกรรม Story Circles แลกเปลี่ยนประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรม ฝึกทักษะการรับฟังอย่างเปิดใจ และส่งเสริมบรรยากาศของการยอมรับและเคารพซึ่งกันและกัน	Deardorff (2020); สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ศึกษาในหัวข้อนี้ครอบคลุมทั้งแนวคิดความฉลาดทางวัฒนธรรม สมรรถนะข้ามวัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และการพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวม ทั้งจากนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย ซึ่งล้วนยืนยันว่าการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยแนวทางที่เป็นระบบและครอบคลุมหลายมิติ

แนวคิดและทฤษฎีเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1.3.4 ที่ว่า “เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ” โดยผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมทั้ง 5 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ จะช่วยให้สามารถระบุตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญสูงในแต่ละองค์ประกอบ และนำไปออกแบบโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยาที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของพื้นที่ภาคเหนือได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2.2 หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้เป็นคำที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Indicator” ซึ่งตามพจนานุกรมออกฟอร์ดได้ให้ความหมายของ indicator ไว้ว่า หมายถึงสิ่งที่บ่งชี้ส่งใดสิ่งหนึ่ง (That which Points out, or Direct Attention to Something) ส่วนพจนานุกรมเวบส์เตอร์ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า เป็นสิ่งที่บ่งชี้หรือสิ่งที่บอกสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อาจจะมากกว่าหรือน้อยกว่าความเป็นจริง ได้บ้างในภาษาไทยมีใช้อยู่หลายคำ เช่น พฤติกรรมบ่งชี้ ตัวชี้วัด เครื่องชี้วัด เป็นต้น

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อรู้แนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้อันจะนำไปสู่การกำหนดขั้นตอนในการพัฒนาตัวบ่งชี้ต่อไปซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอ แนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ซึ่งได้นำเสนอไว้ ดังนี้

2.2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของตัวบ่งชี้

ในอดีตการบริหารและการจัดการศึกษาใช้ข้อมูลการศึกษาที่จัดทำอยู่ในรูปของสถิติการศึกษาแต่เมื่อเวลาผ่านไปพบว่าระบบฐานข้อมูลและสถิติการศึกษาไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ดีเท่าที่ควร จึงได้พัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อนำมาใช้แทน ส่งผลให้วิธีวิทยาด้านการพัฒนาระบบตัวบ่งชี้การศึกษาก้าวหน้าอย่าง รวดเร็ว และมีประโยชน์มากต่อการบริหารและการวิจัย ในด้านการบริหารใช้ในการกำหนดนโยบายและสิ่งที่ต้องการวัดสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนการศึกษาใช้ในการกำกับติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานทั้งในเรื่องการประกันคุณภาพการแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่และการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการจัดลาดับและจัดประเภทระบบการศึกษาเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานพัฒนาในด้านการวิจัยช่วยให้ได้ผลการวิจัยมีความตรงสูงกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียวหรือการใช้ชุดตัวแปรและให้แนวทางการตั้งสมมติฐานวิจัยสำหรับศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวบ่งชี้การศึกษา

ตัวบ่งชี้ (Indicators) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวัดและประเมินผลในศาสตร์ต่าง ๆ การพัฒนาตัวบ่งชี้มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดเริ่มต้นสำคัญในวงการเศรษฐศาสตร์และสังคมวิทยา

Kumar and Parveen (2021) ได้ทบทวนพัฒนาการของตัวบ่งชี้และพบว่า แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้เริ่มต้นในช่วงทศวรรษ 1960 เมื่อสหประชาชาติได้ริเริ่มการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางสังคมและตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายและติดตามการพัฒนาประเทศ ต่อมาในทศวรรษ 1970 แนวคิดนี้ได้ขยายสู่วงการการศึกษา โดยองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ได้ริเริ่มโครงการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา เพื่อเปรียบเทียบระบบการศึกษาระหว่างประเทศสมาชิก

Mihai et al. (2022) ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ได้รับการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในยุคดิจิทัล เมื่อเทคโนโลยีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เอื้อให้สามารถสร้างตัวบ่งชี้ที่ซับซ้อนและแม่นยำมากขึ้น โดยสามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมากและหลากหลายมิติได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดนวัตกรรมการพัฒนาตัวบ่งชี้รูปแบบใหม่ เช่น ตัวบ่งชี้แบบเรียลไทม์ (Real-time Indicators) และตัวบ่งชี้ที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI-driven Indicators)

ในบริบทของประเทศไทย Wongwanich et al. (2020) อธิบายว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ในประเทศไทยมีความก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญในช่วงปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ซึ่งเป็นผลจากการปฏิรูปการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยในระยะแรกเน้นการพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพสถานศึกษา ต่อมาได้ขยายขอบเขตสู่การพัฒนาตัวบ่งชี้ในมิติอื่นๆ เช่น การพัฒนาครู การบริหารจัดการ และการประเมินนโยบายการศึกษา

Intrakamhaeng and Pittayanon (2023) ได้วิเคราะห์แนวโน้มการพัฒนาตัวบ่งชี้ในประเทศไทยในช่วงปี 2563-2567 และพบว่า มีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนจากตัวบ่งชี้เชิงปริมาณสู่การผสมผสานระหว่างตัวบ่งชี้เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมากขึ้น 2) การพัฒนาตัวบ่งชี้ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และ 3) การพัฒนาตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการเฉพาะของแต่ละพื้นที่หรือองค์กรมากขึ้น

Fry and Bi (2020) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาระหว่างประเทศไทยกับประเทศอื่นในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า ประเทศไทยมีความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบตัวบ่งชี้ระดับชาติ แต่ยังมีความท้าทายในการบูรณาการตัวบ่งชี้เข้ากับการปฏิบัติจริงในระดับสถานศึกษาและการใช้ตัวบ่งชี้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์ความรู้ การวางแผน การประเมินผล และการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ จากการศึกษาและวิจัยในช่วงปี 2563-2568 พบว่า ตัวบ่งชี้มีความสำคัญในหลายประการดังนี้

1. เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดนโยบายและวางแผนเชิงกลยุทธ์

Zhang et al. (2021) ศึกษาบทบาทของตัวบ่งชี้ในการกำหนดนโยบายสาธารณะ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายสามารถระบุปัญหา กำหนดเป้าหมาย และวางแผนการดำเนินงานบนพื้นฐานของหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based Policy Making) ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและตรงประเด็นมากขึ้น

Rao and Singh (2022) วิเคราะห์การใช้ตัวบ่งชี้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรการศึกษา พบว่า การใช้ตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการได้อย่างเหมาะสม เกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตได้อย่างแม่นยำมากขึ้น

2. เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

Prado-Lorenzo and Garcia-Sanchez (2023) ศึกษาการใช้ตัวบ่งชี้ในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) พบว่า ตัวบ่งชี้ช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ ระบุช่องว่างหรือประเด็นที่ต้องปรับปรุง และวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม

Ruengtam (2020) ศึกษาการประยุกต์ใช้ตัวบ่งชี้สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย พบว่า การใช้ตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนช่วยให้การประเมินผลมีความเที่ยงตรง เป็นธรรม และสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาได้อย่างตรงจุด

3. เป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบและการจัดอันดับ

Meyer and Zhou (2021) วิเคราะห์ผลกระทบของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการจัดอันดับมีอิทธิพลอย่างมากต่อทิศทางการพัฒนาและการกำหนดนโยบายของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก แม้จะมีข้อถกเถียงเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ที่ใช้ แต่ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการจัดอันดับด้วยตัวบ่งชี้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและการแข่งขันในระดับนานาชาติ

Kitcharoen and Shawyun (2024) ศึกษาการใช้ตัวบ่งชี้เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่า การเปรียบเทียบด้วยตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมช่วยให้สถาบันสามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางการพัฒนาได้อย่างชัดเจน นำไปสู่การยกระดับคุณภาพโดยรวมของระบบอุดมศึกษา

4. เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความโปร่งใส

Rivera and Tarda (2022) ศึกษาการใช้ตัวบ่งชี้ในการรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ พบว่า ตัวบ่งชี้ช่วยแปลงข้อมูลที่ซับซ้อนให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้ ซึ่งนำไปสู่ความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability)

Panjaburee and Srisawasdi (2021) ศึกษาการใช้ตัวบ่งชี้เพื่อการสื่อสารผลการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล พบว่า การแสดงผลการเรียนรู้ผ่านตัวบ่งชี้ที่เป็นรูปธรรมช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจพัฒนาการของตนเอง เกิดการสะท้อนคิด และมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. เป็นเครื่องมือในการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐาน

Lee et al. (2023) วิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาในเอเชียตะวันออก พบว่า ตัวบ่งชี้เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากช่วยกำหนดมาตรฐาน สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับคุณภาพ และเป็นกรอบในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

Tangkitvanich and Manasboonphempool (2022) ศึกษาการปฏิรูประบบการประกันคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย พบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ที่สมดุลระหว่างการตรวจสอบมาตรฐานและการส่งเสริมการพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ระบบประกันคุณภาพเป็นกลไกในการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

6. เป็นเครื่องมือในการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาองค์ความรู้

Garcia-Perez et al. (2024) ศึกษาบทบาทของตัวบ่งชี้ในการจัดการความรู้และนวัตกรรม พบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร เนื่องจากเป็นการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย กระตุ้นการคิดสร้างสรรค์ และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ

Sriwongchai et al. (2022) ศึกษานวัตกรรมการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะดิจิทัลสำหรับครูไทยในยุค 4.0 พบว่า กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้เป็นโอกาสในการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการศึกษาในอนาคต และนำไปสู่การออกแบบแนวทางการพัฒนาวิชาชีพครูที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ตัวบ่งชี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล องค์กร ไปจนถึงระดับประเทศและระดับนานาชาติ Phusavat et al. (2021) สรุปว่า ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความท้าทายที่ซับซ้อน ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพจะยิ่งทวีความสำคัญในฐานะเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2.2.2 ความหมายของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ (Indicators) เป็นแนวคิดที่มีการนิยามความหมายจากนักวิชาการหลายท่านในมุมมองที่หลากหลาย โดยเฉพาะในช่วงปี พ.ศ. 2563-2568 มีการศึกษาและให้ความหมายของตัวบ่งชี้ที่สะท้อนบริบทการใช้งานที่กว้างขวางและซับซ้อนมากขึ้น ดังต่อไปนี้

Asadullah and Savoia (2023) นิยามว่า ตัวบ่งชี้ คือ ตัวแปรที่ได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงหรือความก้าวหน้าในสิ่งที่สนใจศึกษา โดยอาจเป็นมาตรวัดที่สร้างขึ้นจากตัวแปรเดี่ยวหรือหลายตัวแปรที่ประกอบกันเป็นดัชนี ซึ่งทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่มีความหมายสำหรับการตัดสินใจและการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง

Mihai et al. (2022) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้เป็นเครื่องมือเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่สะท้อนสถานะปัจจุบัน ทิศทาง หรือแนวโน้มของระบบที่ซับซ้อน โดยอาศัยการวัดคุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญหรือตัวแทนของระบบนั้น ซึ่งช่วยลดความซับซ้อนของข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้งานได้

Heink and Koellner (2021) อธิบายว่า ตัวบ่งชี้เป็นตัวแทนเชิงสัญลักษณ์ที่ถูกออกแบบมาเพื่อสื่อสารสถานการณ์ที่ซับซ้อนหรือแนวโน้มให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและการสังเกตการณ์ และช่วยในการแปลงข้อมูลให้เป็นข้อสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

Patole (2020) ให้คำนิยามว่า ตัวบ่งชี้ คือ ตัวแปรเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่ให้สารสนเทศอย่างง่ายและเชื่อถือได้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เปรียบเทียบระหว่างพื้นที่ บุคคล องค์กร หรือเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจในบริบทที่กว้างขึ้น

Dhanesh and Sriramesh (2023) มองว่า ตัวบ่งชี้เป็นมาตรวัดที่แสดงความชัดเจนและเป็นรูปธรรมของแนวคิดที่เป็นนามธรรม โดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการระบุ ติดตาม และประเมินความสำเร็จของโครงการ นโยบาย หรือโปรแกรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

ในบริบทของประเทศไทย Prasertsin (2021) นิยามตัวบ่งชี้ว่าเป็นสารสนเทศที่ได้จากการรวมตัวแปรหรือองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อบ่งบอกสถานะ สภาวการณ์ หรือคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือช่วงเวลาอื่นเพื่อการประเมินสภาวการณ์ได้

Inprom and Chuenban (2022) อธิบายว่า ตัวบ่งชี้ในบริบทการศึกษาไทย หมายถึงตัวแปรประกอบหรือชุดของตัวแปรที่ผ่านการสังเคราะห์ทางทฤษฎีและมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญในแต่ละตัวแปร เพื่อใช้วัดและสะท้อนโครงสร้างของสิ่งที่มุ่งวัดได้อย่างครอบคลุมทุกมิติ

Tongkhambanjong et al. (2020) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้เป็นตัวแปรหรือชุดของตัวแปรที่ผ่านการคัดสรรมาเพื่อสะท้อนลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา ซึ่งมักแสดงผลในรูปแบบของค่าเชิงปริมาณที่สามารถอธิบายสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้อย่างชัดเจนและกระชับ

Kittisaknawin and Suthiratana (2024) นิยามว่า ตัวบ่งชี้เป็นเครื่องมือสำหรับการวัดที่เชื่อมโยงระหว่างแนวคิดนามธรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยทำหน้าที่สรุปและตีความข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบหรือประเมินผลได้

ในด้านการประยุกต์ใช้ Zheng et al. (2023) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ในบริบทของการพัฒนาที่ยั่งยืนว่า เป็นเครื่องมือที่ช่วยแปลงวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่เป็นนามธรรมให้เป็นเป้าหมายที่สามารถวัดได้และปฏิบัติได้จริง อีกทั้งยังช่วยเชื่อมโยงข้อมูลทางวิทยาศาสตร์กับการตัดสินใจเชิงนโยบาย

OECD (2022) ได้ให้คำจำกัดความที่ครอบคลุมว่า ตัวบ่งชี้เป็นตัวแปรเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่ให้ข้อมูลอย่างง่ายและเชื่อถือได้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา การดำเนินงานของโครงการหรือนโยบาย โดยเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการวางแผน การกำกับติดตามและการประเมินผลลัพธ์ของความพยายามในการพัฒนา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ (Indicator) หมายถึง ตัวแปรหรือชุดของตัวแปรที่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อใช้วัดและสะท้อนสถานะ สภาวการณ์ หรือคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยทำหน้าที่แปลงข้อมูลที่ซับซ้อนให้อยู่ในรูปแบบของสารสนเทศที่เข้าใจง่าย กระชับ และสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบ ติดตาม ประเมินผล หรือการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวบ่งชี้อาจเป็นตัวแปรเดี่ยวหรือตัวแปรประกอบที่เกิดจากการรวมตัวแปรย่อยหลายตัวเข้าด้วยกันตามทฤษฎีหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้อง และอาจแสดงผลในรูปแบบของข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ขึ้นอยู่กับลักษณะของสิ่งที่มุ่งวัดและวัตถุประสงค์ของการใช้งาน

2.2.3 ลักษณะของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ที่ดีควรมีลักษณะสำคัญหลายประการ ซึ่ง Wongupparaj และ Noikaw (2023) ได้สรุปลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดีไว้ดังนี้:

1. ความตรง (Validity): ตัวบ่งชี้ต้องวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้อง โดยอาจพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity)

2. ความเที่ยง (Reliability): ตัวบ่งชี้ต้องให้ผลการวัดที่คงเส้นคงวา มีความสอดคล้องกันเมื่อใช้วัดในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน

3. ความไว (Sensitivity): ตัวบ่งชี้ต้องสามารถตรวจจับการเปลี่ยนแปลงหรือความแตกต่างเล็กน้อยได้ โดยเฉพาะเมื่อใช้ในการติดตามพัฒนาการหรือการประเมินผลการแทรกแซง

4. ความเฉพาะเจาะจง (Specificity): ตัวบ่งชี้ต้องมีความเฉพาะเจาะจงกับแนวคิดที่ต้องการวัด ไม่ถูกรบกวนจากปัจจัยอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง

5. ความเป็นตัวแทน (Representativeness): ตัวบ่งชี้ต้องครอบคลุมมิติหรือองค์ประกอบสำคัญของแนวคิดที่ต้องการวัดอย่างครบถ้วน

6. ความสามารถในการตีความ (Interpretability): ตัวบ่งชี้ต้องมีความหมายที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถตีความได้อย่างตรงไปตรงมา

7. ความสามารถในการเปรียบเทียบ (Comparability): ตัวบ่งชี้ต้องสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม พื้นที่ หรือช่วงเวลาที่แตกต่างกันได้

8. ความประหยัดและความเป็นไปได้ (Feasibility): การเก็บข้อมูลและการคำนวณตัวบ่งชี้ต้องสามารถทำได้จริงภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และเทคนิค

นอกจากนี้ Pinyoanantapong (2564) ได้เสนอลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดีเพิ่มเติมว่า ควรมีความเป็นปรนัย (Objectivity) โดยผู้ใช้หรือผู้ประเมินต่างคนกันสามารถเข้าใจและใช้ตัวบ่งชี้ได้ในลักษณะเดียวกัน และควรมีความเป็นกลาง (Neutrality) ไม่มีอคติหรือความลำเอียงต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

Chareonwong (2022) เพิ่มเติมว่า ในยุคปัจจุบัน ตัวบ่งชี้ที่ดีควรมีความทันสมัย (Timeliness) โดยสามารถให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันหรือใกล้เคียงกับเวลาจริง (Real-time) และควรมีความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการใช้งานควรมีลักษณะที่สำคัญตามที่นักวิชาการได้ศึกษาและเสนอไว้ในช่วงปี พ.ศ. 2563-2568 ดังต่อไปนี้

1. ความตรง (Validity)

Hladchenko and Westerheijden (2023) ได้ศึกษาความตรงของตัวบ่งชี้ในระบบประกันคุณภาพอุดมศึกษาและชี้ให้เห็นว่า ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) คือสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างครอบคลุมและตรงประเด็น และมีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) คือสอดคล้องกับทฤษฎีหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสะท้อนโครงสร้างของสิ่งที่มุ่งวัดได้อย่างถูกต้อง

Lyrio et al. (2021) เสนอเพิ่มเติมว่า ความตรงของตัวบ่งชี้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรต้องครอบคลุมมิติของความตรงเชิงผลลัพธ์ (Consequential Validity) ด้วย กล่าวคือ ต้องพิจารณาผลกระทบและการนำผลที่ได้จากตัวบ่งชี้ไปใช้ประโยชน์ว่าตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

2. ความเที่ยง (Reliability)

Schatz and Schiefele (2022) ได้ศึกษาความเที่ยงของเครื่องมือวัดและตัวบ่งชี้ทางการศึกษาในยุคดิจิทัล พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต้องมีความคงเส้นคงวา ให้ผลการวัดที่สอดคล้องกันไม่ว่าจะวัดกี่ครั้งหรือใครเป็นผู้วัด การวิจัยยังพบว่าในบริบทของการวัดแบบดิจิทัล ความเที่ยงของตัวบ่งชี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งด้านเทคนิค (เช่น ความเสถียรของแพลตฟอร์ม) และปัจจัยด้านผู้ใช้ (เช่น ความคุ้นเคยกับเทคโนโลยี)

Piraino et al. (2021) เสริมว่า ในบริบทของตัวบ่งชี้ทางสังคม ความเที่ยงจะต้องพิจารณาทั้งในแง่ของความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) และความเที่ยงระหว่างผู้ประเมิน (Inter-rater Reliability) โดยเฉพาะในกรณีที่ตัวบ่งชี้ต้องอาศัยการตัดสินใจหรือการแปลความจากผู้ประเมิน

3. ความไว (Sensitivity)

Chen et al. (2020) ศึกษาลักษณะของตัวบ่งชี้ด้านประสิทธิภาพพลังงานและพบว่า ความไวของตัวบ่งชี้เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้สามารถตรวจจับการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นในสิ่งที่มุ่งวัดได้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีความไวสูงจะสามารถสะท้อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการใช้ตัวบ่งชี้เพื่อการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning)

Murakami and Blom (2022) เสริมว่า ในบริบทของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา ความไวของตัวบ่งชี้มีความสำคัญต่อการวัดพัฒนาการของผู้เรียน โดยตัวบ่งชี้ที่มีความไวจะสามารถแสดงผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน แม้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ซึ่งช่วยให้ครูและผู้เรียนสามารถติดตามความก้าวหน้าและปรับปรุงการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม

4. ความเป็นกลาง (Neutrality)

Morrison (2021) ได้ศึกษาความเป็นกลางของตัวบ่งชี้ในบริบทของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความเป็นกลาง ปราศจากอคติและไม่เอื้อประโยชน์หรือลงโทษกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ โดยเน้นย้ำว่า ในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ ผู้พัฒนาควรตระหนักถึงอคติที่แฝงอยู่ (Implicit Bias) และพยายามลดอคติเหล่านั้นให้มากที่สุด

Nguyen et al. (2023) เสริมประเด็นนี้ในบริบทของความเท่าเทียมทางดิจิทัล โดยชี้ให้เห็นว่า ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวัดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลควรมีความเป็นกลางทางวัฒนธรรม ไม่มีอคติทางเทคโนโลยี และควรได้รับการออกแบบโดยคำนึงถึงบริบทและความหลากหลายของกลุ่มประชากรที่ศึกษา

5. ความเฉพาะเจาะจง (Specificity)

Kusek and Rist (2020) ศึกษาการใช้ตัวบ่งชี้ในการติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาและพบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเฉพาะเจาะจง สามารถระบุได้อย่าง

ชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร อย่างไร กับใคร ที่ไหน และเมื่อไร โดยหลีกเลี่ยงการใช้ภาษาที่คลุมเครือหรือตีความได้หลายแง่มุม

Li et al. (2022) เสริมว่า ในบริบทของตัวบ่งชี้สำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน ความเฉพาะเจาะจงของตัวบ่งชี้จะช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการบรรลุ

6. ความสามารถในการวัดได้ (Measurability)

Decancq and Schokkaert (2023) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต้องสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจนและเป็นไปได้ โดยไม่ต้องใช้ทรัพยากรหรือเวลามากเกินไป ทั้งนี้ ตัวบ่งชี้ที่ดีควรวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามความเหมาะสมของสิ่งที่ต้องการวัด

Parsons et al. (2022) เพิ่มเติมว่า ในยุคข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ความสามารถในการวัดได้ของตัวบ่งชี้มีแนวโน้มที่จะพัฒนาขึ้น เนื่องจากมีแหล่งข้อมูลที่หลากหลายและเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ก้าวหน้า อย่างไรก็ตาม ผู้พัฒนาตัวบ่งชี้ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดในด้านคุณภาพของข้อมูล ความเป็นส่วนตัว และความปลอดภัยของข้อมูลด้วย

7. ความทันเวลา (Timeliness)

Mohamad et al. (2022) ศึกษาลักษณะของตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพในบริบทของการจัดการวิกฤต พบว่า ความทันเวลาเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้ตัวบ่งชี้สามารถใช้ในการตัดสินใจได้ทันท่วงที โดยตัวบ่งชี้ควรมีความเป็นปัจจุบัน สะท้อนสถานการณ์ล่าสุด และสามารถปรับปรุงข้อมูลได้อย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม

Tomas and Walker (2024) เสริมว่า ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ตัวบ่งชี้ที่มีความทันเวลาจะมีคุณค่ามากกว่าตัวบ่งชี้ที่มีความแม่นยำสูงแต่ล่าช้า โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจเร่งด่วน ดังนั้น การพัฒนาตัวบ่งชี้ในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นการสร้างความสมดุลระหว่างความแม่นยำและความทันเวลา

8. ความสามารถในการเปรียบเทียบ (Comparability)

Bonacini et al. (2021) ศึกษาการใช้ตัวบ่งชี้เพื่อการเปรียบเทียบระหว่างประเทศ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถใช้ในการเปรียบเทียบได้ทั้งในแง่ของเวลา (เปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาที่ต่างกัน) และพื้นที่ (เปรียบเทียบระหว่างหน่วยงาน องค์กร หรือประเทศที่ต่างกัน) โดยมีมาตรฐานในการวัดและการแปลผลที่ชัดเจน

Zhao et al. (2023) เสริมว่า ในบริบทของการวัดผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ความสามารถในการเปรียบเทียบของตัวบ่งชี้มีความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการ

ยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน แต่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างในบริบทด้วย การเปรียบเทียบตัวบ่งชี้ที่ดีจึงควรคำนึงถึงทั้งมาตรฐานส่วนกลางและการปรับให้เข้ากับบริบทเฉพาะ

9. ความสามารถในการสื่อสาร (Communicability)

Rivera et al. (2021) ศึกษาการใช้ตัวบ่งชี้ในการสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนและพบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และตรงประเด็น โดยเป็นที่เข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งนี้ การนำเสนอตัวบ่งชี้ในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น กราฟ แผนภูมิ หรือแดชบอร์ด จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร

Chairi et al. (2022) เสริมว่า ในยุคดิจิทัล ความสามารถในการสื่อสารของตัวบ่งชี้เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีการนำเสนอข้อมูลที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงลักษณะของผู้ใช้งานและวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูล การออกแบบการนำเสนอตัวบ่งชี้ที่ดีจะช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าใจข้อมูลและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

10. ความสามารถในการนำไปใช้ (Actionability)

Bartolini et al. (2020) ศึกษาการใช้ตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายและพบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง กล่าวคือ ต้องให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปใช้ในการวางแผน ปรับปรุง หรือตัดสินใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ ตัวบ่งชี้ที่ดีไม่ควรเป็นเพียงการวัดเพื่อรู้สถานะเท่านั้น แต่ควรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้

Gunarathne et al. (2023) เสริมว่า ในบริบทขององค์กร ความสามารถในการนำไปใช้ของตัวบ่งชี้ขึ้นอยู่กับการเชื่อมโยงตัวบ่งชี้กับกระบวนการตัดสินใจและวัฒนธรรมองค์กร โดยตัวบ่งชี้ที่สามารถนำไปใช้ได้จริงควรสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และมีกระบวนการที่ชัดเจนในการนำผลจากตัวบ่งชี้ไปสู่การปฏิบัติ

11. ความคุ้มค่า (Cost-effectiveness)

Davidson (2020) ศึกษาประสิทธิภาพของการใช้ตัวบ่งชี้ในการประเมินผลและพบว่า ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความคุ้มค่า กล่าวคือ ประโยชน์ที่ได้รับจากตัวบ่งชี้ต้องมากกว่าต้นทุนในการพัฒนาและใช้งานตัวบ่งชี้ ทั้งในแง่ของทรัพยากร เวลา และบุคลากร โดยเสนอว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ควรเลือกใช้ตัวบ่งชี้ที่จำเป็นและมีประสิทธิภาพสูงเท่านั้น มากกว่าการพัฒนาตัวบ่งชี้จำนวนมากที่อาจไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

Patole (2020) เสริมว่า ในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา ความคุ้มค่าของตัวบ่งชี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การพัฒนาตัวบ่งชี้จึงควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุด และพิจารณาทั้งต้นทุนและผลประโยชน์ในระยะสั้นและระยะยาว

12. การมีส่วนร่วมในการพัฒนา (Participatory Development)

Poretski et al. (2021) ศึกษากระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้แบบมีส่วนร่วมและพบว่า ตัวบ่งชี้ที่ได้รับการพัฒนาโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมักจะมีความเหมาะสมกับบริบท ได้รับการยอมรับ และนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงมากกว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญเพียงฝ่ายเดียว

Fraser et al. (2024) เสริมว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้แบบมีส่วนร่วมไม่เพียงช่วยเพิ่มความเหมาะสมและการยอมรับเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมพลังให้ชุมชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งนำไปสู่ความยั่งยืนในการใช้ตัวบ่งชี้ในระยะยาว

13. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)

Mazziotta and Pareto (2021) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของบริบทและความต้องการที่เปลี่ยนไป โดยควรมีกระบวนการทบทวนและปรับปรุงตัวบ่งชี้อย่างสม่ำเสมอ

Tan et al. (2022) เสริมว่า ความยืดหยุ่นของตัวบ่งชี้หมายรวมถึงความสามารถในการปรับใช้ในบริบทที่แตกต่างกัน ตัวบ่งชี้ที่ดีควรมีโครงสร้างหลักที่มั่นคงแต่สามารถปรับเปลี่ยนรายละเอียดให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะได้ โดยไม่เสียความหมายหรือวัตถุประสงค์หลัก

14. ความโปร่งใสและการเปิดเผย (Transparency and Disclosure)

Managi and Kumar (2022) ศึกษาความโปร่งใสในการพัฒนาและใช้ตัวบ่งชี้ด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต้องมีความโปร่งใสในด้านวิธีการ ข้อมูล และข้อจำกัด โดยมีการเปิดเผยข้อมูลพื้นฐาน (Metadata) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับแหล่งที่มาของข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนข้อจำกัดและข้อควรระวังในการตีความ

Liang et al. (2023) เสริมว่า ในยุคที่ความน่าเชื่อถือของข้อมูลและการสื่อสารมีความสำคัญ ความโปร่งใสของตัวบ่งชี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ตัวบ่งชี้ได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง การเปิดเผยข้อมูลและวิธีการคำนวณที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถประเมินความน่าเชื่อถือและความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ได้ด้วยตนเอง

15. การบูรณาการมิติที่หลากหลาย (Integration of Multiple Dimensions)

Song et al. (2022) ศึกษาแนวโน้มการพัฒนาตัวบ่งชี้ในศตวรรษที่ 21 และพบว่าตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันมักเป็นตัวบ่งชี้แบบบูรณาการที่สามารถสะท้อนมิติที่หลากหลายของสิ่งที่มุ่งวัด เช่น ตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนที่บูรณาการมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน

Fischer et al. (2022) เสริมว่า การบูรณาการมิติที่หลากหลายในตัวบ่งชี้เดียวมีความสำคัญในบริบทที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงกัน แต่ต้องทำอย่างระมัดระวังเพื่อให้ตัวบ่งชี้ยังคงมี

ความหมายและสามารถตีความได้ โดยอาจใช้วิธีการทางสถิติที่เหมาะสม เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) หรือการวิเคราะห์แบบหลายมิติ (Multi-dimensional Analysis) เพื่อรวมมิติต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างมีความหมาย

2.2.4 ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้สามารถจำแนกออกเป็นประเภทต่างๆ ได้หลายแนวทาง ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก Vanichbuncha (2564) ได้จำแนกตัวบ่งชี้ตามลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวบ่งชี้กับตัวแปรแฝงออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่:

1. ตัวบ่งชี้สะท้อน (Reflective Indicators): เป็นตัวบ่งชี้ที่เป็นผลมาจากตัวแปรแฝง โดยตัวแปรแฝงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กันในทางบวก สามารถทดแทนกันได้ และความคลาดเคลื่อนในการวัดเกิดขึ้นในระดับตัวบ่งชี้

2. ตัวบ่งชี้ก่อตัว (Formative Indicators): เป็นตัวบ่งชี้ที่เป็นสาเหตุของตัวแปรแฝง โดยตัวบ่งชี้รวมกันก่อให้เกิดหรือก่อตัวเป็นตัวแปรแฝง ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กัน ไม่สามารถทดแทนกันได้ และความคลาดเคลื่อนในการวัดเกิดขึ้นในระดับตัวแปรแฝง

Charoensuk (2023) ได้จำแนกตัวบ่งชี้ตามลักษณะของข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่:

1. ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ (Quantitative Indicators): เป็นตัวบ่งชี้ที่วัดออกมาเป็นตัวเลขชัดเจน เช่น จำนวน อัตราส่วน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย เป็นต้น

2. ตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ (Qualitative Indicators): เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงลักษณะหรือคุณสมบัติที่ไม่ได้วัดออกมาเป็นตัวเลขโดยตรง แต่อาจแปลงให้อยู่ในรูปของระดับหรือคะแนนได้ เช่น ระดับคุณภาพ ระดับความพึงพอใจ เป็นต้น

Thongdee et al. (2024) ได้จำแนกตัวบ่งชี้ตามช่วงเวลาของการวัดออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่:

1. ตัวบ่งชี้นำ (Leading Indicators): เป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถคาดการณ์หรือทำนายการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ดัชนีผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น

2. ตัวบ่งชี้ตาม (Lagging Indicators): เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงผลหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต เช่น อัตราการว่างงาน ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ เป็นต้น

นอกจากนี้ Boonroungrut and Fangkwang (2023) ได้จำแนกตัวบ่งชี้ตามระดับของการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่:

1. ตัวบ่งชี้ระดับจุลภาค (Micro-Level Indicators): เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในระดับบุคคลหรือกลุ่มย่อย

2. ตัวบ่งชี้ระดับกลาง (Meso-Level Indicators): เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดคุณลักษณะหรือผลการดำเนินงานในระดับองค์กรหรือหน่วยงาน

3. ตัวบ่งชี้ระดับมหภาค (Macro-Level Indicators): เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดคุณลักษณะหรือสภาพการณ์ในระดับประเทศหรือสังคมโดยรวม

Pornprasert and Sirisuntree (2565) ได้จำแนกตัวบ่งชี้ตามเป้าหมายของการใช้งานออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่:

1. ตัวบ่งชี้เชิงวินิจฉัย (Diagnostic Indicators): ใช้ในการระบุปัญหาหรือสาเหตุของปัญหา

2. ตัวบ่งชี้เชิงติดตาม (Monitoring Indicators): ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

3. ตัวบ่งชี้เชิงประเมิน (Evaluation Indicators): ใช้ในการตัดสินคุณค่าหรือประสิทธิผลของการดำเนินงาน

2.2.5 เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

การคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาระบบการประเมินหรือการวัดที่มีประสิทธิภาพ Chairat and Wongupparaj (2022) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ไว้ดังนี้:

1. ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และแนวคิดทฤษฎี: ตัวบ่งชี้ที่คัดเลือกต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวัดหรือการประเมิน และมีพื้นฐานมาจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2. ความเป็นตัวแทนของมิติหรือองค์ประกอบ: ตัวบ่งชี้ที่คัดเลือกต้องเป็นตัวแทนที่ดีของมิติ
หรือองค์ประกอบที่ต้องการวัด และครอบคลุมประเด็นสำคัญอย่างครบถ้วน

3. คุณภาพของข้อมูล: ตัวบ่งชี้ที่คัดเลือกต้องสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีคุณภาพ มีความถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัย

4. คุณสมบัติทางการวัด: ตัวบ่งชี้ที่คัดเลือกต้องมีคุณสมบัติทางการวัดที่ดี ทั้งในแง่ของความตรง ความเที่ยง ความไว และความเฉพาะเจาะจง

5. ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ: ตัวบ่งชี้ที่คัดเลือกต้องสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้จริงภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และเทคนิค

Sukontapiwat and Siriphatthanaphong (2023) ได้เพิ่มเติมเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ว่าควรคำนึงถึงความสามารถในการเปรียบเทียบระหว่างประเทศหรือระหว่างวัฒนธรรม โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการใช้ตัวบ่งชี้ในการศึกษาเปรียบเทียบหรือการประเมินระดับนานาชาติ

Wang et al. (2024) เสนอว่า ในยุคของข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) การคัดเลือกตัวบ่งชี้ควรคำนึงถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้วย เช่น ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบอัตโนมัติ ความสามารถในการวิเคราะห์แบบเรียลไทม์ และความสามารถในการทำนายหรือคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต

นอกจากนี้ Chareonwong (2022) ยังเน้นย้ำว่า การคัดเลือกตัวบ่งชี้ควรคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความหมายและสอดคล้องกับบริบทหรือความต้องการของตน

2.2.6 กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีหลักการ Kanjanawasee (2565) ได้เสนอกระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้:

1. การกำหนดวัตถุประสงค์: เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตัวบ่งชี้ให้ชัดเจนว่าต้องการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการอธิบาย ทำนาย หรือประเมินอะไร

2. การนิยามตัวบ่งชี้: เป็นการกำหนดนิยามเชิงทฤษฎีและนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ที่ต้องการพัฒนา โดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

3. การคัดเลือกตัวแปร: เป็นการคัดเลือกตัวแปรย่อยที่จะนำมาใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากนิยามและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

4. การรวบรวมข้อมูล: เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลของตัวแปรย่อยต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ จากแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม

5. การสร้างตัวบ่งชี้: เป็นการนำตัวแปรย่อยมารวมกันเพื่อสร้างเป็นตัวบ่งชี้ โดยอาจใช้วิธีการทางสถิติต่างๆ เช่น การรวมแบบเชิงบวก (Additive) การรวมแบบเชิงคูณ (Multiplicative) หรือการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

6. การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้: เป็นการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ทั้งในด้านความตรง ความเที่ยง และคุณสมบัติอื่นๆ ที่พึงประสงค์

Chairat and Wongupparaj (2022) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่เน้นการมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยเพิ่มขั้นตอนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) ในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของผู้ใช้ รวมทั้งสร้างการยอมรับและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

Sukontapiwat and Siriphatthanaphong (2023) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้แบบผสม (Composite Indicators) ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น โดยเพิ่มขั้นตอนการปรับมาตรฐาน (Normalization) และการถ่วงน้ำหนัก (Weighting) ของตัวแปรย่อย ซึ่งมีความสำคัญในกรณีที่ตัวแปรย่อยมีหน่วยวัดหรือระดับความสำคัญที่แตกต่างกัน

ในยุคของข้อมูลขนาดใหญ่ Wang et al. (2024) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่อาศัยเทคโนโลยีข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ โดยเพิ่มขั้นตอนการใช้เทคนิคการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) ในการคัดเลือกตัวแปรและการสร้างตัวบ่งชี้ ซึ่งช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความซับซ้อนและมีปริมาณมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Thongdee et al. (2024) ยังเสนอแนวทางการพัฒนาตัวบ่งชี้เชิงพลวัต (Dynamic Indicators) ที่สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงตามเวลาได้ โดยเพิ่มขั้นตอนการออกแบบระบบการเก็บข้อมูลต่อเนื่อง (Continuous Data Collection System) และการวิเคราะห์แนวโน้มตามเวลา (Time Series Analysis)

Pornprasert and Sirisuntree (2565) ได้เน้นความสำคัญของการทดลองใช้ (Pilot Testing) และการปรับปรุงตัวบ่งชี้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับบริบทการใช้งานจริง

2.2.7 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้

การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้เป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้ เพื่อให้มั่นใจว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Chairat and Wongupparaj (2022) ได้เสนอวิธีการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ไว้ดังนี้:

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity): เป็นการตรวจสอบว่าตัวบ่งชี้ครอบคลุมเนื้อหาหรือองค์ประกอบสำคัญของแนวคิดที่ต้องการวัดหรือไม่ โดยอาจใช้การพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ (Expert Review) หรือการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity): เป็นการตรวจสอบว่าตัวบ่งชี้วัดโครงสร้างหรือแนวคิดที่ต้องการวัดได้จริงหรือไม่ โดยอาจใช้เทคนิคทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) หรือการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

3. การตรวจสอบความตรงเชิงทำนาย (Predictive Validity): เป็นการตรวจสอบว่าตัวบ่งชี้สามารถทำนายผลลัพธ์หรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างถูกต้องหรือไม่ โดยอาจใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับตัวแปรผลลัพธ์หรือการติดตามผลระยะยาว

4. การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability): เป็นการตรวจสอบความคงเส้นคงวาของการวัดด้วยตัวบ่งชี้ โดยอาจใช้วิธีการวัดซ้ำ (Test-Retest) การวัดแบบคู่ขนาน (Parallel Forms) หรือการวิเคราะห์ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) เช่น การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha)

5. การตรวจสอบความไวและความเฉพาะเจาะจง (Sensitivity and Specificity): เป็นการตรวจสอบว่าตัวบ่งชี้สามารถตรวจจับการเปลี่ยนแปลงหรือความแตกต่างได้อย่างถูกต้องหรือไม่ โดยอาจใช้การวิเคราะห์ ROC (Receiver Operating Characteristic) หรือการวิเคราะห์ความแม่นยำ (Accuracy Analysis)

Boonroungrut and Fangkwang (2023) ได้เพิ่มเติมว่า ในกรณีของตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มหรือวัฒนธรรม ควรมีการตรวจสอบความไม่แปรเปลี่ยนของการวัด (Measurement Invariance) เพื่อให้มั่นใจว่าตัวบ่งชี้มีความหมายและการวัดที่เทียบเคียงกันได้ในทุกกลุ่ม

Charoensuk (2023) ได้เสนอการตรวจสอบความเหมาะสมเชิงจิตวิทยาการวัด (Psychometric Properties) ของตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาคุณสมบัติเพิ่มเติม เช่น การทำหน้าที่ต่างกันของข้อคำถาม (Differential Item Functioning) ความเป็นเอกมิติ (Unidimensionality) และการมีอคติในการตอบ (Response Bias)

ในยุคของข้อมูลขนาดใหญ่ Wang และคณะ (2024) ได้เสนอการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ด้วยเทคนิคการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) เช่น การวิเคราะห์ความสำคัญของตัวแปร (Feature Importance Analysis) การตรวจสอบความถูกต้องไขว้ (Cross-Validation) และการวิเคราะห์ความทนทานของโมเดล (Robustness Analysis)

2.2.8 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้มีประโยชน์หลายประการในการวัด การประเมิน และการพัฒนา Chaiyawat และ Choojai (2021) ได้สรุปประโยชน์ของตัวบ่งชี้ไว้ดังนี้:

1. การกำหนดนโยบายและการวางแผน: ตัวบ่งชี้ช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายและผู้วางแผนสามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดได้ รวมทั้งใช้ในการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของนโยบายหรือแผนงาน

2. การเปรียบเทียบและการจัดอันดับ: ตัวบ่งชี้ช่วยให้สามารถเปรียบเทียบสถานะหรือผลการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน พื้นที่ หรือประเทศต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน

3. การตัดสินใจและการบริหารจัดการ: ตัวบ่งชี้ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจมีข้อมูลที่เป็นระบบและเชื่อถือได้ในการตัดสินใจและการบริหารจัดการทรัพยากร

4. การวิจัยและการพัฒนา: ตัวบ่งชี้ช่วยให้นักวิจัยและนักพัฒนาสามารถวัดและประเมินแนวคิดหรือปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งใช้ในการทดสอบทฤษฎีหรือสมมติฐานทางวิชาการ

5. การสื่อสารและการสร้างความตระหนัก: ตัวบ่งชี้ช่วยในการสื่อสารและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายขึ้น รวมทั้งช่วยสร้างความตระหนักในประเด็นที่ต้องการให้ความสำคัญ

Pornprasert and Sirisuntree (2565) ได้เพิ่มเติมว่า ตัวบ่งชี้ยังมีประโยชน์ในการสร้างมาตรฐานและการประกันคุณภาพ โดยช่วยกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ชัดเจนและวัดได้ รวมทั้งใช้ในการประเมินและรับรองคุณภาพของสินค้า บริการ หรือองค์กร

Thongdee et al. (2024) ได้เน้นย้ำประโยชน์ของตัวบ่งชี้ในการติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) โดยช่วยให้สามารถวัดและติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในยุคของข้อมูลขนาดใหญ่และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว Wang และคณะ (2024) ได้เสนอประโยชน์ของตัวบ่งชี้ในการจัดการความเสี่ยงและการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning) โดยช่วยให้สามารถระบุความเสี่ยงหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ล่วงหน้า และนำไปสู่การเตรียมพร้อมหรือการป้องกันที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยนำเสนอข้างต้นนั้น ถือเป็นรากฐานทางวิชาการที่สำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ตามนิยามที่กำหนดไว้ในการวิจัยครั้งนี้ว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง ตรวจสอบ และยืนยันคุณภาพของตัวแปรที่ใช้วัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยอาศัยการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีความตรง ความเที่ยง และสามารถนำไปใช้วัดและประเมินภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลสมการโครงสร้าง

2.3.1 ความหมายและพัฒนาการของแนวคิดความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

แนวคิดเรื่องความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัด (Measurement Invariance) มีรากฐานทางทฤษฎีจากสาขาจิตมิติศาสตร์ (Psychometrics) และสถิติประยุกต์ที่มีพัฒนาการมาอย่าง

ต่อเนื่อง โดย Thurstone (1947) เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดเรื่องความไม่แปรเปลี่ยนของปัจจัย (Factor Invariance) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบยุคแรก โดยตั้งข้อสังเกตว่าโครงสร้างองค์ประกอบที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างหนึ่งควรสามารถนำไปยืนยันกับกลุ่มตัวอย่างอื่นได้ด้วย ต่อมา Meredith (1993) ได้พัฒนากรอบทางทฤษฎีที่เป็นระบบสำหรับการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน โดยกำหนดระดับของความไม่แปรเปลี่ยนตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับสูงสุด ซึ่งได้รับการอ้างอิงและประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในงานวิจัยจนถึงปัจจุบัน

ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัด หมายถึง คุณสมบัติของเครื่องมือวัดที่สามารถวัดโครงสร้างเดียวกันได้อย่างสม่ำเสมอและเที่ยงตรงในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงไม่เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญเมื่อนำไปใช้ในบริบทที่แตกต่างกัน Vandenberg and Lance (2000) นิยามความไม่แปรเปลี่ยนว่าเป็น "ระดับที่ตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงในลักษณะเดียวกันในทุกกลุ่มที่ศึกษา" ซึ่งเป็นนิยามที่ได้รับการอ้างถึงอย่างกว้างขวางในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และการศึกษา

ในมุมมองของ Horn and McArdle (1992) ความไม่แปรเปลี่ยนของการวัดเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการสรุปอ้างอิงผลการวิจัยข้ามกลุ่ม เนื่องจากหากเครื่องมือวัดไม่มีความไม่แปรเปลี่ยน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยหรือความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มจะไม่มีความหมายที่แท้จริง เสมือนกับการเปรียบเทียบวัตถุสองชิ้นด้วยไม้บรรทัดที่มีหน่วยการวัดต่างกัน ซึ่งย่อมไม่สามารถให้ข้อสรุปที่ถูกต้องได้ Millsap (2011) ได้เสริมว่า การละเลยการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนก่อนการเปรียบเทียบข้ามกลุ่มถือเป็นข้อบกพร่องพื้นฐานทางระเบียบวิธีวิจัยที่อาจนำไปสู่ข้อสรุปที่ผิดพลาดอย่างร้ายแรง

ในบริบทของการวิจัยทางการศึกษาและการบริหาร Byrne, Shavelson and Muthén (1989) ได้ชี้ให้เห็นว่าการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างสถาบัน ระหว่างกลุ่มวัฒนธรรม หรือระหว่างช่วงเวลาต่าง ๆ เนื่องจากตัวแปรแฝงเช่น ทัศนคติ ความสามารถ หรือพฤติกรรม อาจมีความหมายและการแสดงออกที่แตกต่างกันตามบริบท และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนเป็นวิธีการทางสถิติที่ช่วยยืนยันหรือปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าวอย่างเป็นระบบ

2.3.2 ความสำคัญของการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนในการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ

การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลมีความสำคัญในหลายมิติที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพและความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ดังนี้

มิติที่ 1 ความตรงของการเปรียบเทียบ (Validity of Comparison)

Vandenberg and Lance (2000) ระบุว่าการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่ปราศจากการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนอาจเกิดความลำเอียงเชิงการวัด (Measurement Bias) ซึ่ง

ทำให้ผลต่างที่พบระหว่างกลุ่มไม่สามารถระบุได้ว่าเกิดจากความแตกต่างของตัวแปรแฝงจริง ๆ หรือเกิดจากความไม่เท่าเทียมของเครื่องมือวัดในแต่ละกลุ่ม การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนจึงทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุมคุณภาพที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าผลการเปรียบเทียบที่ได้มีความตรงและสามารถนำไปใช้สนับสนุนข้อสรุปทางวิชาการได้อย่างมีความน่าเชื่อถือ

มิติที่ 2 ความยุติธรรมของการวัด (Measurement Fairness)

Millsap and Kwok (2004) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องความยุติธรรมของการวัด (Measurement Fairness) ซึ่งเชื่อมโยงกับการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนโดยตรง โดยชี้ว่าเครื่องมือวัดที่มีความไม่แปรเปลี่ยนถือว่ามีความยุติธรรมในการวัดข้ามกลุ่ม เนื่องจากบุคคลที่มีระดับของตัวแปรแฝงเท่ากันจากกลุ่มที่แตกต่างกันจะได้รับคะแนนที่ใกล้เคียงกัน ในทางตรงกันข้าม หากเครื่องมือวัดไม่มีความไม่แปรเปลี่ยน อาจเกิดอคติเชิงการวัด (Measurement Bias) ที่ทำให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการวัดอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญในการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินภาวะผู้นำข้ามบริบทสถาบัน

มิติที่ 3 ความน่าเชื่อถือของข้อสรุปทางวิชาการ (Credibility of Scientific Conclusions)

Putnick and Bornstein (2016) ได้ทบทวนงานวิจัยในฐานข้อมูล PsycINFO จำนวนมากและพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ที่ทำการเปรียบเทียบข้ามกลุ่มละเลยการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน ซึ่งถือเป็นปัญหาเชิงระเบียบวิธีวิจัยที่แพร่หลาย การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนจึงเป็นหลักประกันสำคัญว่าข้อสรุปที่ได้จากการเปรียบเทียบมีรากฐานจากหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เพียงพอและสามารถรองรับการตรวจสอบจากชุมชนนักวิชาการได้

มิติที่ 4 การประยุกต์ใช้ในการพัฒนานโยบาย (Policy Development Application)

ในเชิงประยุกต์ Hair et al. (2019) ระบุว่าผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีหน่วยงานหลายแห่ง หากโมเดลมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างหน่วยงาน ผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือวัดชุดเดียวกันในการประเมินและพัฒนาบุคลากรข้ามหน่วยงานได้อย่างมีความยุติธรรม แต่หากโมเดลไม่มีความไม่แปรเปลี่ยน จำเป็นต้องพิจารณาพัฒนาเครื่องมือวัดที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละบริบทแทน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา

2.3.3 ประเภทและระดับของความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

Meredith (1993) และ Vandenberg and Lance (2000) ได้จำแนกระดับของความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลออกเป็นลำดับขั้นจากระดับพื้นฐานที่สุดจนถึงระดับสูงสุด โดยแต่ละระดับมีข้อกำหนดด้านพารามิเตอร์ที่เข้มงวดขึ้นตามลำดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ความไม่แปรเปลี่ยนรูปแบบโมเดล (Configural Invariance)

ความไม่แปรเปลี่ยนระดับนี้เป็นระดับพื้นฐานและเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการทดสอบ มุ่งตรวจสอบว่าโครงสร้างองค์ประกอบของโมเดลมีรูปแบบเดียวกันในทุกกลุ่ม กล่าวคือ ตัวบ่งชี้แต่ละตัวสังกัดองค์ประกอบเดิมในทุกกลุ่มที่เปรียบเทียบ โดยยังไม่มีการกำหนดให้ค่าพารามิเตอร์ใดมีค่าเท่ากันระหว่างกลุ่ม ในการวิเคราะห์ด้วย Multi-Group CFA โมเดล Configural จะประมาณค่าพารามิเตอร์ทั้งหมดอย่างอิสระในแต่ละกลุ่ม โดยกำหนดเพียงรูปแบบการสังกัด (Pattern of Factor Loadings) ให้เหมือนกันระหว่างกลุ่มเท่านั้น

Byrne (2012) ระบุว่า Configural Model ทำหน้าที่เป็นโมเดลฐาน (Baseline Model) สำหรับการเปรียบเทียบกับโมเดลที่มีข้อจำกัดเพิ่มขึ้นในระดับถัดไป การที่โมเดลฐานผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงว่าโครงสร้างพื้นฐานของโมเดลมีความสมเหตุสมผลในทุกกลุ่ม และสามารถดำเนินการทดสอบในระดับที่สูงขึ้นต่อไปได้ หากโมเดลฐานไม่ผ่านเกณฑ์แสดงว่าโครงสร้างพื้นฐานของโมเดลแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม ซึ่งอาจต้องพิจารณาทบทวนกรอบแนวคิดหรือเครื่องมือวัดใหม่ทั้งหมด

ระดับที่ 2 ความไม่แปรเปลี่ยนน้ำหนักองค์ประกอบ (Metric Invariance)

การทดสอบระดับนี้เพิ่มข้อจำกัดโดยกำหนดให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) ของตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าเท่ากันระหว่างกลุ่ม ซึ่งหมายความว่าหน่วยการวัดของตัวแปรแฝง (Scale Unit) มีความเท่าเทียมกันในทุกกลุ่ม ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เท่ากันยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงหนึ่งหน่วยในตัวแปรแฝงสะท้อนออกมาเป็นการเปลี่ยนแปลงของตัวบ่งชี้ในสัดส่วนเดียวกันในทุกกลุ่ม

Putnick and Bornstein (2016) ระบุว่า Metric Invariance เป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่จำเป็นสำหรับการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง (Latent Variable Correlations) ข้ามกลุ่ม เนื่องจากหากน้ำหนักองค์ประกอบไม่เท่ากัน ความสัมพันธ์ที่คำนวณได้จะอยู่ในหน่วยที่ต่างกัน ทำให้ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้อย่างมีความหมาย ในงานวิจัยที่ต้องการตรวจสอบว่าตัวแปรแฝงมีความสัมพันธ์กันในระดับเดียวกันหรือต่างกันระหว่างกลุ่ม การบรรลุ Metric Invariance จึงเป็นเงื่อนไขที่ขาดไม่ได้

นอกจากนี้ Kline (2015) ชี้ว่าการทดสอบ Metric Invariance ยังมีประโยชน์ในการระบุตัวบ่งชี้ที่มีปัญหาความลำเอียง (Biased Items) ซึ่งเรียกว่า Non-Invariant Loadings โดย

หากพบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้บางตัวไม่เท่ากันระหว่างกลุ่ม นักวิจัยสามารถดำเนินการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนบางส่วน (Partial Metric Invariance) โดยยังคงน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่มีปัญหาให้ประมาณค่าอิสระในแต่ละกลุ่ม ซึ่งยังสามารถดำเนินการเปรียบเทียบบางส่วนได้ภายใต้ข้อจำกัดที่ชัดเจน

ระดับที่ 3 ความไม่แปรเปลี่ยนค่าคงที่ (Scalar Invariance)

ระดับนี้เพิ่มข้อจำกัดโดยกำหนดให้ทั้งค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าจุดตัด (Intercepts) ของตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าเท่ากันระหว่างกลุ่ม ค่าจุดตัดคือค่าเฉลี่ยที่คาดว่าจะได้รับจากตัวบ่งชี้เมื่อค่าของตัวแปรแฝงเท่ากับศูนย์ ซึ่งสะท้อนถึงจุดเริ่มต้น (Origin) ของสเกลการวัด การที่ค่าจุดตัดเท่ากันในทุกกลุ่มหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับของตัวแปรแฝงเท่ากันจะให้คะแนนตัวบ่งชี้ในระดับใกล้เคียงกัน โดยไม่คำนึงถึงว่าสังกัดกลุ่มใด

Putnick and Bornstein (2016) ยืนยันว่า Scalar Invariance เป็นข้อกำหนดที่จำเป็นสำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝง (Latent Mean Comparison) ข้ามกลุ่มอย่างมีความหมาย เนื่องจากหากค่าจุดตัดไม่เท่ากัน การที่กลุ่มหนึ่งมีค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้สูงกว่าอีกกลุ่มอาจเกิดจากความลำเอียงในค่าจุดตัด มิใช่ความแตกต่างของตัวแปรแฝงที่แท้จริง Byrne (2012) เสริมว่าหากการทดสอบ Scalar Invariance ล้มเหลวสมบูรณ์ แต่พบว่าตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่มีความไม่แปรเปลี่ยน นักวิจัยสามารถพิจารณา Partial Scalar Invariance ซึ่งยังอนุญาตให้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝงได้ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด

ระดับที่ 4 ความไม่แปรเปลี่ยนค่าความคลาดเคลื่อน (Strict Invariance)

ระดับนี้เป็นระดับสูงสุดและเข้มงวดที่สุด โดยกำหนดให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าจุดตัด และค่าความคลาดเคลื่อนของการวัด (Residual Variances หรือ Error Variances) มีค่าเท่ากันระหว่างกลุ่มทั้งหมด ค่าความคลาดเคลื่อนสะท้อนถึงความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ที่ไม่ได้รับการอธิบายโดยตัวแปรแฝง ซึ่งรวมถึงความคลาดเคลื่อนในการวัดและความแปรปรวนเฉพาะ (Specific Variance) ของตัวบ่งชี้แต่ละตัว

Byrne (2012) และ Millsap (2011) ระบุตรงกันว่า Strict Invariance เป็นระดับที่เข้มงวดมากเกินไปในทางปฏิบัติ และมีโอกาสน้อยที่งานวิจัยจริงจะบรรลุระดับนี้ได้สมบูรณ์ เนื่องจากค่าความคลาดเคลื่อนมักแตกต่างกันระหว่างกลุ่มตามความแตกต่างของบริบท ประสบการณ์ และลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม Boer, Hanke and He (2018) ระบุว่าความเป็นไปได้ที่จะบรรลุ Strict Invariance จะสูงขึ้นเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์วิชาชีพ และบริบทภูมิภาคที่ใกล้เคียงกัน แม้จะสังกัดองค์กรที่มีอัตลักษณ์ต่างกัน เนื่องจากความคล้ายคลึงของพื้นฐานดังกล่าวทำให้รูปแบบการตอบสนองต่อตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกันมากกว่า

2.3.4 วิธีการและกระบวนการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

2.3.4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลายกลุ่ม (Multi-Group Confirmatory Factor Analysis)

วิธีการที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการวิจัยสำหรับการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนคือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลายกลุ่ม (Multi-Group Confirmatory Factor Analysis: MG-CFA) ซึ่ง Vandenberg and Lance (2000) และ Putnick and Bornstein (2016) แนะนำว่ามีความเหมาะสมที่สุดสำหรับการทดสอบตามลำดับขั้น เนื่องจากสามารถตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลและเปรียบเทียบพารามิเตอร์ระหว่างกลุ่มได้อย่างเป็นระบบ

กระบวนการทดสอบด้วย MG-CFA ดำเนินการตามขั้นตอนที่ Kline (2015) และ Hair et al. (2019) กำหนด โดยเริ่มจากการสร้างโมเดลฐาน (Configural Model) ที่ไม่มีข้อจำกัดใด ๆ จากนั้นค่อย ๆ เพิ่มข้อจำกัดของพารามิเตอร์ขึ้นทีละระดับ ได้แก่ การกำหนดให้น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากัน (Metric Model) การกำหนดให้ค่าจุดตัดเท่ากันเพิ่มเติม (Scalar Model) และการกำหนดให้ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากันเพิ่มเติม (Strict Model) โดยในแต่ละขั้นตอนจะทำการเปรียบเทียบดัชนีความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่มีข้อจำกัดมากกว่าและโมเดลที่มีข้อจำกัดน้อยกว่า

2.3.4.2 วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ที่เหมาะสม

การเลือกวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Estimation Method) มีความสำคัญต่อความถูกต้องของผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน วิธีที่ใช้บ่อยที่สุดในการวิเคราะห์ MG-CFA ได้แก่

วิธี Maximum Likelihood (ML) เป็นวิธีมาตรฐานที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย มีความเหมาะสมเมื่อข้อมูลมีการแจกแจงปกติแบบหลายตัวแปร (Multivariate Normality) West, Finch and Curran (1995) ระบุว่าหากค่าความเบ้ (Skewness) น้อยกว่า 2 และค่าความโด่ง (Kurtosis) น้อยกว่า 7 สามารถใช้วิธี ML ได้อย่างเหมาะสม

วิธี Maximum Likelihood Robust (MLR) เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นเพื่อแก้ไขข้อจำกัดของ ML โดยให้ค่าประมาณ Standard Errors และดัชนีความสอดคล้องที่มีความทนทานต่อการละเมิดสมมติฐานการแจกแจงปกติ (Satorra and Bentler, 1994) Muthén and Muthén (2017) แนะนำให้ใช้ MLR ในการวิเคราะห์ MG-CFA โดยเฉพาะเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่และอาจมีการแจกแจงที่เบี่ยงเบนจากปกติเล็กน้อย เนื่องจากให้ผลการประมาณค่าที่มีความเสถียรและน่าเชื่อถือมากกว่า

2.3.4.3 โปรแกรมสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ MG-CFA สำหรับการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนสามารถดำเนินการได้

ผ่านโปรแกรมสถิติหลายโปรแกรม โดยโปรแกรมที่ได้รับความนิยมและการยอมรับทางวิชาการสูงสุด ได้แก่ โปรแกรม Mplus ที่พัฒนาโดย Muthén and Muthén (2017) ซึ่งมีความสามารถในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่ซับซ้อนได้อย่างครบถ้วน รวมถึงการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนตามลำดับขั้น การตรวจสอบค่า Modification Indices เพื่อระบุพารามิเตอร์ที่ควรปรับ และการประมาณค่าด้วยวิธี MLR ที่มีความทนทานสูง

2.3.5 เกณฑ์การตัดสินความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

2.3.5.1 เกณฑ์ดั้งเดิมที่ใช้การเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์

วิธีดั้งเดิมในการตัดสินความไม่แปรเปลี่ยนใช้การทดสอบด้วยค่า $\Delta\chi^2$ (Chi-square Difference Test) โดยเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์และองศาอิสระระหว่างโมเดลที่มีข้อจำกัดมากกว่าและน้อยกว่า หากค่า $\Delta\chi^2$ มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แสดงว่าการเพิ่มข้อจำกัดทำให้โมเดลสูญเสียความสอดคล้องกับข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งหมายความว่าพารามิเตอร์นั้นไม่มีความไม่แปรเปลี่ยน อย่างไรก็ตาม วิธีนี้มีข้อจำกัดสำคัญตรงที่มีความไวสูงต่อขนาดกลุ่มตัวอย่าง กล่าวคือ เมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ความแตกต่างเล็กน้อยของพารามิเตอร์อาจถูกตรวจพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งที่ในทางปฏิบัติความแตกต่างนั้นอาจไม่มีนัยสำคัญเชิงเนื้อหา (Cheung and Rensvold, 2002)

2.3.5.2 เกณฑ์ที่ใช้ผลต่างดัชนีความสอดคล้อง

เพื่อแก้ปัญหาความไวของ $\Delta\chi^2$ ต่อขนาดกลุ่มตัวอย่าง Chen (2007) และ Cheung and Rensvold (2002) ได้เสนอเกณฑ์ที่อาศัยการเปลี่ยนแปลงของดัชนีความสอดคล้องแทน ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในงานวิจัยร่วมสมัย โดยกำหนดว่าโมเดลมีความไม่แปรเปลี่ยนหากเป็นไปตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ประการแรก ผลต่างของดัชนี CFI (ΔCFI) มีค่าไม่เกิน .010 ซึ่ง Cheung and Rensvold (2002) ได้กำหนดขึ้นจากการศึกษาการจำลองสถานการณ์ (Simulation Study) พบว่าเกณฑ์ ΔCFI ≤ .010 มีความเหมาะสมในการตรวจจับความไม่แปรเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญเชิงเนื้อหาโดยไม่ไวต่อขนาดกลุ่มตัวอย่างมากเกินไป

ประการที่สอง ผลต่างของดัชนี RMSEA (ΔRMSEA) มีค่าไม่เกิน .015 ซึ่ง Chen (2007) พบจากการศึกษาการจำลองว่าเกณฑ์นี้มีความทนทานต่อขนาดกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันและมีความเหมาะสมสำหรับการตัดสินความไม่แปรเปลี่ยนในทางปฏิบัติ

นอกจากเกณฑ์ข้างต้น Hair et al. (2019) ยังแนะนำให้พิจารณาผลต่างของดัชนี SRMR (ΔSRMR) ประกอบด้วย โดยกำหนดเกณฑ์ที่ยอมรับได้สำหรับการเปรียบเทียบแต่ละระดับ

ได้แก่ ΔSRMR ≤ .025 สำหรับ Metric Invariance และ ΔSRMR ≤ .010 สำหรับ Scalar Invariance

2.3.5.3 การพิจารณาดัชนีความสอดคล้องในแต่ละโมเดล

นอกเหนือจากการเปรียบเทียบผลต่างดัชนีระหว่างโมเดล Hu and Bentler (1999) และ Hair et al. (2019) แนะนำให้ตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของแต่ละโมเดลด้วย เพื่อยืนยันว่าโมเดลที่มีข้อจำกัดเพิ่มขึ้นยังคงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ได้แก่ p-value > .05, $\chi^2/df < 2$, CFI ≥ .94, TLI ≥ .94, SRMR ≤ .05 และ RMSEA ≤ .05

2.3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลกับแนวคิดความตรงของการวัด

การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดความตรงของการวัด (Measurement Validity) ในหลายมิติ

ความตรงเชิงการบรรจบข้ามกลุ่ม (Cross-Group Convergent Validity)

โมเดลที่มีความไม่แปรเปลี่ยนในระดับ Metric ยืนยันว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวสะท้อนองค์ประกอบในสัดส่วนเดียวกันในทุกกลุ่ม ซึ่งเป็นหลักฐานของ Convergent Validity ข้ามกลุ่ม (Campbell and Fiske, 1959) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ที่ควรวัดสิ่งเดียวกันมีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงในระดับที่สอดคล้องกันในทุกกลุ่ม

ความตรงเชิงโครงสร้างข้ามกลุ่ม (Cross-Group Construct Validity)

Kline (2015) ระบุว่าโมเดล Second Order CFA ที่ผ่านเกณฑ์ความไม่แปรเปลี่ยนยืนยันได้ว่าตัวแปรแฝงอันดับที่สอง สามารถอธิบายความแปรปรวนของทั้งองค์ประกอบหลักได้อย่างมีนัยสำคัญในทุกกลุ่ม ซึ่งเป็นหลักฐานสำคัญของความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ในระดับข้ามกลุ่ม

ความยุติธรรมเชิงการวัด (Measurement Fairness)

Millsap and Kwok (2004) ชี้ว่าโมเดลที่บรรลุ Scalar Invariance มีหลักประกันว่าเครื่องมือวัดไม่เกิดอคติเชิงการวัดต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีนัยสำคัญต่อความยุติธรรมในการประเมินและการตัดสินใจเชิงนโยบายที่อาศัยผลการวัดนั้น

2.3.7 ข้อพิจารณาในการแปลผลและรายงานผลความไม่แปรเปลี่ยน

2.3.7.1 ความไม่แปรเปลี่ยนบางส่วน (Partial Invariance)

ในกรณีที่โมเดลไม่บรรลุความไม่แปรเปลี่ยนสมบูรณ์ในระดับใดระดับหนึ่ง Byrne, Shavelson and Muthén (1989) เสนอแนวทางของความไม่แปรเปลี่ยนบางส่วน (Partial Invariance) โดยอนุญาตให้พารามิเตอร์บางตัวที่ไม่มีความเท่าเทียมกันระหว่างกลุ่มได้รับการ

ประมาณค่าอิสระ ในขณะที่พารามิเตอร์ที่เหลือยังคงถูกกำหนดให้เท่ากัน ซึ่งยังสามารถนำไปใช้เปรียบเทียบบางส่วนได้ภายใต้เงื่อนไขที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม Putnick and Bornstein (2016) ย้ำว่าการรายงานผลความไม่แปรเปลี่ยนบางส่วนต้องระบุข้อจำกัดและผลกระทบต่อการตีความอย่างชัดเจน

2.3.7.2 การตีความผลต่างดัชนีในทางปฏิบัติ

Chen (2007) เน้นย้ำว่าเกณฑ์ ΔCFI ≤ .010 เป็นแนวทาง (Guideline) มิใช่กฎตายตัว นักวิจัยควรพิจารณาร่วมกับขนาดของผลต่าง ความสมเหตุสมผลทางทฤษฎี และบริบทของการวิจัย ในกรณีที่ค่า ΔCFI และ ΔRMSEA มีค่าเท่ากับ .000 ในทุกการเปรียบเทียบ ถือเป็นหลักฐานที่แข็งแกร่งมากว่าการเพิ่มข้อจำกัดให้พารามิเตอร์เท่ากันระหว่างกลุ่มไม่ส่งผลให้โมเดลสูญเสียความสอดคล้องกับข้อมูลเลย ซึ่งหมายความว่าพารามิเตอร์เหล่านั้นมีค่าเท่ากันในทั้งสองกลุ่มอยู่แล้วโดยธรรมชาติ

2.3.7.3 การรายงานผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน

Vandenberg and Lance (2000) และ Putnick and Bornstein (2016) แนะนำแนวทางการรายงานผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนที่ครบถ้วน ประกอบด้วย การรายงานดัชนีความสอดคล้องของแต่ละโมเดล ผลต่างดัชนีระหว่างโมเดลในแต่ละระดับ ข้อสรุปเกี่ยวกับระดับความไม่แปรเปลี่ยนที่บรรลุ และนัยของผลการทดสอบต่อการเปรียบเทียบข้ามกลุ่มที่ต้องการ ซึ่งการรายงานที่ครบถ้วนเช่นนี้ช่วยให้ผู้อ่านสามารถประเมินความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยและข้อสรุปที่นำเสนอได้อย่างมีข้อมูลเพียงพอ

2.3.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนในบริบทการศึกษาและการบริหาร

การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนได้รับการประยุกต์ใช้ในงานวิจัยทางการศึกษาและการบริหารอย่างกว้างขวาง Putnick and Bornstein (2016) ได้ทบทวนงานวิจัยและพบว่าการทดสอบ Metric Invariance ได้รับการนำไปใช้มากที่สุด โดยมักมุ่งเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงข้ามกลุ่มวัฒนธรรมหรือข้ามสถาบัน ในขณะที่การทดสอบ Scalar Invariance มีการนำไปใช้น้อยกว่า แม้ว่าจะมีความจำเป็นสำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝงก็ตาม

ในบริบทของการวิจัยภาวะผู้นำ Boer, Hanke and He (2018) ได้ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของแบบวัดภาวะผู้นำในบริบทข้ามวัฒนธรรม และพบว่าโมเดลภาวะผู้นำโดยทั่วไปมีความไม่แปรเปลี่ยนในระดับ Metric และ Scalar ข้ามวัฒนธรรมที่มีรากฐานร่วมกัน แต่อาจพบความไม่แปรเปลี่ยนบางส่วนในบริบทวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบริบทวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดภาวะผู้นำ

สำหรับการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา Byrne (2012) ชี้ว่าการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างสถาบันที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันและมีพันธกิจใกล้เคียงกันมักให้ผลการทดสอบที่ดีกว่าการเปรียบเทียบระหว่างสถาบันที่มีบริบทแตกต่างกันมาก เนื่องจากความคล้ายคลึงของบริบททำให้บุคลากรในสถาบันดังกล่าวมีการตีความและตอบสนองต่อตัวบ่งชี้ในลักษณะที่สอดคล้องกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

การที่งานวิจัยมุ่งทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างมหาวิทยาลัยในภาคเหนือที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคเดียวกัน มีรากฐานวัฒนธรรมล้านนาและบริบทอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงร่วมกัน จึงมีความเหมาะสมทางทฤษฎีสูงที่จะบรรลุความไม่แปรเปลี่ยนในระดับที่สูง ซึ่งจะเป็นหลักประกันสำคัญว่าเครื่องมือวัดที่พัฒนาขึ้นมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างสถาบันได้อย่างมีความยุติธรรมและถูกต้องตามหลักวิชาการ

2.4 บริบทการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือ

2.4.1 ลักษณะทางภูมิศาสตร์และประวัติศาสตร์ที่ส่งผลต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมในภาคเหนือ

2.4.1.1 ลักษณะทางภูมิศาสตร์และการเป็นพื้นที่เชื่อมต่อข้ามวัฒนธรรม

ภาคเหนือของประเทศไทยมีลักษณะทางภูมิศาสตร์ที่เป็นเอกลักษณ์อันโดดเด่น ครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 169,644 ตารางกิโลเมตร หรือคิดเป็นร้อยละ 33 ของพื้นที่ประเทศ ประกอบด้วย 17 จังหวัด โดยตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีอาณาเขตติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านถึงสามประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาทางด้านตะวันตกและด้านเหนือ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวทางด้านตะวันออก และสาธารณรัฐประชาชนจีนในส่วนของมณฑลยูนนานทางด้านเหนือ ลักษณะทางภูมิรัฐศาสตร์ดังกล่าวส่งผลให้ภาคเหนือกลายเป็นพื้นที่จุดตัดของกระแสวัฒนธรรมและอารยธรรมที่หลากหลาย มีการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม ภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณี และวิถีชีวิตอย่างต่อเนื่องมาช้านาน (Wijeyewardene, 1990)

ลักษณะภูมิประเทศที่เป็นเทือกเขาสลับซับซ้อน หุบเขา แอ่งที่ราบระหว่างภูเขา และที่ราบลุ่มแม่น้ำ ได้สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการก่อตั้งชุมชนที่มีอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมเฉพาะตัวในแต่ละพื้นที่ ระบบแม่น้ำสำคัญ ได้แก่ แม่น้ำปิง วัง ยม น่าน และแม่น้ำโขง ทำหน้าที่เป็นเส้นทางคมนาคมและการค้าที่เชื่อมโยงชุมชนต่าง ๆ เข้าหากัน ก่อให้เกิดการผสมผสานทางวัฒนธรรมที่ซับซ้อนและหลากหลาย โดยเฉพาะในบริเวณพื้นที่อนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong

Subregion: GMS) ที่ครอบคลุมพื้นที่ภาคเหนือของไทยในฐานะส่วนหนึ่งของระบบนิเวศทางวัฒนธรรมร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน (Asian Development Bank, 2012)

ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อบริบทการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือ เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคนี้จำเป็นต้องรองรับนักศึกษาและบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและภาษาสูงกว่าภูมิภาคอื่น ๆ ของประเทศ ทั้งนักศึกษาจากกลุ่มชาติพันธุ์ท้องถิ่น นักศึกษาต่างชาติจากประเทศเพื่อนบ้าน รวมถึงชุมชนชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ชายแดน

2.4.1.2 มรดกทางประวัติศาสตร์ของอาณาจักรล้านนาและนัยต่อบริบทวัฒนธรรม

ภาคเหนือมีประวัติศาสตร์ที่โดดเด่นและแตกต่างจากภูมิภาคอื่น ๆ ของประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ โดยเคยเป็นดินแดนของอาณาจักรล้านนา ซึ่งมีการสถาปนาอย่างเป็นทางการโดยพญามังรายในปี พ.ศ. 1839 ที่เมืองเชียงใหม่ อาณาจักรล้านนามีการปกครองที่เป็นอิสระและมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทั้งภาษา อักษร กฎหมาย ระบบการวัด ศิลปกรรม สถาปัตยกรรม และวรรณกรรม ที่แตกต่างจากอาณาจักรอยุธยาและกรุงเทพฯ อย่างชัดเจน (Wyatt, 2003)

ตลอดช่วงอาณาจักรล้านนา ภาคเหนือเป็นจุดสำคัญในเส้นทางการค้าโบราณที่เชื่อมต่อระหว่างภูมิภาคจีนตอนใต้ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้แผ่นดินใหญ่ และคาบสมุทรมลายู ส่งผลให้เกิดการหลั่งไหลเข้ามาของกลุ่มชาติพันธุ์และวัฒนธรรมที่หลากหลาย อาทิ ชาวไทยวนซึ่งเป็นกลุ่มชาติพันธุ์หลัก ชาวไทลื้อจากสิบสองปันนา ชาวไทใหญ่จากรัฐฉาน ชาวไทยองจากเมืองยอง ชาวจีนฮ่อและจีนยูนนาน ชาวมอญ ชาวเขมร และกลุ่มชาติพันธุ์ชาวเขาที่หลากหลาย เช่น กะเหรี่ยง ม้ง ลีซู อาข่า ลาหู่ เย้า ปะหล่อง และดาราอั้ง เป็นต้น ความหลากหลายทางชาติพันธุ์นี้ได้สร้างสรรค์วัฒนธรรมผสมผสานที่เป็นเอกลักษณ์และมีความลุ่มลึกทางประวัติศาสตร์อย่างยิ่ง (Cohen, 2000)

ประเด็นที่มีนัยสำคัญต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน คือ การที่ล้านนาถูกผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของสยามในช่วงรัชกาลที่ 5 เมื่อปี พ.ศ. 2435 ซึ่งต่างจากภาคกลางที่หลอมรวมมานานกว่า ความทรงจำทางประวัติศาสตร์และอัตลักษณ์ล้านนาที่ยังคงเข้มแข็งในชุมชนท้องถิ่นทำให้ประชาชนในภาคเหนือมีความภาคภูมิใจในมรดกวัฒนธรรมของตนสูงมาก ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยนี้ระบุว่า “ภาคเหนือมีประวัติศาสตร์การรวมชาติในสมัยรัชกาลที่ 5 ซึ่งต่างจากภาคกลางที่หลอมรวมมานานกว่า เดิมพื้นที่นี้คืออาณาจักรล้านนา มีภาษาและอักษรเป็นของตนเอง ซึ่งทำให้คนในพื้นที่มีความภาคภูมิใจในตัวเองสูง” ปรากฏการณ์ดังกล่าวมีนัยต่อผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องเข้าใจและเคารพอัตลักษณ์ท้องถิ่นนี้ในการบริหารจัดการองค์กร

2.4.1.3 บริบทพหุวัฒนธรรมร่วมสมัยในภาคเหนือ

ในยุคปัจจุบัน ภาคเหนือยังคงเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูงที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศ โดยมีปัจจัยใหม่ที่เสริมสร้างความหลากหลายนี้เพิ่มขึ้น ได้แก่ การขยายตัวของ

ความร่วมมือทางเศรษฐกิจในกรอบอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong Subregion: GMS) การพัฒนาเส้นทางคมนาคมระหว่างประเทศ โดยเฉพาะทางหลวงเชื่อมต่อกับจีนตอนใต้และกลุ่มประเทศ CLMV การขยายตัวของการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ และการเพิ่มขึ้นของแรงงานข้ามชาติในภูมิภาค (OECD, 2019)

โดยเฉพาะในจังหวัดชายแดน เช่น เชียงราย แม่ฮ่องสอน และน่าน มีการเดินทางข้ามแดนเพื่อการศึกษา การทำงาน และการค้าขายในระดับสูง ก่อให้เกิดชุมชนพหุวัฒนธรรมที่มีการใช้ภาษาหลายภาษา การดำรงชีวิตแบบข้ามพรมแดน (Transborder Living) และการผสมผสานอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมในรูปแบบที่ซับซ้อน นอกจากนี้ยังมีการหลั่งไหลเข้ามาของชาวต่างชาติที่ย้ายถิ่นมาตั้งถิ่นฐานในภาคเหนือ ทั้งชาวจีนจากยูนนาน ชาวพม่า ชาวไทใหญ่ นักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญชาวต่างชาติจากนานาประเทศ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนสร้างบริบทพหุวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของภาคเหนือ (Walker, 2012)

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในภาคเหนือมีมิติที่ลึกซึ้งกว่าเพียงการมีกลุ่มชาติพันธุ์หลายกลุ่ม หากแต่ยังรวมถึงความหลากหลายทางภาษา ซึ่งในภาคเหนือมีการใช้ภาษาหลายสิบภาษา ทั้งภาษาไทยถิ่นเหนือ (ภาษาคำเมือง) ภาษาไทลื้อ ภาษาไทใหญ่ ภาษาพม่า ภาษาจีนกลางและภาษาถิ่นจีนต่าง ๆ ภาษากลุ่มชาติพันธุ์ชาวเขา และภาษาอังกฤษที่ใช้กันในบริบทสากล ความหลากหลายทางภาษานี้สร้างทั้งโอกาสและความท้าทายสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องสื่อสารและบริหารจัดการข้ามกลุ่มวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีประสิทธิผล

นอกจากนี้ภาคเหนือยังมีวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เข้มแข็งในหลายมิติ ทั้งภาษาคำเมืองที่ยังใช้สืบทอดกันอย่างแพร่หลาย ศิลปกรรมและหัตถกรรมล้านนา สถาปัตยกรรมและวัดวาอารามที่มีรูปแบบเฉพาะตัว ประเพณีและเทศกาลท้องถิ่น เช่น ประเพณียี่เป็ง ป๋าเวณีปีใหม่เมือง การแห่เทียนพรรษา และพิธีกรรมทางศาสนาและชาติพันธุ์ที่หลากหลาย วัฒนธรรมท้องถิ่นที่ยังคงมีชีวิตชีวาเหล่านี้เป็นทั้งทุนทางวัฒนธรรม (Cultural Capital) ที่สำคัญ และเป็นบริบทที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือต้องเข้าใจและนำมาบูรณาการในการบริหารจัดการ

2.4.1.4 อนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงกับนัยต่อสถาบันอุดมศึกษา

กรอบความร่วมมืออนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong Subregion: GMS) ที่ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2535 ภายใต้การสนับสนุนของธนาคารพัฒนาเอเชีย (ADB) ครอบคลุมพื้นที่ 6 ประเทศ ได้แก่ ไทย จีน (มณฑลยูนนานและเขตปกครองตนเองกวางซีจ้วง) เมียนมา ลาว เวียดนาม และกัมพูชา กรอบความร่วมมือนี้ได้สร้างพลวัตใหม่ในภูมิภาคที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือของไทย (Asian Development Bank, 2012)

ในด้านการศึกษา กรอบ GMS ได้ส่งเสริมการเคลื่อนย้ายนักศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาข้ามพรมแดน การพัฒนาหลักสูตรร่วมระหว่างสถาบันการศึกษาในภูมิภาค และการวิจัย

เพื่อการพัฒนาร่วมกัน สถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา จึงอยู่ในตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการเป็นสะพานเชื่อมความร่วมมือทางการศึกษาในกรอบ GMS ผู้บริหารของสถาบันเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง เพื่อสามารถนำพาสถาบันในการสร้างบทบาทที่มีนัยสำคัญในบริบทนานาชาติที่ซับซ้อนและพลวัตนี้

2.4.2 บริบทของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

2.4.2.1 ประวัติความเป็นมาและอัตลักษณ์สถาบัน

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ. 2541 ตั้งอยู่ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ซึ่งเป็นจังหวัดชายแดนที่มีอาณาเขตติดต่อกับเมียนมาและลาว โดยอยู่ห่างจากพรมแดนสามเหลี่ยมทองคำเพียง 60 กิโลเมตร มหาวิทยาลัยแห่งนี้ก่อตั้งขึ้นโดยมีเจตนารมณ์ชัดเจนในการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, 2566)

ปรัชญาการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงที่ว่า “ความเป็นเลิศทางวิชาการ การพัฒนาท้องถิ่น และความร่วมมือระหว่างประเทศ” สะท้อนให้เห็นถึงการผสมผสานระหว่างสามพันธกิจที่สอดประสานกัน กล่าวคือ การสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล การรับใช้และพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และการเป็นสะพานเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างประเทศในภูมิภาค วิสัยทัศน์ดังกล่าวได้หล่อหลอมอัตลักษณ์สถาบันที่มีความเป็นนานาชาติสูงและมีความพร้อมสำหรับการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรมโดยเนื้อแท้

2.4.2.2 ลักษณะพหุวัฒนธรรมของประชาคมมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นที่สุดของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในบริบทของการวิจัยนี้ คือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีนักศึกษาต่างชาติในสัดส่วนที่สูงที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยมีนักศึกษาจากหลายประเทศ โดยเฉพาะประเทศในภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และราชอาณาจักรกัมพูชา นอกจากนี้ยังมีนักศึกษาจากประเทศอื่น ๆ ในเอเชียและภูมิภาคอื่น ๆ ทั่วโลก สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูงเช่นนี้สร้างบริบทที่ท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการประชาคมที่มีความแตกต่างทางภาษา วัฒนธรรม ค่านิยม และความคาดหวังที่หลากหลาย

การใช้ภาษาอังกฤษและภาษาจีนกลางเป็นสื่อการสอนในหลายหลักสูตร โดยเฉพาะในสำนักวิชาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ภาษา และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อ

ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีสัดส่วนของอาจารย์ต่างชาติที่สูงกว่าสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ในประเทศไทย ซึ่งสร้างทั้งความหลากหลายทางมุมมองและความซับซ้อนในการบริหารทรัพยากรบุคคลข้ามวัฒนธรรม (มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, 2566)

2.4.2.3 โครงสร้างการบริหารและกลไกการจัดการความหลากหลาย

โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงได้รับการออกแบบให้รองรับและส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะทาง ได้แก่ ส่วนงานพัฒนานานาชาติที่รับผิดชอบการสร้างความร่วมมือกับสถาบันต่างประเทศ ศูนย์ภาษาที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะภาษาหลายภาษา และหน่วยงานสนับสนุนนักศึกษาต่างชาติที่ให้บริการครอบคลุมตั้งแต่การปรับตัวเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่จนถึงการให้คำปรึกษาด้านวิชาการและชีวิตความเป็นอยู่

มหาวิทยาลัยยังมีการจัดกิจกรรมและโครงการที่ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง อาทิ เทศกาลวัฒนธรรมนานาชาติที่นำเสนออัตลักษณ์และวัฒนธรรมของนักศึกษาต่างชาติ โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษากับสถาบันพันธมิตรในหลายประเทศ โครงการวิจัยร่วมกับสถาบันต่างประเทศ และโครงการพัฒนาชุมชนข้ามพรมแดน กิจกรรมเหล่านี้สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมที่ฝังอยู่ในวิถีชีวิตของประชาคมมหาวิทยาลัย

2.4.2.4 ความท้าทายและโอกาสในการบริหารข้ามวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ในบริบทของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายเฉพาะที่เกิดจากความเป็นนานาชาติสูงของสถาบัน ได้แก่ การบริหารจัดการคณาจารย์และบุคลากรที่มีระบบคุณค่าและความคาดหวังที่แตกต่างกันตามพื้นเพวัฒนธรรม การออกแบบนโยบายสถาบันที่เป็นธรรมและเท่าเทียมต่อทุกกลุ่มวัฒนธรรม การสร้างสภาพแวดล้อมที่นักศึกษาต่างชาติสามารถปรับตัวและเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล และการรักษาสมดุลระหว่างมาตรฐานสากลกับการเคารพบริบทท้องถิ่น

ขณะเดียวกัน ความเป็นนานาชาติสูงของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงก็สร้างโอกาสที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม เนื่องจากผู้บริหารมีโอกาสสั่งสมประสบการณ์และเรียนรู้ทักษะการบริหารข้ามวัฒนธรรมในบริบทจริงอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงเป็นกรณีศึกษาที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับการวิจัยด้านภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทอุดมศึกษา

2.4.3 บริบทของมหาวิทยาลัยพะเยา

2.4.3.1 ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการสถาบัน

มหาวิทยาลัยพะเยามีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานและมีพัฒนาการที่น่าสนใจ โดยมีต้นกำเนิดจากการก่อตั้งวิทยาลัยครูพะเยาในปี พ.ศ. 2509 ในฐานะสถาบันผลิตครูสำหรับภูมิภาค ต่อมาได้รับการยกระดับเป็นมหาวิทยาลัยในปี พ.ศ. 2553 ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2553 ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยพะเยาเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ก่อตั้งขึ้นล่าสุด แต่มีรากฐานที่เข้มแข็งจากประวัติศาสตร์ยาวนานกว่าสี่ทศวรรษในฐานะสถาบันการศึกษาของชุมชน (มหาวิทยาลัยพะเยา, 2566)

ปรัชญาของมหาวิทยาลัยพะเยาที่ว่า “ปัญญา คุณธรรม ท้องถิ่น นานาชาติ” นั้นมีนัยสำคัญในเชิงการบริหารข้ามวัฒนธรรม กล่าวคือ การที่ปรัชญาบูรณาการทั้งมิติท้องถิ่นและมิติสากลไว้ด้วยกันในฐานะที่เป็นสิ่งเสริมกัน ไม่ใช่สิ่งที่ขัดแย้งกัน สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ในการเป็นสถาบันที่ยึดโยงกับชุมชนและอัตลักษณ์ท้องถิ่น ในขณะที่เปิดรับและส่งเสริมการเชื่อมต่อกับโลกสากล โดยมีการนำคุณธรรมและปัญญาเป็นพื้นฐานในการบูรณาการทั้งสองมิติ

2.4.3.2 อัตลักษณ์ท้องถิ่นและความผูกพันกับชุมชนล้านนา

บริบทของมหาวิทยาลัยพะเยามีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในเชิงการเน้นน้ำหนักระหว่างมิติท้องถิ่นและมิตินานาชาติอย่างมีนัยสำคัญ มหาวิทยาลัยพะเยามีรากฐานที่เข้มแข็งในด้านการอนุรักษ์ สืบสาน และวิจัยวัฒนธรรมล้านนา โดยมีโครงการและหน่วยงานที่มุ่งเน้นการศึกษาและพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของกลุ่มชาติพันธุ์ท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาและพื้นที่ใกล้เคียง ซึ่งมีความหลากหลาย ทั้งชาวลื้อ ชาวไทยวน ชาวไทยง และกลุ่มชาติพันธุ์ชาวเขาต่าง ๆ

จังหวัดพะเยาเองมีลักษณะที่น่าสนใจในเชิงพหุวัฒนธรรม โดยตั้งอยู่บนพื้นที่ที่มีกว๊านพะเยา ซึ่งเป็นบึงน้ำจืดขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม เคยเป็นศูนย์กลางชุมชนโบราณที่มีการตั้งถิ่นฐานของกลุ่มชาติพันธุ์หลากหลายมาตั้งแต่ยุคก่อนประวัติศาสตร์ การที่มหาวิทยาลัยพะเยาตั้งอยู่ในบริบทที่มีความลึกทางประวัติศาสตร์วัฒนธรรมเช่นนี้ ทำให้สถาบันมีพันธกิจที่ชัดเจนในการเป็นผู้รักษาและพัฒนามรดกทางวัฒนธรรมของภูมิภาค

2.4.3.3 การพัฒนาสู่มิติสากลในบริบทรากฐานท้องถิ่น

แม้จะมีรากฐานที่เข้มแข็งในด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น มหาวิทยาลัยพะเยาได้ดำเนินการพัฒนาความร่วมมือและเครือข่ายระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกับสถาบันการศึกษาในสาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ผ่านโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากร ความร่วมมือทางการวิจัย และการพัฒนาหลักสูตรร่วม นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติในหลายสาขาวิชา เพื่อรองรับนักศึกษาต่างชาติและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล

ลักษณะนักศึกษาของมหาวิทยาลัยพะเยาประกอบด้วยนักศึกษาไทยจากภูมิภาคต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและชาติพันธุ์ รวมถึงนักศึกษาต่างชาติที่เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายดังกล่าวสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความท้าทายสำหรับผู้บริหารในการบูรณาการระหว่างการอนุรักษ์อัตลักษณ์ท้องถิ่นกับการส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมในบริบทสากล (มหาวิทยาลัยพะเยา, 2566)

2.4.3.4 ความแตกต่างและความเหมือนของสองสถาบันในฐานะกรณีศึกษา

การนำมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยามาเป็นบริบทของการวิจัยนี้มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง เนื่องจากทั้งสองสถาบันมีลักษณะร่วมกันในหลายประการที่เอื้อต่อการเปรียบเทียบ ได้แก่ การตั้งอยู่ในภูมิภาคภาคเหนือที่มีบริบทวัฒนธรรมล้านนาร่วมกัน การมีพันธกิจด้านการพัฒนาภูมิภาคและความร่วมมือระหว่างประเทศ และการมีประชาคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในระดับสูง

ในขณะเดียวกัน ทั้งสองสถาบันมีลักษณะที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยนี้ระบุว่า “ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารในแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันตาม “ที่ตั้ง” และ “พันธกิจหลัก” ของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ” มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีพันธกิจที่เน้นความเป็นนานาชาติและการเชื่อมต่อกับภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงอย่างชัดเจน ในขณะที่มหาวิทยาลัยพะเยามีพันธกิจที่เน้นการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและการอนุรักษ์วัฒนธรรมล้านนาควบคู่กับการพัฒนาสู่ความเป็นสากล ความแตกต่างนี้สร้างบริบทการบริหารข้ามวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันและทำให้การเปรียบเทียบระหว่างสองสถาบันมีคุณค่าทางวิชาการสูง

2.4.4 ความท้าทายในการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาภาคเหนือ

2.4.4.1 ความท้าทายด้านการสื่อสารและภาษา

ความท้าทายด้านการสื่อสารในบริบทพหุวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาภาคเหนือมีความซับซ้อนในหลายระดับ ในระดับภาษา การมีประชาคมที่ใช้ภาษาแม่ที่หลากหลาย ทั้งภาษาไทย ภาษาคำเมือง ภาษาจีนกลาง ภาษาพม่า ภาษาลาว ภาษาเวียดนาม และภาษากลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ สร้างความท้าทายในการสื่อสารที่มีประสิทธิผล แม้ว่าภาษาอังกฤษและภาษาไทยจะทำหน้าที่เป็น Lingua Franca แต่ระดับความสามารถทางภาษาที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลและกลุ่มยังคงเป็นอุปสรรคที่ต้องบริหารจัดการอย่างละเอียดอ่อน

ในระดับที่ลึกกว่า ความแตกต่างในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นลักษณะเฉพาะทางวัฒนธรรม เช่น การสื่อสารแบบบริบทสูง (High-Context Communication) ที่พบในวัฒนธรรมเอเชียซึ่งอาศัยการสื่อความหมายผ่านบริบท น้ำเสียง และภาษากาย กับการสื่อสารแบบบริบทต่ำ (Low-Context Communication) ที่พบในวัฒนธรรมตะวันตกซึ่งเน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและ

ชัดเจน (Hall, 1976) อาจสร้างความเข้าใจผิดและความขัดแย้งระหว่างบุคคลจากวัฒนธรรมต่างกัน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีความเข้าใจและทักษะในการจัดการกับความหลากหลายของรูปแบบการสื่อสารเหล่านี้

นอกจากนี้ ความท้าทายด้านการสื่อสารยังรวมถึงการสื่อสารนโยบายและวิสัยทัศน์สถาบันให้บุคลากรและนักศึกษาจากทุกกลุ่มวัฒนธรรมเข้าใจและยอมรับร่วมกัน ซึ่งต้องการทักษะการแปลความหมายข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Translation) ที่ไม่ใช่เพียงการแปลภาษา แต่รวมถึงการปรับกรอบความเข้าใจ (Reframing) ให้สอดคล้องกับระบบคุณค่าและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม

2.4.4.2 ความท้าทายด้านการจัดการความขัดแย้งทางวัฒนธรรม

ความขัดแย้งทางวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาภาคเหนือมีลักษณะที่ซับซ้อนและลึกซึ้งกว่าความขัดแย้งทั่วไป เนื่องจากมีรากฐานมาจากความแตกต่างในระบบคุณค่าและความเชื่อที่ฝังรากลึกในประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของแต่ละกลุ่ม ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยนี้ระบุว่า “การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องของความเชื่อที่ฝังรากลึกอยู่ในสายเลือดมาอย่างยาวนาน”

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ความขัดแย้งทางวัฒนธรรมอาจเกิดขึ้นในหลายมิติ เช่น ความแตกต่างในการมองเรื่องลำดับชั้นและอำนาจ ซึ่งในวัฒนธรรมขงจื๊อและวัฒนธรรมเอเชียส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับลำดับชั้นและการเคารพผู้อาวุโสสูงมาก ในขณะที่วัฒนธรรมตะวันตกให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมและการแสดงออกซึ่งความเห็นอย่างตรงไปตรงมา (Hofstede, Hofstede and Minkov, 2010) ความแตกต่างนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรจากวัฒนธรรมต่างกัน

ความท้าทายในการจัดการความขัดแย้งทางวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารคือการสร้างกลไกการระงับข้อพิพาทที่มีความชอบธรรมและได้รับการยอมรับจากทุกกลุ่มวัฒนธรรม ซึ่งต้องการความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในระบบคุณค่าและกระบวนการตัดสินใจของแต่ละวัฒนธรรม เพื่อออกแบบกระบวนการที่ยุติธรรมและสมเหตุสมผลในสายตาของทุกฝ่าย

2.4.4.3 ความท้าทายด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เท่าเทียมและครอบคลุม

การสร้างสภาพแวดล้อมสถาบันที่ทุกคนรู้สึกได้รับการยอมรับ มีโอกาสเท่าเทียมกัน และไม่ถูกเลือกปฏิบัติทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา หรือภาษา เป็นความท้าทายที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในบริบทพหุวัฒนธรรม การสร้างความครอบคลุม (Inclusivity) ที่แท้จริงต้องการมากกว่าการประกาศนโยบายบนกระดาษ หากต้องการการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ

ในบริบทของภาคเหนือ ความท้าทายนี้มีความเฉพาะเจาะจง เช่น การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติศาสนกิจของนักศึกษาและบุคลากรจากศาสนาต่าง ๆ การออกแบบ

กิจกรรมและปฏิทินสถาบันที่คำนึงถึงเทศกาลทางศาสนาและวัฒนธรรมของกลุ่มต่าง ๆ การจัดบริการอาหารที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดทางศาสนาและวัฒนธรรม และการสร้างพื้นที่สาธารณะในสถาบันที่ทุกกลุ่มสามารถแสดงออกถึงอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมได้อย่างภาคภูมิใจ ความท้าทายเหล่านี้ต้องการผู้บริหารที่มีความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ในระดับสูงและมีความสามารถในการออกแบบนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของประชาคม

2.4.4.4 ความท้าทายด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำหรับสภาพแวดล้อมพหุวัฒนธรรม

การพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะในการทำงานในสภาพแวดล้อมพหุวัฒนธรรมเป็นความท้าทายที่ซับซ้อน เนื่องจากสมรรถนะดังกล่าวไม่ได้เกิดขึ้นโดยธรรมชาติหรือสามารถพัฒนาได้จากการอบรมระยะสั้นเท่านั้น แต่ต้องการกระบวนการเรียนรู้ที่เข้มข้น ต่อเนื่อง และฝังอยู่ในประสบการณ์จริงของการทำงานในสภาพแวดล้อมข้ามวัฒนธรรม

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาภาคเหนือ ความท้าทายนี้รวมถึงการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศสำหรับบุคลากรไทย การสร้างความเข้าใจเชิงลึกในวัฒนธรรมและระบบการศึกษาของประเทศในภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง และการพัฒนาทักษะการสอนและการบริหารในบริบทพหุวัฒนธรรม การลงทุนในการพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้ต้องการเจตจำนงทางนโยบาย ทรัพยากร และกลยุทธ์ที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน

2.4.4.5 ความท้าทายด้านการออกแบบหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับนักศึกษาที่มาจากภูมิหลังวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเป็นความท้าทายที่สำคัญในระดับวิชาการ นักศึกษาจากวัฒนธรรมต่างกันมีรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน การมีส่วนร่วมในชั้นเรียน การทำงานกลุ่ม การแสดงความคิดเห็นวิพากษ์ และความคาดหวังต่อรูปแบบการประเมิน ซึ่งล้วนมีรากฐานจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและระบบการศึกษาที่นักศึกษาคุ้นเคยมาก่อน (Biggs and Tang, 2011)

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือจำเป็นต้องส่งเสริมให้คณาจารย์พัฒนาแนวทางการสอนที่มีความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม (Culturally Responsive Teaching) สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการมุมมองข้ามวัฒนธรรม และสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่นักศึกษาจากทุกกลุ่มวัฒนธรรมสามารถมีส่วนร่วมและเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิผลเท่าเทียมกัน ความสำเร็จในด้านนี้ต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งในเชิงนโยบาย ทรัพยากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในห้องเรียน

2.4.5 บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา

2.4.5.1 บทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้ามวัฒนธรรม

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในสภาพแวดล้อมพหุวัฒนธรรมมีบทบาทที่ซับซ้อนและสำคัญอย่างยิ่งในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ในบริบทข้ามวัฒนธรรม Bass and Riggio (2006) ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทพหุวัฒนธรรมต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมและมีความหมายสำหรับบุคลากรจากทุกกลุ่มวัฒนธรรม กล่าวคือ วิสัยทัศน์ที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบคุณค่าและความคาดหวังที่แตกต่างกันโดยไม่ละเลยหรือลดคุณค่าของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาภาคเหนือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้ามวัฒนธรรมต้องการความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่บูรณาการทั้งมิติท้องถิ่นและมิติสากล สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรจากพื้นเพวัฒนธรรมที่หลากหลายมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน และผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่คำนึงถึงและเคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างแท้จริง ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยนี้ระบุว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติข้ามวัฒนธรรมต้องการความละเอียดอ่อนในการปรับแรงบันดาลใจให้สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อที่หลากหลายของคนในทีม”

2.4.5.2 บทบาทในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ครอบคลุมและยอมรับความหลากหลาย

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในความหลากหลาย (Unity in Diversity) เป็นหนึ่งในบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาพหุวัฒนธรรม Schein (2010) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรก่อตัวขึ้นจากสมมติฐานพื้นฐาน ค่านิยม และพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งล้วนได้รับการกำหนดทิศทางจากผู้นำองค์กรเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม จึงต้องเริ่มต้นจากการสร้างค่านิยมร่วมที่เน้นการเคารพซึ่งกันและกัน การเรียนรู้จากความแตกต่าง และการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ข้ามพรมแดนวัฒนธรรม

ในบริบทของมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวต้องบูรณาการระหว่างมรดกทางวัฒนธรรมล้านนาที่เป็นรากเหง้าของภูมิภาค กับวัฒนธรรมนานาชาติที่เกิดจากการผสมผสานของประชาคมที่หลากหลาย ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจว่าทั้งสองมิตินี้เป็นสิ่งเสริมกัน ไม่ใช่สิ่งที่ขัดแย้งกัน เพื่อให้บุคลากรและนักศึกษาสามารถรักษาอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนในขณะที่เปิดรับและเรียนรู้จากวัฒนธรรมอื่น ๆ ได้อย่างสมดุล

2.4.5.3 บทบาทในการพัฒนาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมของบุคลากร

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบและกลไกที่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ Thomas and Inkson (2017) ระบุว่าการพัฒนาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) ที่มีประสิทธิผลต้องครอบคลุมสามองค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ ทักษะ (Skills) ในการปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับบริบทข้ามวัฒนธรรม และทัศนคติ (Mindset) ที่เปิดกว้างและเคารพความแตกต่าง

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาภาคเหนือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้ผ่านหลายช่องทาง ทั้งการจัดโปรแกรมพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมพหุวัฒนธรรม การสร้างระบบพี่เลี้ยงข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Mentoring) ระหว่างบุคลากรจากพื้นเพวัฒนธรรมที่ต่างกัน การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับสถาบันพันธมิตรในต่างประเทศ และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities) ที่มีสมาชิกจากหลากหลายวัฒนธรรม

2.4.5.4 บทบาทในการสร้างนโยบายและโครงสร้างองค์กรที่รองรับความหลากหลาย

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการออกแบบนโยบายและโครงสร้างองค์กรที่รองรับและส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งรวมถึงนโยบายการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มุ่งสร้างความหลากหลาย นโยบายการเลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาอาชีพที่เท่าเทียมข้ามวัฒนธรรม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงบริบทวัฒนธรรมของบุคลากร และกลไกการจัดการข้อร้องเรียนและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่มีความชอบธรรมและเป็นที่ยอมรับของทุกกลุ่มวัฒนธรรม

การจัดสรรทรัพยากรเป็นอีกมิติหนึ่งที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ห้องสมุดหลายภาษา ศูนย์บริการนักศึกษาต่างชาติ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการปฏิบัติศาสนกิจ และพื้นที่สำหรับการแสดงออกถึงอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม ล้วนสร้างสัญญาณที่ชัดเจนว่าสถาบันให้คุณค่าและเคารพความหลากหลายของประชาคม

2.4.5.5 บทบาทในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือข้ามวัฒนธรรม

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างและรักษาเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันและองค์กรต่าง ๆ ทั้งในระดับภูมิภาคและนานาชาติ Knight (2008) ระบุว่าการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศไม่เพียงสร้างโอกาสสำหรับการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ แต่ยังสร้างทุนทางสังคม (Social Capital) และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่มีคุณค่าในระยะยาวสำหรับการพัฒนาสถาบัน

ในบริบทของมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ การสร้างเครือข่ายในกรอบอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงมีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์อย่างยิ่ง เนื่องจากสามารถสร้างโอกาสสำหรับการวิจัยร่วม การพัฒนาหลักสูตรร่วม การแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากร และการสร้างอิทธิพลในการกำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาในภูมิภาค ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะสามารถนำทางสถาบันในการสร้างความร่วมมือที่มีความยั่งยืนบนพื้นฐานของการเคารพซึ่งกันและกันและผลประโยชน์ร่วมกัน

2.4.5.6 บทบาทในการประเมินและพัฒนาคุณภาพการจัดการความหลากหลายอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการสร้างระบบการติดตามประเมินผลและการพัฒนาคุณภาพการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators) ในมิติความหลากหลายและการครอบคลุม การสำรวจความพึงพอใจและความต้องการของบุคลากรและนักศึกษาจากกลุ่มวัฒนธรรมต่าง ๆ การศึกษาและเปรียบเทียบแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการพหุวัฒนธรรม และการนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการประเมินและพัฒนาคุณภาพที่เป็นระบบเช่นนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการรับประกันว่าสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือสามารถรักษาและพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง มีความยืดหยุ่น และมีความพร้อมในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

ณัฐรัฐ ธนธิติกร (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไทยมืออาชีพ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรมจำเป็นต้องมีความพยายามในการแก้ไขปัญหาของการทำงานที่มีบุคลากรมาจากหลากหลายเชื้อชาติและวัฒนธรรม โดยเฉพาะปัญหาด้านการสื่อสาร ความเข้าใจ และวิธีการทำงานที่แตกต่างกันซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรม การวิจัยนี้เสนอว่าผู้บริหารสถานศึกษาไทยมืออาชีพควรมีสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการบริหารงานท่ามกลางความขัดแย้ง ความสามารถในการสื่อสารเจรจา และความสามารถในการเข้าใจวัฒนธรรมอื่นๆ ได้เป็น

อย่างดี ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายแม้จะมีความท้าทายจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม

รัชพล แสงสว่าง (2559) ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยได้ระบุองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม ด้านการให้ความเสมอภาค และด้านการจัดสรรเวลา การวิจัยนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสถานศึกษาเอกชนที่มีความหลากหลายของนักเรียนและบุคลากรจากต่างวัฒนธรรม

พัชราภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการหรือนำคนที่มีความหลากหลายทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีปฏิบัติให้มีความเข้าใจตรงกันและมีแนวคิดสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยองค์ประกอบสำคัญประกอบด้วย ด้านการเอาใจใส่ ความเห็นอกเห็นใจ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร และด้านการจัดการความขัดแย้งและการจัดการข้ามวัฒนธรรม การวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะและความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้คนที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน

ลัชชา ชุณห์วิจิตรา (2561) ได้ศึกษาการบริหารข้ามวัฒนธรรมในองค์กรการศึกษา ผลการวิจัยได้นิยามการบริหารข้ามวัฒนธรรมว่าเป็นการบริหารจัดการงานบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย โดยบุคลากรต่างมีวัฒนธรรมเป็นของตนเองและทำงานภายในองค์กรเดียวกัน การวิจัยนี้ได้กำหนดองค์ประกอบของการจัดการข้ามวัฒนธรรมไว้ 5 มิติ ได้แก่ การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติอำนาจ การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติความเป็นบุคคลและส่วนรวม การจัดการข้ามวัฒนธรรมในมิติการให้ความเสมอภาค และการจัดการข้ามวัฒนธรรมมิติการจัดสรรเวลา ผลการวิจัยนี้เสนอแนะว่า การเข้าใจมิติต่างๆ ของการบริหารข้ามวัฒนธรรมจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความท้าทายในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์การ โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การในบริบทพหุวัฒนธรรม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและพนักงานในองค์การที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานของทีมงานในทุกกลุ่มวัฒนธรรม ซึ่งสนับสนุนการกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในการวิจัยครั้งนี้

สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม กลุ่มตัวอย่างเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ความเห็นอกเห็นใจ การสื่อสารเชิงวัฒนธรรม ความไว้วางใจ และอำนาจเชิงสร้างสรรค์ โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ^2/df = 1.89, CFI = 0.97, TLI = 0.96, RMSEA = 0.047) งานวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ในด้านองค์ประกอบและวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

Bhisamai et al. (2022) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการวิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไว้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสาร ความเอาใจใส่ การจัดการความขัดแย้ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความไว้วางใจ การวิจัยนี้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องทำงานในบริบทของโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและมีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานและบุคคลจากต่างประเทศ ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความพร้อมในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2565) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 520 คน ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงพุทธมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ งานวิจัยนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำในบริบทสถาบันอุดมศึกษาสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ: กรณีศึกษาจังหวัดตาก ผลการวิจัยนี้ไม่เพียงแค่ให้ข้อมูล

เชิงประจักษ์เกี่ยวกับสถานะปัจจุบันของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในพื้นที่ศึกษา แต่ยังให้กรอบแนวคิดที่มีคุณค่าสำหรับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลให้ผู้บริหารมีความพร้อมในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางความหลากหลายและความท้าทายทางวัฒนธรรมในบริบทการศึกษาร่วมสมัย ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเช่นนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในสังคมไทยที่กำลังเชื่อมโยงกับประชาคมโลกและก้าวเข้าสู่ความเป็นสากลมากขึ้น ซึ่งการเข้าใจและบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในศตวรรษที่ 21

พีระพล ชัชวาลย์ และคณะ (2566) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัล โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 840 คน ผลการวิจัยพบว่าโมเดลสมรรถนะผู้บริหารมีความไม่แปรเปลี่ยนในระดับ Metric Invariance ระหว่างสองกลุ่มมหาวิทยาลัย โดยมีตัวบ่งชี้บางส่วนที่ไม่มีความแปรเปลี่ยนในระดับ Scalar ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนในการเปรียบเทียบระหว่างสถาบัน

Mahmoud et al. (2024) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพไว้ 5 ประการ ได้แก่ ความฉลาดทางวัฒนธรรม ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการปรับตัว ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถในการสร้างความเท่าเทียม การวิจัยนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมและทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้นำในองค์กรระหว่างประเทศ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

Dedwongsa and Lapchareon (2023) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม การสื่อสารทางวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ในองค์การ การใช้อำนาจเชิงบวก และความเสมอภาคและจริยธรรม งานวิจัยนี้เสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมโดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมการเรียนรู้แบบร่วมมือ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อกำหนดทิศทางของโรงเรียน ซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกของครูชาวต่างชาติและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของนักเรียน

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Grisham (2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ผลการวิจัยนี้ได้นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมอย่างง่ายที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของผู้นำ โดยประกอบด้วย 5 มิติสำคัญ ได้แก่ การไว้วางใจ การเห็นอกเห็นใจ การเปลี่ยนแปลง อำนาจ และการสื่อสาร ซึ่งรูปแบบนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำที่ต้องทำงานในบริบทข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งจำเป็นต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างและความซับซ้อนของการทำงานร่วมกับผู้คนที่มาจากต่างวัฒนธรรม

Zhang (2020) ได้ศึกษาการวิเคราะห์เส้นทางการยกระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมขององค์กรธุรกิจจีนที่ดำเนินงานในต่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมและแนวทางการพัฒนา ผลการวิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 7 ด้าน ได้แก่ ความสามารถทางความคิดข้ามวัฒนธรรมและจิตสำนึกโลก ความสามารถในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม ความเฉียบคมในการสังเกตกิจการระหว่างประเทศ บุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนบุคคล ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และความสามารถในการบูรณาการวัฒนธรรม งานวิจัยนี้ให้ข้อมูลสำคัญในการกำหนดองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลักในการวิจัยครั้งนี้

Luo (2021) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะในบริบทของผู้นำจีนและองค์กรข้ามชาติจีน ผลการศึกษาได้แบ่งองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมออกเป็น 6 มิติหลัก ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะทางวิชาชีพ ทักษะการร่วมมือ และคุณลักษณะส่วนบุคคล การวิจัยนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้นำในองค์กรระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการขยายตัวทางธุรกิจระดับโลกของจีน ข้อค้นพบนี้มีความสำคัญในการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและหลากหลายทางวัฒนธรรม

Bhisamai et al. (2022) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมและเสนอแนวทางการพัฒนา ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การสื่อสาร ความเอาใจใส่ การจัดการความขัดแย้ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความไว้วางใจ งานวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและให้ข้อมูลสนับสนุนการกำหนดองค์ประกอบหลักในการวิจัยครั้งนี้

Mahmoud et al. (2024) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศในตะวันออกกลาง โดยทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Review) จากบทความวิจัยจำนวน 45 ฉบับ ในช่วงปี ค.ศ. 2010-2023 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความสามารถในการปรับตัว ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถในการสร้างความเท่าเทียม งานวิจัยนี้ให้มุมมองจากบริบทองค์กรระหว่างประเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้

Gao (2024) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของบริษัทที่ทำธุรกิจระหว่างประเทศ ผลการวิจัยได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 7 ประการ ได้แก่ ความตระหนักรู้และความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม การส่งเสริมความหลากหลายและการมีส่วนร่วม ความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมในบริบทข้ามวัฒนธรรม การปรับตัวและความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมข้ามวัฒนธรรม การวิจัยนี้เน้นย้ำว่าองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในบริบทข้ามวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่มีการบูรณาการข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ ผลการวิจัยนี้มีความสำคัญในการพัฒนาผู้นำที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

Safitri et al. (2024) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 5 ประการ ได้แก่ ความตระหนักและความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรม ความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบทข้ามวัฒนธรรม และความสามารถในการปรับตัว การวิจัยนี้มีความสำคัญในการพัฒนาผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาให้มีทักษะและความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้คนที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเคลื่อนย้ายของนักศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาระหว่างประเทศมากขึ้น

Khan and Law (2024) ได้ศึกษาผลของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมต่อประสิทธิภาพทีมงานในองค์กรพหุชาติ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในองค์กรพหุชาติในเอเชียแปซิฟิก จำนวน 612 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีผลทางบวกต่อประสิทธิภาพทีม ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยองค์ประกอบที่มีผลมากที่สุดคือการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและการสร้างความไว้วางใจ งานวิจัยนี้สนับสนุนความสำคัญขององค์ประกอบหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

Chang and Park (2025) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในยุคดิจิทัลและผลต่อนวัตกรรมองค์กร โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากองค์กรในเอเชียตะวันออก 8 ประเทศ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,245 คน ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการนำทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมผ่านช่องทางดิจิทัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมองค์กร โดยเฉพาะเมื่อผู้นำมีความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรม (Cultural Empathy) สูง งานวิจัยนี้เสริมความสำคัญของมิติการปรับตัวทางวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล

2.5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

นอกจากงานวิจัยด้านภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแล้ว ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล ซึ่งมีความสำคัญต่อระเบียบวิธีวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

Putnick and Bornstein (2016) ได้ทบทวนงานวิจัยด้านการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของการวัดในบริบทข้ามวัฒนธรรมและข้ามกลุ่ม โดยวิเคราะห์งานวิจัยจำนวน 214 ฉบับที่ตีพิมพ์ระหว่างปี ค.ศ. 1996-2012 ผลพบว่า เพียงร้อยละ 26 ของงานวิจัยทั้งหมดได้ทดสอบ Metric Invariance และมีเพียงร้อยละ 9 ที่ทดสอบ Scalar Invariance ซึ่งชี้ให้เห็นว่านักวิจัยส่วนใหญ่ละเลยการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน ทั้งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเปรียบเทียบข้ามกลุ่ม งานวิจัยนี้เน้นยำถึงความสำคัญของการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนที่เป็นสิ่งจำเป็นในการวิจัยครั้งนี้

Vandenberg and Lance (2000) ได้ทบทวนการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ Multi-Group Confirmatory Factor Analysis (MG-CFA) ในงานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กร โดยวิเคราะห์งานวิจัยจำนวน 67 ฉบับจากวารสารด้านพฤติกรรมองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลพบว่าการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนมีขั้นตอนที่ควรดำเนินการตามลำดับ ตั้งแต่ Configural ผ่าน Metric และ Scalar Invariance และนักวิจัยควรรายงานดัชนีความสอดคล้องของแต่ละโมเดลพร้อมผลต่างดัชนีระหว่างโมเดลอย่างครบถ้วน งานวิจัยนี้เป็นแนวทางสำคัญในการทดสอบและรายงานผลความไม่แปรเปลี่ยนในการวิจัยครั้งนี้

Boer, Hanke and He (2018) ได้ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของแบบวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมใน 20 ประเทศ กลุ่มตัวอย่างรวม 4,381 คน โดยใช้ MG-CFA เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างประเทศที่มีวัฒนธรรมใกล้เคียงกันและแตกต่างกัน ผลพบว่า โมเดลภาวะผู้นำมีความไม่แปรเปลี่ยนในระดับ Metric ระหว่างกลุ่มประเทศที่มีรากฐานวัฒนธรรมร่วมกัน แต่มีความไม่แปรเปลี่ยนบางส่วน (Partial Scalar Invariance) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างประเทศที่มีวัฒนธรรม

แตกต่างกันมาก งานวิจัยนี้สนับสนุนสมมติฐานว่า สถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือซึ่งมีรากฐานวัฒนธรรมล้านนาร่วมกันมีแนวโน้มสูงที่จะมีความไม่แปรเปลี่ยนในระดับสูง

Millsap and Kwok (2004) ได้ศึกษาผลกระทบของการไม่มีความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลต่อการเปรียบเทียบข้ามกลุ่ม โดยใช้การจำลองสถานการณ์ Monte Carlo เพื่อตรวจสอบว่าการละเลยการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนส่งผลต่อความถูกต้องของการเปรียบเทียบอย่างไร ผลพบว่า หากโมเดลไม่มี Scalar Invariance การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มจะมีความผิดพลาดเชิงระบบ (Systematic Bias) สูง ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการทดสอบ Scalar Invariance ก่อนการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มในการวิจัยครั้งนี้

Byrne (2012) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ SEM และ MG-CFA ในบริบทสถาบันอุดมศึกษา โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาในอเมริกาเหนือและยุโรปตะวันตก ผลพบว่า สถาบันที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันและมีพันธกิจใกล้เคียงกันมักได้ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนที่ดีกว่าสถาบันที่มีบริบทแตกต่างกันมาก สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยาที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคเดียวกันและมีพันธกิจด้านการบริการชุมชนและความร่วมมือระหว่างประเทศร่วมกัน

Hair et al. (2019) ได้นำเสนอแนวทางการวิเคราะห์ SEM ที่ทันสมัยในงาน Multivariate Data Analysis ฉบับปรับปรุง โดยเพิ่มเกณฑ์การประเมินโมเดลที่เหมาะสมสำหรับงานวิจัยร่วมสมัย รวมถึงการแนะนำให้พิจารณาผลต่างดัชนี SRMR (ΔSRMR) เพิ่มเติมจาก ΔCFI และ ΔRMSEA ในการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน งานวิจัยนี้เป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดเกณฑ์การตัดสินความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลในการวิจัยครั้งนี้

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในภาคเหนือ 2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

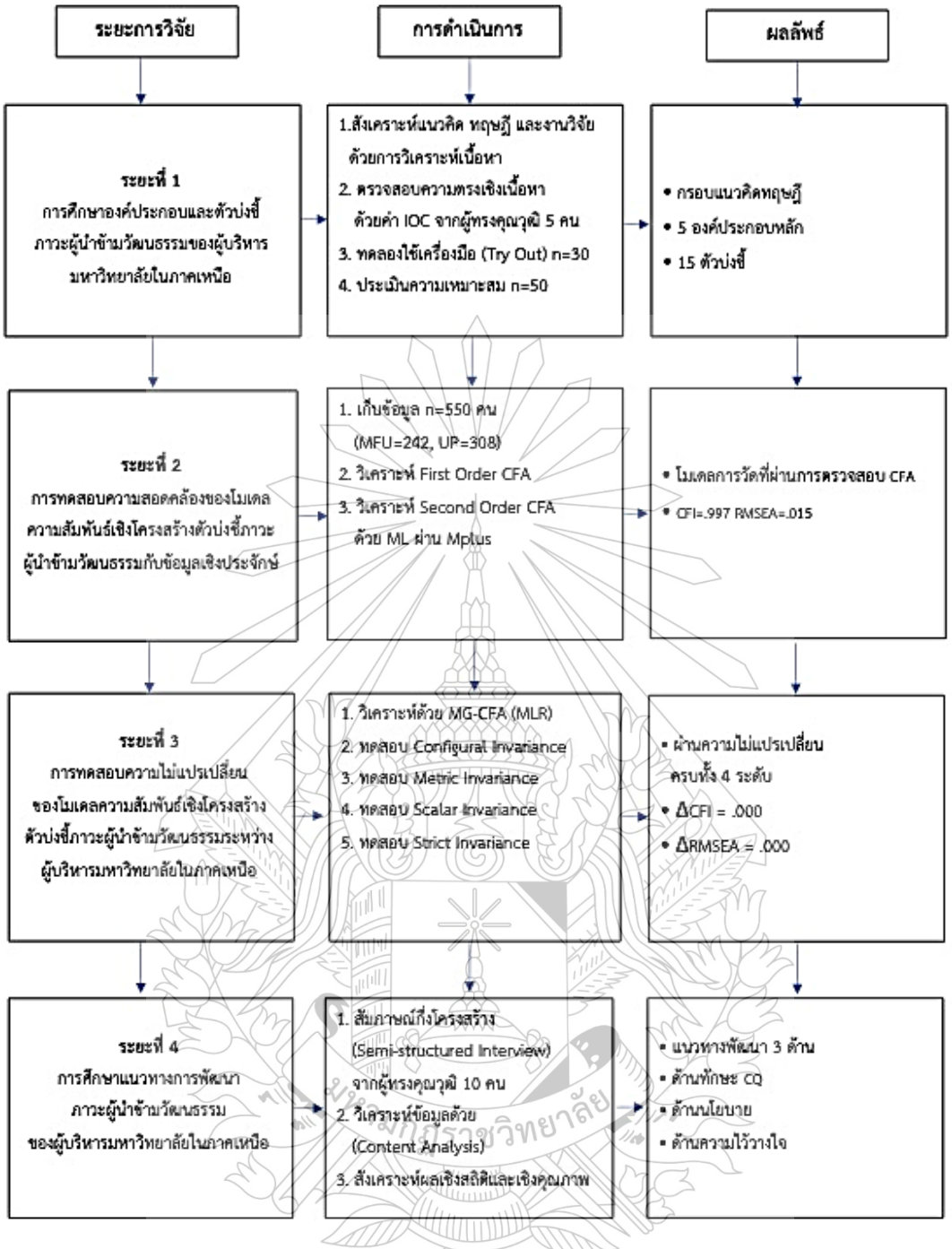
การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีดำเนินการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) ที่มุ่งพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม รวมทั้งวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลระหว่างกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) และการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยน (Measurement Invariance Analysis) ซึ่งเหมาะสมกับงานวิจัยข้ามวัฒนธรรม และขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

1. ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

2. ระยะที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ กับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ระยะที่ 3 การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

4. ระยะที่ 4 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ



ภาพที่ 3.1 สรุปขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ถึงระยะที่ 4

3.1 ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

ระยะที่ 1 มุ่งเน้นการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดทางทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่จะนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดในระยะต่อไป โดยดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ได้รับการยอมรับในวงการวิชาการ อิงแนวทางของ Bollen (1989) ที่ระบุว่าการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต้องผ่านกระบวนการเชิงระบบ 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างทฤษฎีและนิยามเชิงปฏิบัติการ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อประเมินคุณภาพรายข้อ (Item Analysis) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ Hair et al. (2019) ที่เน้นว่าก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เครื่องมือต้องผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์เพื่อยืนยันว่าโครงสร้างที่กำหนดมีความเหมาะสม การดำเนินการในระยะนี้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

3.1.1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมจากแหล่งข้อมูลทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม แนวคิดการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทสถาบันอุดมศึกษา และงานวิจัยเปรียบเทียบวัฒนธรรมระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ในภาคเหนือ 3) งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม และงานวิจัยด้านการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนในบริบทข้ามวัฒนธรรม และ 4) เอกสารเฉพาะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในระบบอุดมศึกษาไทยและความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือ

การวิเคราะห์เอกสารใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสกัดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยบันทึกและจัดหมวดหมู่ตามแนวคิดทฤษฎี ผลการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้กรอบแนวคิดเบื้องต้นของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 15 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

องค์ประกอบด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1.1) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (1.2) ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม และ (1.3) การจัดการความขัดแย้ง

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (2.1) การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (2.2) การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (2.3) การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา และ (2.4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม

องค์ประกอบด้านความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (3.1) การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม และ (3.2) ความยืดหยุ่นในการทำงาน

องค์ประกอบด้านความไว้วางใจ มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (4.1) ความซื่อสัตย์ (4.2) ความน่าเชื่อถือ และ (4.3) ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม

องค์ประกอบด้านความเห็นอกเห็นใจ มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (5.1) การยอมรับความแตกต่าง (5.2) การเข้าใจความรู้สึก และ (5.3) การรับฟังอย่างเปิดใจ

3.1.2 การตรวจสอบกรอบแนวคิดด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดและตัวบ่งชี้ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไปตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้วยวิธีการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งเป็นวิธีมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับตามแนวทางของ Rovinelli and Hambleton (1977)

1. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ IOC ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยวิธีการสรรหาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย (1) รองศาสตราจารย์ ดร.สรรฤดี ดีปู่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ ชูสอน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (3) รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ ผู้เชี่ยวชาญด้านครุศาสตร์อุตสาหกรรมและการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และ (5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หนึ่งหทัย ชัยอาภร ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติและการวัดประเมินผล มหาวิทยาลัยแม่โจ้

2. เกณฑ์การให้คะแนน ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านให้คะแนนความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ โดยใช้เกณฑ์ 3 ระดับ ได้แก่

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการและวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องหรือไม่

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการและวัตถุประสงค์

3. สูตรคำนวณ ผู้วิจัยคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแต่ละตัวบ่งชี้ โดยใช้สูตร IOC = **Σ**R / N เมื่อ **Σ**R = ผลรวมของคะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด และ N = จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ (5 คน) โดยกำหนดเกณฑ์ตัดสินดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่มีค่า IOC ≥ 0.60 ถือว่ามีความสอดคล้องสามารถนำไปใช้ได้ ตัวบ่งชี้ที่มีค่า IOC < 0.60 จะพิจารณาปรับปรุงแก้ไขหรือตัดออก

4. การปรับปรุงกรอบแนวคิด ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงถ้อยคำและนิยามเชิงปฏิบัติการให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยผลการตรวจสอบพบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 59 ข้อมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (IOC ≥ 0.60) ทุกข้อ สะท้อนว่ากรอบแนวคิดที่สังเคราะห์ขึ้นมีความตรงเชิงเนื้อหาในระดับสูง

3.1.3 การทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out)

หลังจากได้แบบวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้วย IOC แล้ว ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากคณบดีและอาจารย์ผู้สอนของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยาที่ไม่ซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างหลัก มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพจิตมิติ (Psychometric Properties) ของแบบวัดในระดับรายข้อ ดังนี้

1. ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean and S.D.) ตรวจสอบระดับคะแนนของแต่ละข้อเพื่อให้แน่ใจว่าข้อคำถามไม่ยากหรือง่ายเกินไปสำหรับกลุ่มตัวอย่าง

2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation: CITC) โดยกำหนดเกณฑ์ CITC ≥ 0.30 ตามแนวทางของ Hair et al. (2019) ที่ระบุว่าค่า CITC ที่สูงกว่า .30 แสดงว่าข้อนั้น ๆ มีการวัดสิ่งเดียวกันกับคะแนนรวมของเครื่องมือ ข้อที่มีค่า CITC ต่ำกว่าเกณฑ์จะพิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก

3. ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) คำนวณทั้งฉบับและรายองค์ประกอบ โดยกำหนดเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่น ≥ 0.70 ตามแนวทางของ Nunnally and Bernstein (1994) รวมทั้งพิจารณาค่า Alpha ถ้าลบข้อนั้นออก (**α** if Item Deleted) เพื่อระบุข้อที่บั่นทอนความเชื่อมั่นของแบบวัด

ผลการวิเคราะห์ Try Out (n = 30) พบว่าแบบวัดมีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ Cronbach's Alpha = .851 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า TL (**α** = .904) EM (**α** = .898) CA (**α** = .886) TR (**α** = .839) และ CC (**α** = .801) ค่า CITC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.301–0.779 ผ่านเกณฑ์ ≥ 0.30 ทุกข้อ แสดงว่าข้อคำถามทั้ง 59 ข้อมีคุณภาพเพียงพอสำหรับนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง

3.1.4 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เนื่องจากผู้วิจัยมีกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ชัดเจนและผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ Hair et al. (2019) ที่ระบุว่า CFA มีความเหมาะสมกว่า EFA เมื่อผู้วิจัยมีทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่ต้องการยืนยัน ผู้วิจัยจึงดำเนินการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพิ่มเติมโดยกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 50 คน เพื่อยืนยันความเหมาะสมของโครงสร้างองค์ประกอบก่อนนำไปสู่การวิเคราะห์ CFA ในระยะที่ 2

แบบประเมินความเหมาะสมใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) โดยกำหนดเกณฑ์ผ่านที่ค่าเฉลี่ย ≥ 3.51 (ระดับมาก) สำหรับทุกรายการ ผลการประเมินพบว่าองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน ตัวบ่งชี้ทั้ง 15 ตัว และข้อคำถามทั้ง 59 ข้อมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในช่วง 4.20–4.54 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกรายการ โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.31–0.84 ซึ่งน้อยกว่า 1.00 ทุกรายการ แสดงว่าผู้ประเมินทั้ง 50 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับสูง องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุดคือ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC, $\bar{x}$ = 4.39) และตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (TR3, $\bar{x}$ = 4.48) ในขณะที่ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เคารพวิถีปฏิบัติที่แตกต่างกันของบุคลากรจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย (TR3_1, $\bar{x}$ = 4.54) และต่ำสุดคือ เป็นแบบอย่างของการทำงานอย่างเคารพความหลากหลาย (TL2_2, $\bar{x}$ = 4.20)

จากผลการดำเนินงานระยะที่ 1 ทั้ง 4 ขั้นตอน ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีคุณภาพครบถ้วนตามมาตรฐานวิชาการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 15 ตัวบ่งชี้ 59 ข้อคำถาม ผ่านการตรวจสอบ IOC ≥ 0.60 ทุกข้อ มีความเชื่อมั่นรวม α = .851 ค่า CITC ≥ 0.30 ทุกข้อ และผ่านการประเมินความเหมาะสมที่ค่าเฉลี่ย ≥ 3.51 ทุกรายการ จึงมีความพร้อมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ CFA ในระยะที่ 2 ต่อไป

3.2 ระยะที่ 2: เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ระยะที่ 2 มุ่งพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ โดยนำกรอบแนวคิดที่ได้จากระยะที่ 1 ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) และการทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) แล้ว มาตรวจสอบความสอดคล้องของ

โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผ่านโปรแกรม Mplus โดยใช้วิธีการประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood (ML)

ทั้งนี้ งานวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ก่อน CFA ด้วยเหตุผลสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) งานวิจัยนี้มีกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ชัดเจนจากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งได้กำหนดโครงสร้างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่ต้น (2) กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้วยค่า IOC ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์ที่กำหนด และ (3) การใช้ CFA โดยตรงสอดคล้องกับแนวทางของ Hair et al. (2019) ที่ระบุว่า CFA มีความเหมาะสมกว่า EFA เมื่อผู้วิจัยมีทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่ต้องการยืนยัน

3.2.1 การพัฒนาเครื่องมือวัด

ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยตามโครงสร้างองค์ประกอบที่ได้จากระยะที่ 1 โดยมีขั้นตอนดังนี้

การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition) ของแต่ละองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ให้มีความชัดเจน สามารถสังเกตและวัดได้ โดยนำผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 1 มาพัฒนาเป็นนิยามที่สะท้อนลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ

การสร้างข้อคำถาม ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามสำหรับแต่ละตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาให้ครอบคลุมนิยามเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งสิ้น 59 ข้อ ที่ครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบหลักและ 15 ตัวบ่งชี้ ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า (Rating Scale) แสดงระดับพฤติกรรมหรือคุณลักษณะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

การกำหนดมาตรวัด ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ (5-point Likert Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะในระดับน้อยที่สุด

การจัดทำร่างแบบวัด ร่างแบบวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งมหาวิทยาลัย และประสบการณ์ทำงาน (แบบตรวจสอบรายการ)

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม จำนวน 59 ข้อ ครอบคลุม 5 องค์ประกอบหลักและ 15 ตัวบ่งชี้ (แบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ)

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย (แบบปลายเปิด)

3.2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คณบดีและอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยในภาคเหนือของไทย 2 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย (1) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีคณบดีจำนวน 15 คน และอาจารย์ผู้สอน 759 คน รวม 774 คน และ (2) มหาวิทยาลัยพะเยา มีคณบดีจำนวน 19 คน และอาจารย์ผู้สอน 966 คน รวม 985 คน โดยมีประชากรรวมทั้งสิ้น 1,759 คน

กลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างและการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยน ผู้วิจัยอาศัยหลักการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง 3 เกณฑ์ ดังนี้

(1) อัตราส่วนระหว่างจำนวนกลุ่มตัวอย่างกับจำนวนตัวแปรสังเกตได้ที่อัตราส่วนอย่างน้อย 10:1 (Hair et al., 2019) เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 15 ตัว จึงต้องการกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 150 คน

(2) ข้อกำหนดสำหรับการวิเคราะห์ Multi-Group SEM ที่แต่ละกลุ่มควรมีขนาดตัวอย่างอย่างน้อย 200 คน (Byrne, 2016) เพื่อให้มีอำนาจทางสถิติเพียงพอในการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

(3) การคำนวณจากสูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ ดังนี้

$$n = 1,759 / (1 + 1,759 \times 0.05^2) \approx 326 \text{ คน}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 550 คน โดยแบ่งตามสัดส่วนประชากรของแต่ละมหาวิทยาลัย ดังแสดงในตารางที่ 3.1

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportionate Stratified Random Sampling) โดยแบ่งชั้นตาม 2 เกณฑ์ ได้แก่ มหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา) และสถานภาพ (คณบดีและอาจารย์ผู้สอน) ทำให้ได้ 4 ชั้น ได้แก่ (1) คณบดี

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (2) อาจารย์ผู้สอนมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (3) คณบดีมหาวิทยาลัยพะเยา และ (4) อาจารย์ผู้สอนมหาวิทยาลัยพะเยา

สำหรับกลุ่มคณบดี เนื่องจากมีจำนวนประชากรน้อย ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกคณบดีที่ปฏิบัติหน้าที่จริงในปีการศึกษา 2568 ตามสัดส่วนของแต่ละมหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง 7 คน และมหาวิทยาลัยพะเยา 8 คน สำหรับกลุ่มอาจารย์ผู้สอน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้ตารางเลขสุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามมหาวิทยาลัยและสถานภาพแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามมหาวิทยาลัยและสถานภาพ

มหาวิทยาลัย	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	คณบดี	อาจารย์	รวม	คณบดี	อาจารย์	รวม
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	15	759	774	7	235	242
มหาวิทยาลัยพะเยา	19	966	985	8	300	308
รวม	34	1,725	1,759	15	535	550

3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเตรียมการก่อนเก็บข้อมูล

1.1 การขออนุญาตและประสานงาน ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ไปยังมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความอนุเคราะห์จากคณบดีและอาจารย์ผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

1.2 การเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เตรียมซองจดหมายและเอกสารประกอบ และจัดทำแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms พร้อม QR Code เพื่อเป็นทางเลือกสำหรับผู้ตอบ

2. ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google Forms) โดยส่งลิงค์แบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างทางช่องทางออนไลน์ (เช่น อีเมล หรือแอปพลิเคชัน Line) เมื่อได้รับข้อมูลกลับมา ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลทันที คัดแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก จากนั้นบันทึกข้อมูลลงโปรแกรมคอมพิวเตอร์อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป

3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS และ Mplus ดังนี้

1. การเตรียมข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ (Data Screening) ตรวจสอบข้อมูลที่หายไป (Missing Data) และจัดการด้วยวิธีที่เหมาะสม ตรวจสอบค่าผิดปกติ (Outliers) โดยใช้ Boxplot หรือ Mahalanobis Distance ตรวจสอบความเป็นปกติของการแจกแจง (Normality) โดยใช้ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) รวมถึงตรวจสอบความเป็นเส้นตรง (Linearity) และความเป็นอิสระของข้อมูล (Independence)

2. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้วยค่าความถี่และร้อยละ วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง

3. การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างตัวบ่งชี้ทั้ง 15 ตัว เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ในทิศทางที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิด และตรวจสอบปัญหา Multicollinearity ($r > 0.90$) ก่อนเข้าสู่การวิเคราะห์ CFA

4. การทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล ตรวจสอบด้วยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO ≥ .80) และ Bartlett's Test of Sphericity (Sig. < .05) เพื่อยืนยันว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์มีความเหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ

5. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ CFA อันดับที่หนึ่ง (First Order CFA) เพื่อตรวจสอบว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวสามารถอธิบายองค์ประกอบที่สังกัดได้อย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ โดยพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ($\beta \geq .50$) และดัชนีความสอดคล้องของโมเดล หากโมเดลเริ่มต้นไม่สอดคล้องกับข้อมูล ผู้วิจัยจะปรับโมเดลโดยพิจารณาค่า Modification Indices (MI) ควบคู่กับเหตุผลเชิงทฤษฎีประกอบ ตามแนวทางของ MacCallum, Roznowski and Necowitz (1992)

5.2 การวิเคราะห์ CFA อันดับที่สอง (Second Order CFA) เพื่อยืนยันว่าองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้านเป็นองค์ประกอบย่อยของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (CULTURE) อย่างมีนัยสำคัญ โดยพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ($\beta \geq .50$) และดัชนีความสอดคล้องของโมเดลตามเกณฑ์ที่กำหนด

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การพิจารณาดัชนีความสอดคล้องของโมเดล

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์
1.ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-Value)	p>0.05
2.ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: X2)	-
3.ค่าองศาอิสระ (Degrees of Freedom: df)	-
4.ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (X2/df)	<2
5.ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI	>=0.95
6.ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน (Tucker-Lewis Index :TLI)	>=0.95
7.ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (SRMR)	<=0.08
8.ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA	<=0.06

หากค่าสถิติที่คำนวณได้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด จะทำการปรับโมเดลโดยอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎีและค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices) จนได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3 ระยะที่ 3 เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

ระยะที่ 3 มุ่งเน้นการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดระหว่างกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา โดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกันกับระยะที่ 2 (กลุ่มตัวอย่างรวม 550 คน) เพื่อทดสอบว่าเครื่องมือวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่พัฒนาขึ้นวัดสิ่งเดียวกันในทั้งสองมหาวิทยาลัยหรือไม่ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความน่าเชื่อถือและความเป็นธรรมของการเปรียบเทียบข้ามกลุ่ม ตาม Vandenberg and Lance (2000) ที่ระบุว่าหากไม่มีการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนก่อน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยหรือความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มอาจเกิดความลำเอียงเชิงการวัด (Measurement Bias)

3.3.1 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)

H_0: โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา

H_1: โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่มีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา

3.3.2 การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัด (Measurement Invariance Analysis)

ผู้วิจัยใช้เทคนิค Multi-Group Confirmatory Factor Analysis (MG-CFA) ด้วยโปรแกรม Mplus ในการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่ง โดยใช้วิธีการประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood Robust (MLR) ซึ่งมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ โดยทดสอบเป็นลำดับขั้น 4 ระดับ ดังนี้

3.3.2.1 สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนรูปแบบโมเดล (Configural Invariance Model)

ทดสอบว่าโครงสร้างพื้นฐานของโมเดลการวัดมีลักษณะเหมือนกันระหว่างกลุ่มหรือไม่ โดยไม่มีการกำหนดเงื่อนไขบังคับให้พารามิเตอร์ใดๆ เท่ากันระหว่างกลุ่ม ถือเป็น Baseline Model สำหรับการเปรียบเทียบในระดับถัดไป

H_0: โครงสร้างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีรูปแบบเดียวกันทั้ง 2 กลุ่ม

H_1: โครงสร้างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีรูปแบบแตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

3.3.2.2 สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนน้ำหนักองค์ประกอบ (Metric Invariance Model)

ทดสอบว่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) มีค่าเท่ากันระหว่างกลุ่มหรือไม่ (การตรวจสอบระดับอ่อน: Weak Invariance) โดยกำหนดเงื่อนไขบังคับให้น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากันระหว่างกลุ่ม การผ่านระดับนี้เป็นข้อกำหนดขั้นต่ำสำหรับการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Putnick and Bornstein,
2016)

H_0: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

H_1: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

3.3.2.3 สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนค่าคงที่ของตัวบ่งชี้ (Scalar Invariance Model)

ทดสอบว่าค่าจุดตัด (Intercepts) ของตัวบ่งชี้มีค่าเท่ากันระหว่างกลุ่มหรือไม่ (การตรวจสอบระดับที่แข็งแกร่ง: Strong Invariance) ซึ่งเป็นเงื่อนไขจำเป็นสำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝงระหว่างกลุ่ม

H_0: ค่าจุดตัดหรือค่าคงที่ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

H_1: ค่าจุดตัดหรือค่าคงที่ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

3.3.2.4 สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนค่าความคลาดเคลื่อน (Strict Invariance Model)

ทดสอบว่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน (Error Variances) มีค่าเท่ากันระหว่างกลุ่มหรือไม่ (การตรวจสอบระดับเข้มงวด: Strict Invariance) ซึ่งเป็นการบังคับเงื่อนไขสูงสุด

H_0: ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

H_1: ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

เกณฑ์การพิจารณาความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลในแต่ละระดับใช้ค่าผลต่างดัชนีความสอดคล้อง (Δ Indices) ระหว่างโมเดลที่มีข้อจำกัดมากกว่าและโมเดลที่มีข้อจำกัดน้อยกว่า ได้แก่ ΔCFI ≤ .010 และ ΔRMSEA ≤ .015 ตามแนวทางของ Chen (2007) และ Cheung and Rensvold (2002) ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การพิจารณาความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัด 4 ระดับ

ระดับการทดสอบ	พารามิเตอร์ที่บังคับ	เกณฑ์พิจารณา	ระดับ
Configural Invariance	ไม่บังคับค่าใด	ดัชนีสอดคล้องทุกตัวผ่านเกณฑ์	พื้นฐาน
Metric Invariance	Factor Loadings เท่ากัน	ΔCFI ≤ .010, ΔRMSEA ≤ .015	อ่อน (Weak)
Scalar Invariance	Factor Loadings + Intercepts เท่ากัน	ΔCFI ≤ .010, ΔRMSEA ≤ .015	แข็งแกร่ง (Strong)

ระดับการทดสอบ	พารามิเตอร์ที่บังคับ	เกณฑ์พิจารณา	ระดับ
Strict Invariance	Factor Loadings + Intercepts + Error Variances เท่ากัน	ΔCFI ≤ .010, ΔRMSEA ≤ .015	เข้มงวด (Strict)

ในการทดสอบสมมติฐานแต่ละขั้น จะเปรียบเทียบค่าผลต่างของค่าไคสแควร์ ($\Delta\chi^2$) ระหว่างโมเดลที่มีข้อจำกัดมากขึ้นกับโมเดลก่อนหน้า หากค่า ΔCFI ≤ .010 และ ΔRMSEA ≤ .015 แสดงว่าโมเดลมีความไม่
แปรเปลี่ยนในระดับนั้น และสามารถทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนในระดับที่เข้มงวดขึ้นต่อไปได้

3.4 ระยะที่ 4 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

การวิจัยในระยะที่ 4 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ตามระเบียบวิธีของ Creswell and Poth (2018) ที่ระบุว่าการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเหมาะสมสำหรับการศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีจากผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะท้อนประสบการณ์เชิงลึกได้อย่างอิสระ ในขณะที่คำถามกึ่งโครงสร้างยังคงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ มีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักในระยะที่ 4 คือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทอุดมศึกษา ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 10 ท่าน ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือระดับคณบดีหรือเทียบเท่า จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา สะสอง คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุชิน กฤตลักษณ์วงศ์ คณบดีสำนักวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุกัล กฤตลักษณ์วงศ์ ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย ไชยรินคำ รองอธิการบดีฝ่ายคุณภาพนิสิต มหาวิทยาลัยพะเยา

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ ดร.เขมชาติ เขมาวุฒานนท์ ผู้ช่วยคณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีดิจิทัลประยุกต์

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และรองศาสตราจารย์ ดร.ธนวิทย์ บุตรอุดม ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

กลุ่มที่ 3 นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา บุบผา ประธานหลักสูตรสาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี และรองศาสตราจารย์ ดร.ยุทธ ไกยวรรณ์ ประธานสาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเชียงราย

กลุ่มที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมในภาคเหนือ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ ดร.สุชาดา ศรีเศรษฐวรกุล รองคณบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายความร่วมมือ วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล และรองศาสตราจารย์ ดร.กมลรัฐ อินทรทัศน์ อาจารย์ประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์และผู้อำนวยการศูนย์วิจัยการจัดการความรู้การสื่อสารและการพัฒนา (CCDKM) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในระยะที่ 4 คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 5 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ ที่ผ่านการวิเคราะห์จากระยะที่ 3 ครอบคลุมประเด็นสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม ความไว้วางใจ และความเห็นอกเห็นใจ รวมทั้งสิ้น 15 คำถาม โดยแบบสัมภาษณ์ได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้จริง

3.4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล โดยนัดหมายล่วงหน้าและขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ ใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 45–60 นาทีต่อท่าน การสัมภาษณ์ดำเนินการในรูปแบบพบปะโดยตรงและผ่านระบบออนไลน์ตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล

3.4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ถอดความการสัมภาษณ์เป็นข้อความลายลักษณ์อักษร (Verbatim Transcription)

ขั้นที่ 2 อ่านและทำความเข้าใจข้อมูลโดยรวม เพื่อให้เห็นภาพรวมของแนวคิดที่ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านนำเสนอ

ขั้นที่ 3 จัดหมวดหมู่และสกัดประเด็นสำคัญ (Coding) แยกตาม 5 องค์ประกอบ และ 15 ตัวบ่งชี้

ขั้นที่ 4 สังเคราะห์ประเด็นร่วมและประเด็นเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน เพื่อกำหนดเป็นแนว
ทางการพัฒนาในแต่ละด้าน

ขั้นที่ 5 นำเสนอผลในรูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) พร้อมยกคำพูดสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิประกอบ

3.4.5 การประเมินแนวทางการพัฒนา

ผู้วิจัยนำแนวทางการพัฒนาที่ได้จากการสังเคราะห์ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ โดยใช้แบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ซึ่งกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การพิจารณายอมรับแนวทางการพัฒนาจะต้องมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป (ระดับมาก) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.00

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็น 4 ระยะตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยระยะที่ 1 ใช้การสังเคราะห์เอกสารและวรรณกรรมเพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้วย IOC และการทดลองใช้เครื่องมือ ระยะที่ 2 ใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วย CFA ระยะที่ 3 ใช้การวิเคราะห์ MG-CFA เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่ง และระยะที่ 4 ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) และการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา ผลการดำเนินการในแต่ละระยะจะนำไปสู่การสรุปและอภิปรายผลการวิจัยในบทที่ 5 ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลฯ ระหว่างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา และ 4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 4 ระยะ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{x}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
Min	แทน	แทนค่าต่ำสุด (Minimum) หรือจำนวนที่น้อยที่สุดในชุดข้อมูล
Max	แทน	ค่าสูงสุด (Maximum) หรือจำนวนที่มากที่สุด
SK	แทน	ความเบ้ (skewness)
KU	แทน	ความโด่ง (kurtosis)
KMO	แทน	ค่า KMO (Kaiser–Meyer–Olkin Measure) เป็นค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ
χ^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	แทน	องศาแห่งความเป็นอิสระ (Degrees of freedom)
p-value	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation Coefficient)
R^2	แทน	สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient determination)
CFI	แทน	ดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index)

GFI แทน ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index)

SRMR แทน ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือมาตรฐาน (Standardized root mean square residual)

RMSEA แทน ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root mean square error of approximation)

Δ แทน ผลต่างของค่าสถิติ

λ แทน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)

β แทน Beta หรือ ค่าน้ำหนักอิทธิพลหรือสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient)

S.E. แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)

E แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวบ่งชี้

TLI แทน ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน

ผู้วิจัยได้กำหนดอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

องค์ประกอบหลัก ได้แก่

CC แทน การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)

TL แทน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

CA แทน ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability)

TR แทน ความไว้วางใจ (Trust)

EM แทน ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

ตัวบ่งชี้ ได้แก่

CC1 แทน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

CC2 แทน ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม

CC3 แทน การจัดการความขัดแย้ง

TL1 แทน การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม

TL2 แทน การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม

TL3 แทน การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา

TL4 แทน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม

CA1 แทน การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม

CA2 แทน ความยืดหยุ่นในการทำงาน

TR1 แทน ความซื่อสัตย์

TR2 แทน ความน่าเชื่อถือ

TR3 แทน ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม

EM1 แทน การยอมรับความแตกต่าง

EM2 แทน การเข้าใจความรู้สึก

EM3 แทน การรับฟังอย่างเปิดใจ

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

ระยะที่ 1 ดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ได้รับการยอมรับในวงการวิชาการ โดยอิงแนวทางของ Bollen (1989) ที่ระบุว่าการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต้องผ่านกระบวนการเชิงระบบ 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างทฤษฎีและนิยามเชิงปฏิบัติการ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อประเมินคุณภาพรายข้อ (Item Analysis) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ Hair et al. (2019) ที่เน้นว่าก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เครื่องมือต้องผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์เพื่อยืนยันว่าโครงสร้างที่กำหนดมีความเหมาะสม การดำเนินการในระยะนี้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 ผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดเบื้องต้นของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผลวิเคราะห์ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบหลัก และ 15 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

4.1.1.1. องค์ประกอบด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้

1) ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม

3) การจัดการความขัดแย้ง

4.1.1.2. องค์ประกอบด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวบ่งชี้

1) การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม

2) การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม

3) การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา

4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม

4.1.1.3. องค์ประกอบด้านความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม มี 2 ตัวบ่งชี้

1) การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม

2) ความยืดหยุ่นในการทำงาน

4.1.1.4. องค์ประกอบด้านความไว้วางใจ มี 3 ตัวบ่งชี้

1) ความซื่อสัตย์

2) ความน่าเชื่อถือ

3) ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม

4.1.1.5. องค์ประกอบด้านความเห็นอกเห็นใจ มี 3 ตัวบ่งชี้

1) การยอมรับความแตกต่าง

2) การเข้าใจความรู้สึก

3) การรับฟังอย่างเปิดใจ

4.1.2 ผลการตรวจสอบกรอบแนวคิดด้วยค่า IOC

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดและตัวบ่งชี้ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารไปตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยกำหนดเกณฑ์ IOC ≥ 0.60 ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านให้คะแนนความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวบ่งชี้ โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน 3 ระดับ ได้แก่ +1 หมายถึง แน่ใจว่าสอดคล้อง 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ และ -1 หมายถึง แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง รายละเอียดผลการตรวจสอบรายข้อแสดงในภาคผนวก ข

ผลการตรวจสอบพบว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือทั้ง 59 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 1.00 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (IOC ≥ 0.60) ทุกข้อ โดยส่วนใหญ่ได้รับคะแนน +1 จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ทำให้มีค่า IOC = 1.00 มีเพียงข้อที่ 3 ซึ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการปรับรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมของผู้รับสาร ที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งให้คะแนน 0 ทำให้มีค่า IOC = 0.80 ซึ่งยังคงผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการตรวจสอบดังกล่าวยืนยันว่ากรอบแนวคิดที่สังเคราะห์ขึ้นมีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตามเกณฑ์มาตรฐาน กล่าวคือ ค่า IOC ทุกข้ออยู่ที่ 0.80–1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำตามแนวทางของ Rovinelli and Hambleton (1977) สะท้อนให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับสูงว่าตัวบ่งชี้แต่ละข้อมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงถ้อยคำและนิยามเชิงปฏิบัติการให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น จนได้กรอบแนวคิดและแบบวัดฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

อย่างไรก็ตาม การผ่านเกณฑ์ IOC เพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ เนื่องจาก IOC ตรวจสอบเฉพาะความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แต่ไม่ได้ตรวจสอบคุณสมบัติทางจิตมิติ (Psychometric Properties) ของเครื่องมือเมื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง ผู้วิจัยจึงดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในระดับถัดไป

4.1.3 ผลการทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out)

ผู้วิจัยผู้วิจัยนำแบบวัดฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการตรวจสอบค่า IOC แล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพรายข้อของแบบวัด โดยวิเคราะห์ค่าสถิติ 4 ค่า ดังนี้ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อตรวจสอบระดับคะแนนของแต่ละข้อ โดยใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย 5 ระดับ (4.51-5.00 = มากที่สุด, 3.51-4.50 = มาก, 2.51-3.50 = ปานกลาง, 1.51-2.50 = น้อย, 1.00-1.50 = น้อยที่สุด) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation: CITC) โดยกำหนดเกณฑ์ ≥ 0.30 ค่า Cronbach's Alpha ถ้าลบข้อนั้นออก (α if Item Deleted) เพื่อตรวจสอบว่าข้อใดส่งผลต่อความเชื่อมั่นของแบบวัดโดยรวม โดยกำหนดเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ต้อง ≥ 0.70
ตามแนวทางของ Nunnally (1978) ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อของแบบวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (**n = 30**)

ข้อ	รายการ	Mean	SD	CITC	α if deleted	ผลการพิจารณา
องค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC) α = .801						
ตัวบ่งชี้ 1.1 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ						
CC1_1	ใช้ภาษาที่ชัดเจนในการสื่อสารกับบุคลากรจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง	4.37	.615	.512	.780	ผ่าน
CC1_2	เลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากรแต่ละวัฒนธรรม	4.33	.606	.592	.772	ผ่าน
CC1_3	ปรับรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมของผู้รับสาร	4.33	.606	.592	.772	ผ่าน
CC1_4	สื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมเข้าใจตรงกัน	4.33	.606	.592	.772	ผ่าน
ตัวบ่งชี้ 1.2 ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม						
CC2_1	เข้าใจถึงความแตกต่างของค่านิยมในแต่ละวัฒนธรรมของบุคลากร	4.43	.568	.301	.799	ผ่าน
CC2_2	เข้าใจว่าภาษากายอาจมีความหมายแตกต่างกันตามวัฒนธรรม	4.43	.568	.301	.799	ผ่าน
CC2_3	เห็นคุณค่าของความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์กร	4.43	.568	.301	.799	ผ่าน

ข้อ	รายการ	Mean	SD	CITC	α if deleted	ผลการพิจารณา
CC2_4	เข้าใจว่าวิธีการสื่อสารอาจแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม	4.43	.568	.301	.799	ผ่าน
ตัวบ่งชี้ 1.3 การจัดการความขัดแย้ง						
CC3_1	สามารถระบุสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.43	.568	.477	.783	ผ่าน
CC3_2	ใช้การสื่อสารที่เป็นธรรมในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างวัฒนธรรม	4.43	.568	.477	.783	ผ่าน
CC3_3	ป้องกันความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดทางวัฒนธรรม	4.43	.568	.477	.783	ผ่าน
CC3_4	ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม	4.47	.571	.404	.790	ผ่าน
องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) α = .904						
ตัวบ่งชี้ 2.1 การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม						
TL1_1	กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.30	.702	.536	.899	ผ่าน
TL1_2	สื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมยอมรับร่วมกัน	4.30	.702	.536	.899	ผ่าน
TL1_3	วางยุทธศาสตร์การทำงานที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย	4.30	.702	.536	.899	ผ่าน
TL1_4	สร้างค่านิยมร่วมขององค์กรที่เน้นการเคารพในความแตกต่าง	4.30	.702	.536	.899	ผ่าน
ตัวบ่งชี้ 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม						
TL2_1	สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมมุ่งสู่เป้าหมายองค์กร	4.37	.615	.537	.899	ผ่าน
TL2_2	เป็นแบบอย่างของการทำงานอย่างเคารพความหลากหลาย	4.33	.606	.543	.899	ผ่าน
TL2_3	แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรม	4.33	.606	.543	.899	ผ่าน
TL2_4	เชื่อมโยงงานของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรมกับเป้าหมายร่วมขององค์กร	4.33	.606	.543	.899	ผ่าน
ตัวบ่งชี้ 2.3 การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา						
TL3_1	ส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างสำหรับบุคลากร	4.27	.740	.677	.894	ผ่าน

ข้อ	รายการ	Mean	SD	CITC	α if deleted	ผลการพิจารณา
TL3_2	พัฒนาความรู้ของบุคลากรในการทำงานในสภาพแวดล้อมข้ามวัฒนธรรม	4.27	.740	.677	.894	ผ่าน
TL3_3	สนับสนุนให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการสร้างสรรค์ที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.27	.740	.677	.894	ผ่าน
TL3_4	ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.27	.740	.677	.894	ผ่าน
ตัวบ่งชี้ 2.4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม						
TL4_1	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมมีส่วนร่วมเสนอแนวทางการพัฒนา	4.20	.761	.558	.899	ผ่าน
TL4_2	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.23	.774	.548	.899	ผ่าน
TL4_3	ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกวัฒนธรรมในการตัดสินใจ	4.20	.761	.558	.899	ผ่าน
TL4_4	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.20	.761	.558	.899	ผ่าน
องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (CA) α = .886						
ตัวบ่งชี้ 3.1 การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม						
CA1_1	ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน	4.20	.714	.779	.857	ผ่าน
CA1_2	ปรับวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลง	4.20	.714	.779	.857	ผ่าน
CA1_3	แสดงความยืดหยุ่นเมื่อต้องทำงานร่วมกับวัฒนธรรมใหม่ๆ	4.20	.714	.779	.857	ผ่าน
CA1_4	สามารถปรับกลยุทธ์การทำงานเมื่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลง	4.20	.714	.779	.857	ผ่าน
ตัวบ่งชี้ 3.2 ความยืดหยุ่นในการทำงาน						
CA2_1	พิจารณาปรับนโยบายให้เหมาะสมกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.30	.702	.579	.881	ผ่าน
CA2_2	เปิดกว้างต่อวิธีการทำงานที่มาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย	4.27	.691	.540	.886	ผ่าน
CA2_3	ออกแบบกระบวนการตัดสินใจโดยคำนึงถึงมุมมองจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย	4.30	.702	.514	.889	ผ่าน

ข้อ	รายการ	Mean	SD	CITC	α if deleted	ผลการพิจารณา
องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ (TR) α = .839						
ตัวบ่งชี้ 4.1 ความซื่อสัตย์						
TR1_1	ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกวัฒนธรรมด้วยความซื่อตรง	4.30	.702	.417	.833	ผ่าน
TR1_2	เปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียม	4.30	.702	.417	.833	ผ่าน
TR1_3	รักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับบุคลากรโดยไม่เลือกปฏิบัติ	4.30	.702	.417	.833	ผ่าน
TR1_4	ปฏิบัติต่อบุคลากรจากทุกวัฒนธรรมด้วยความยุติธรรม	4.30	.702	.417	.833	ผ่าน
ตัวบ่งชี้ 4.2 ความน่าเชื่อถือ						
TR2_1	แสดงความสามารถในการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.13	.681	.646	.816	ผ่าน
TR2_2	ตัดสินใจอย่างมีหลักการเมื่อจัดการกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.13	.681	.646	.816	ผ่าน
TR2_3	มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกวัฒนธรรมจนเป็นที่ไว้วางใจ	4.13	.681	.646	.816	ผ่าน
TR2_4	สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร	4.13	.681	.646	.816	ผ่าน
ตัวบ่งชี้ 4.3 ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม						
TR3_1	เคารพวิถีปฏิบัติที่แตกต่างกันของบุคลากรจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย	4.37	.765	.329	.841	ผ่าน
TR3_2	ยอมรับความหลากหลายทางภาษาในองค์กร	4.40	.724	.469	.829	ผ่าน
TR3_3	ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้เกิดความเท่าเทียม	4.43	.728	.504	.826	ผ่าน
TR3_4	ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เคารพในความแตกต่าง	4.43	.728	.504	.826	ผ่าน
องค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ (EM) α = .898						
ตัวบ่งชี้ 5.1 การยอมรับความแตกต่าง						
EM1_1	มองความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้	4.27	.691	.625	.890	ผ่าน
EM1_2	เคารพในอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของบุคลากรแต่ละคน	4.20	.664	.596	.891	ผ่าน

ข้อ	รายการ	Mean	SD	CITC	α if deleted	ผลการพิจารณา
EM1_3	ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมระหว่างบุคคลจากทุกวัฒนธรรม	4.27	.691	.717	.885	ผ่าน
ตัวบ่งชี้ 5.2 การเข้าใจความรู้สึก						
EM2_1	รับรู้ความรู้สึกของบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง	4.17	.699	.427	.900	ผ่าน
EM2_2	พยายามเข้าใจสถานการณ์จากมุมมองของบุคลากรที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมต่างกัน	4.23	.679	.431	.899	ผ่าน
EM2_3	ตระหนักว่าความคาดหวังอาจมีรูปแบบต่างกันไปตามวัฒนธรรม	4.23	.679	.431	.899	ผ่าน
EM2_4	แสดงออกถึงความห่วงใยที่เหมาะสมต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรม	4.23	.679	.431	.899	ผ่าน
ตัวบ่งชี้ 5.3 การรับฟังอย่างเปิดใจ						
EM3_1	รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรมด้วยความตั้งใจ	4.27	.740	.749	.883	ผ่าน
EM3_2	ไม่ด่วนตัดสินความคิดเห็นของบุคลากรจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน	4.27	.740	.749	.883	ผ่าน
EM3_3	แสดงความเคารพต่อความคิดเห็นที่แตกต่างทางวัฒนธรรม	4.27	.740	.749	.883	ผ่าน
EM3_4	สร้างบรรยากาศที่บุคลากรทุกวัฒนธรรมกล้าแสดงความคิดเห็น	4.23	.728	.734	.884	ผ่าน
EM3_5	ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสมตามบริบททางวัฒนธรรม	4.23	.728	.734	.884	ผ่าน

หมายเหตุ: CITC = Corrected Item-Total Correlation, α if deleted = Cronbach's Alpha if Item Deleted, เกณฑ์การผ่าน CITC ≥ 0.30 ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ α = .851 (59 ข้อ) ค่าความเชื่อมั่นรายองค์ประกอบ CC = .801, TL = .904, CA = .886, TR = .839, EM = .898

จากตารางที่ 4.1 พบว่าแบบวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ (Cronbach's Alpha) เท่ากับ .851 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่าองค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่นสูงสุด (α = .904) รองลงมาคือองค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ (α = .898) องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (α = .886) องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ (α = .839) และองค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (α = .801) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่า CITC รายข้อ พบว่าทุกข้อมีค่า CITC อยู่ระหว่าง 0.301 ถึง 0.779 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (CITC ≥ 0.30) ทุกข้อ และเมื่อพิจารณาค่า α if Item Deleted พบว่าไม่มีข้อใดที่เมื่อลบออกแล้วทำให้ค่า Alpha ของแบบวัดโดยรวมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่าทุกข้อมีส่วนสนับสนุนความเชื่อมั่นของแบบวัดและสมควรคงไว้ทุกข้อ ผู้วิจัยจึงนำแบบวัดทั้ง 59 ข้อไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงในระยะที่ 2 ต่อไป

ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อจากการทดลองใช้ (Try Out, n = 30) ยืนยันความเชื่อมั่นและความเที่ยงของเครื่องมือในระดับดีมาก โดยค่า Cronbach's Alpha รวมทั้งฉบับเท่ากับ .851 ซึ่งเกินเกณฑ์มาตรฐานที่ .70 ตามแนวทางของ Cronbach (1990) และ Nunnally & Bernstein (1994) และค่า CITC ทุกข้ออยู่ระหว่าง .301–.779 ผ่านเกณฑ์ ≥ .30 ทุกข้อ ตามแนวทางของ Hair et al. (2019) ที่ระบุว่าค่า CITC ที่สูงกว่า .30 แสดงว่าข้อนั้น ๆ มีการวัดสิ่งเดียวกันกับคะแนนรวมของเครื่องมือ สะท้อนให้เห็นว่าข้อคำถามทั้ง 59 ข้อวัดโครงสร้างภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในทิศทางเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ

4.1.4 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยเหตุผลที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 4.2 ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่พัฒนาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างองค์ประกอบและความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ ก่อนนำไปสู่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ในระยะที่ 2 การประเมินความเหมาะสมนี้ดำเนินการโดยกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง ซึ่งช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของเครื่องมือและโครงสร้างโมเดลตามแนวทางของ Hair et al. (2019) ที่ระบุว่าเมื่อไม่มี EFA ผู้วิจัยควรมีหลักฐานเชิงประจักษ์อื่นมาสนับสนุนความเหมาะสมของโครงสร้างที่พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสม

รายการ	Mean	SD	ระดับความเหมาะสม
1. การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC)	4.39	0.34	ผ่าน
1.1 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (CC1)	4.33	0.62	ผ่าน
1.ใช้ภาษาที่ชัดเจนในการสื่อสารกับบุคลากรจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง CC1_1	4.36	0.63	ผ่าน
2.เลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากรแต่ละวัฒนธรรม CC1_2	4.32	0.62	ผ่าน

รายการ	Mean	SD	ระดับความเหมาะสม
3.ปรับรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมของผู้รับสาร CC1_3	4.32	0.62	ผ่าน
4.สื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมเข้าใจตรงกัน CC1_4	4.32	0.62	ผ่าน
1.2 ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (CC2)	4.39	0.56	ผ่าน
5.เข้าใจถึงความแตกต่างของค่านิยมในแต่ละวัฒนธรรมของบุคลากร CC2_1	4.40	0.61	ผ่าน
6.เข้าใจว่าภาษากายอาจมีความหมายแตกต่างกันตามวัฒนธรรม CC2_2	4.40	0.61	ผ่าน
7.เห็นคุณค่าของความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์กร CC2_3	4.38	0.60	ผ่าน
8.เข้าใจว่าวิธีการสื่อสารอาจแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม CC2_4	4.38	0.60	ผ่าน
1.3 การจัดการความขัดแย้ง (CC3)	4.46	0.52	ผ่าน
9.สามารถระบุสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม CC3_1	4.42	0.57	ผ่าน
10.ใช้การสื่อสารที่เป็นธรรมในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างวัฒนธรรม CC3_2	4.46	0.61	ผ่าน
11.ป้องกันความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดทางวัฒนธรรม CC3_3	4.50	0.58	ผ่าน
12.ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม CC3_4	4.48	0.61	ผ่าน
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	4.29	0.31	ผ่าน
2.1 การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (TL1)	4.28	0.55	ผ่าน
13.กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม TL1_1	4.30	0.68	ผ่าน
14.สื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมยอมรับร่วมกัน TL1_2	4.34	0.66	ผ่าน
15.วางยุทธศาสตร์การทำงานที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย TL1_3	4.24	0.66	ผ่าน
16.สร้างค่านิยมร่วมขององค์กรที่เน้นการเคารพในความแตกต่าง TL1_4	4.24	0.72	ผ่าน
2.2 การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (TL2)	4.24	0.49	ผ่าน
17.สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมมุ่งสู่เป้าหมายองค์กร TL2_1	4.28	0.70	ผ่าน

รายการ	Mean	SD	ระดับความเหมาะสม
18.เป็นแบบอย่างของการทำงานอย่างเคารพความหลากหลาย TL2_2	4.20	0.69	ผ่าน
19.แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรม TL2_3	4.26	0.59	ผ่าน
20.เชื่อมโยงงานของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรมกับเป้าหมายร่วมขององค์กร TL2_4	4.22	0.62	ผ่าน
2.3 การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (TL3	4.36	0.54	ผ่าน
21.ส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างสำหรับบุคลากร TL3_1	4.34	0.63	ผ่าน
22.พัฒนาความรู้ของบุคลากรในการทำงานในสภาพแวดล้อมข้ามวัฒนธรรม TL3_2	4.38	0.84	ผ่าน
23.สนับสนุนให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการสร้างสรรค์ที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม TL3_3	4.38	0.64	ผ่าน
24.ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม TL3_4	4.36	0.66	ผ่าน
2.4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (TL4)	4.27	0.53	ผ่าน
25.เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมมีส่วนร่วมเสนอแนวทางการพัฒนา TL4_1	4.38	0.63	ผ่าน
26.ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม TL4_2	4.22	0.65	ผ่าน
27.ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกวัฒนธรรมในการตัดสินใจ TL4_3	4.22	0.67	ผ่าน
28.สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม TL4_4	4.26	0.66	ผ่าน
3. ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability)	4.28	0.47	ผ่าน
3.1 การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (CA1)	4.27	0.61	ผ่าน
29.ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน CA1_1	4.34	0.69	ผ่าน
30.ปรับวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลง CA1_2	4.24	0.69	ผ่าน
31.แสดงความยืดหยุ่นเมื่อต้องทำงานร่วมกับวัฒนธรรมใหม่ๆ CA1_3	4.28	0.67	ผ่าน

รายการ	Mean	SD	ระดับความเหมาะสม
32.สามารถปรับกลยุทธ์การทำงานเมื่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลง CA1_4	4.24	0.68	ผ่าน
3.2 ความยืดหยุ่นในการทำงาน (CA2)	4.28	0.59	ผ่าน
33.พิจารณาปรับนโยบายให้เหมาะสมกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม CA2_1	4.26	0.69	ผ่าน
34.เปิดกว้างต่อวิธีการทำงานที่มาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย CA2_2	4.26	0.66	ผ่าน
35.ออกแบบกระบวนการตัดสินใจโดยคำนึงถึงมุมมองจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย CA2_3	4.32	0.68	ผ่าน
4. ความไว้วางใจ (Trust) (TR)	4.37	0.32	ผ่าน
4.1 ความซื่อสัตย์ (TR1)	4.28	0.54	ผ่าน
36.ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกวัฒนธรรมด้วยความซื่อตรง TR1_1	4.28	0.67	ผ่าน
37.เปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียม TR1_2	4.30	0.67	ผ่าน
38.รักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับบุคลากรโดยไม่เลือกปฏิบัติ TR1_3	4.24	0.65	ผ่าน
39.ปฏิบัติต่อบุคลากรจากทุกวัฒนธรรมด้วยความยุติธรรม TR1_4	4.30	0.65	ผ่าน
4.2 ความน่าเชื่อถือ (TR2)	4.36	0.56	ผ่าน
40.แสดงความสามารถในการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม TR2_1	4.36	0.63	ผ่าน
41.ตัดสินใจอย่างมีหลักการเมื่อจัดการกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม TR2_2	4.40	0.61	ผ่าน
42.มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกวัฒนธรรมจนเป็นที่ไว้วางใจ TR2_3	4.34	0.66	ผ่าน
43.สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร TR2_4	4.32	0.65	ผ่าน
4.3 ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (TR3)	4.48	0.52	ผ่าน
44.เคารพวิถีปฏิบัติที่แตกต่างกันของบุคลากรจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย TR3_1	4.54	0.58	ผ่าน
45.ยอมรับความหลากหลายทางภาษาในองค์กร TR3_2	4.48	0.61	ผ่าน
46.ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้เกิดความเท่าเทียม TR3_3	4.44	0.64	ผ่าน
47.ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เคารพในความแตกต่าง TR3_4	4.46	0.61	ผ่าน
5. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) (EM)	4.32	0.33	ผ่าน
5.1 การยอมรับความแตกต่าง (EM1)	4.29	0.54	ผ่าน

รายการ	Mean	SD	ระดับความเหมาะสม
48.มองความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้ EM1_1	4.34	0.63	ผ่าน
48.มองความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้ EM1_1	4.34	0.63	ผ่าน
49.เคารพในอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของบุคลากรแต่ละคน EM1_2	4.24	0.66	ผ่าน
50.ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมระหว่างบุคคลจากทุกวัฒนธรรม EM1_3	4.30	0.67	ผ่าน
5.2 การเข้าใจความรู้สึก (EM2)	4.31	0.57	ผ่าน
51.รับรู้ความรู้สึกของบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง EM2_1	4.26	0.66	ผ่าน
52.พยายามเข้าใจสถานการณ์จากมุมมองของบุคลากรที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมต่างกัน EM2_2	4.26	0.66	ผ่าน
53.ตระหนักว่าความคาดหวังอาจมีรูปแบบต่างกันไปตามวัฒนธรรม EM2_3	4.32	0.65	ผ่าน
54.แสดงออกถึงความห่วงใยที่เหมาะสมต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรม EM2_4	4.40	0.63	ผ่าน
5.3 การรับฟังอย่างเปิดใจ (EM3)	4.34	0.52	ผ่าน
55.รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรมด้วยความตั้งใจ EM3_1	4.32	0.68	ผ่าน
56.ไม่ด่วนตัดสินความคิดเห็นของบุคลากรจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน EM3_2	4.34	0.69	ผ่าน
57.แสดงความเคารพต่อความคิดเห็นที่แตกต่างทางวัฒนธรรม EM3_3	4.38	0.67	ผ่าน
58.สร้างบรรยากาศที่บุคลากรทุกวัฒนธรรมกล้าแสดงความคิดเห็น EM3_4	4.36	0.66	ผ่าน
59.ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสมตามบริบททางวัฒนธรรม EM3_5	4.34	0.69	ผ่าน

จากตารางที่ 4.2 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และข้อคำถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมโดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน พบว่า

1. ระดับความเหมาะสมโดยรวมองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.28–4.39) โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC) ($\bar{x}$ = 4.39) รองลงมาคือ ความไว้วางใจ (TR) ($\bar{x}$ = 4.37) และความเห็นอกเห็นใจ (EM) ($\bar{x}$ = 4.32) ตามลำดับ

2. ระดับความเหมาะสมรายตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ทั้ง 15 ตัว มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.24–4.48) โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (TR3) ($\bar{x}$ = 4.48) รองลงมาคือ การจัดการความขัดแย้ง (CC3) ($\bar{x}$ = 4.46) และความน่าเชื่อถือ (TR2) ($\bar{x}$ = 4.36) ตามลำดับ

3. ระดับความเหมาะสมรายข้อคำถามข้อคำถามทั้ง 59 ข้อ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมี 1 ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.20–4.54 โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “เคารพวิถีปฏิบัติที่แตกต่างกันของบุคลากรจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย (TR3_1)” ($\bar{x}$ = 4.54) และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ “เป็นแบบอย่างของการทำงานอย่างเคารพความหลากหลาย (TL2_2)” ($\bar{x}$ = 4.20)

4. ความสอดคล้องของผู้ประเมินเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าระหว่าง 0.31–0.84 ซึ่งน้อยกว่า 1.00 ทุกรายการแสดงว่าผู้ประเมินทั้ง 50 คน มีความคิดเห็นสอดคล้อง
กันในระดับสูง

จากผลการประเมินดังกล่าว องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และข้อคำถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมทุกข้อมีค่าเฉลี่ยผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{x}$ ≥ 3.51) จึงสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน(CFA) ในระยะที่ 2 ได้อย่างน่าเชื่อถือ

จากผลการดำเนินงานระยะที่ 1 ทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย (2) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วย IOC (3) การทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) และ (4) การประเมินความเหมาะสม สรุปได้ว่าได้รับกรอบแนวคิดและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีคุณภาพครบถ้วนตามมาตรฐานวิชาการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 15 ตัวบ่งชี้ 59 ข้อคำถาม ผ่านการตรวจสอบ IOC ≥ 0.60 ทุกข้อ มีความเชื่อมั่นรวม Cronbach's Alpha = .851 ค่า CITC ≥ 0.30 ทุกข้อ และผ่านการประเมินความเหมาะสมโดยกลุ่มตัวอย่าง 50 คน ที่ค่าเฉลี่ย ≥ 3.51 ทุกรายการ จึงมีความพร้อมเพียงพอในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ในระยะที่ 2 ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะยืนยันโครงสร้างองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2 ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ระยะที่ 2 มุ่งพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ โดยนำกรอบแนวคิดที่ได้จากระยะที่ 1 ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) และการทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) แล้ว มาตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผ่านโปรแกรม Mplus โดยใช้วิธีการประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood (ML)

ทั้งนี้ งานวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ก่อน CFA ด้วยเหตุผลสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

ประการแรก งานวิจัยนี้มีกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ชัดเจนจากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งได้กำหนดโครงสร้างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่ต้น การใช้ EFA จึงไม่มีความจำเป็น เนื่องจาก EFA เหมาะสำหรับการศึกษาเชิงสำรวจที่ยังไม่มีกรอบแนวคิดที่ชัดเจน

ประการที่สอง กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้วยค่า IOC ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่าโครงสร้างองค์ประกอบมีความสมเหตุสมผลและได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญก่อนการเก็บข้อมูลแล้ว

ประการที่สาม การใช้ CFA โดยตรงสอดคล้องกับแนวทางของ Hair et al. (2019) ที่ระบุว่า CFA มีความเหมาะสมกว่า EFA เมื่อผู้วิจัยมีทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่ต้องการยืนยัน เนื่องจาก CFA ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถทดสอบได้โดยตรงว่าโมเดลที่กำหนดไว้ล่วงหน้านั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัยในระยะนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 2 ดำเนินการตามกรอบแนวทางของ Kline (2015) และ Hair et al. (2019) ซึ่งกำหนดให้ก่อนการวิเคราะห์ CFA ผู้วิจัยต้องตรวจสอบเงื่อนไขเบื้องต้น 4 ประการ ได้แก่

1) การแจกแจงของข้อมูลเป็นโค้งปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) 2) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในทิศทางที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิด โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน 3) ความเหมาะสมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่า KMO และ Bartlett's Test 4) ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอ

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากคณบดีและอาจารย์ผู้สอนของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา รวม 550 คน ซึ่งเกินเกณฑ์ขั้นต่ำที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่แนะนำไว้ที่ 10:1 ต่อพารามิเตอร์ที่ประมาณค่า (Hair et al., 2019; Kline, 2015) ผลการตรวจสอบเงื่อนไขเบื้องต้นแสดงในหัวข้อต่อไปนี้

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ทราบลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณบดีและอาจารย์ผู้สอนของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา รวมทั้งสิ้น 550 คน ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ		
ชาย	262	47.60
หญิง	288	52.40
รวม	**550**	**100**
2. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	8	1.50
ปริญญาโท	223	40.50
ปริญญาเอก	319	58.00
รวม	**550**	**100**
3. ตำแหน่ง		
คณบดี	15	2.70
อาจารย์ผู้สอน	535	97.30
รวม	**550**	**100**
4. มหาวิทยาลัย		
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	242	44.00
มหาวิทยาลัยพะเยา	308	56.00
รวม	**550**	**100**
5. ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	181	32.90
5 – 10 ปี	260	47.30
มากกว่า 10 ปี	109	19.80

รวม	**550**	**100**

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 550 คน จำแนกเป็นเพศหญิง จำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 52.40 และเพศชาย จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 47.60

เมื่อพิจารณาวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาเอก จำนวน 319 คน คิดเป็นร้อยละ 58.00 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 40.50 และระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50

เมื่อพิจารณาตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ผู้สอน จำนวน 535 คน คิดเป็นร้อยละ 97.30 และเป็นคณบดี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70

เมื่อพิจารณามหาวิทยาลัย พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 308 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 และสังกัดมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00

เมื่อพิจารณาประสบการณ์ทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5–10 ปี จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 47.30 รองลงมาคือประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 และประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 19.80 ตามลำดับ

4.2.2 ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนาและการตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรโดยการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของข้อมูล ว่าเป็นการแจกแจงปกติหรือไม่ โดยวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนการวิเคราะห์ CFA ด้วยวิธี Maximum Likelihood โดยใช้เกณฑ์ค่าความเบ้ (Sk) และค่าความโด่ง (Ku) ที่มีค่าน้อยกว่า 1 ถือว่าสมบูรณ์ และค่าน้อยกว่า 2 ถือว่ายอมรับได้ ตามแนวทางของ George and Mallery (2010) ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

องค์ประกอบหลัก	ตัวบ่งชี้	Mean	*S.D.*	SK	KU
การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม		**4.32**	**0.43**	**-0.12**	**0.04**
	การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.26	0.53	0.00	-0.19
	ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม	4.36	0.46	-0.10	0.39
	การจัดการความขัดแย้ง	4.35	0.51	-0.09	-0.17

องค์ประกอบหลัก	ตัวบ่งชี้	Mean	*S.D.*	SK	KU
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง		**4.27**	**0.42**	**0.01**	**-0.16**
	การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม	4.27	0.43	-0.09	-0.13
	การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม	4.29	0.49	0.00	0.25
	การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา	4.28	0.53	0.08	-0.21
	การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม	4.22	0.60	0.05	-0.38
ด้านความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม		**4.24**	**0.49**	**-0.03**	**-0.46**
	การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม	4.20	0.60	-0.10	-0.30
	ความยืดหยุ่นในการทำงาน	4.27	0.56	-0.05	-0.38
ด้านความไว้วางใจ		**4.29**	**0.40**	**-0.23**	**0.13**
	ความซื่อสัตย์	4.23	0.48	-0.12	0.10
	ความน่าเชื่อถือ	4.24	0.39	-0.18	0.09
	ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.39	0.56	-0.12	-0.34
ด้านความเห็นอกเห็นใจ		**4.22**	**0.38**	**-0.04**	**-0.17**
	การยอมรับความแตกต่าง	4.25	0.54	-0.07	-0.09
	การเข้าใจความรู้สึก	4.22	0.44	0.10	-0.10
	การรับฟังอย่างเปิดใจ	4.17	0.36	0.00	-0.13

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือทั้ง 5 องค์ประกอบ มีข้อมูลการแจกแจงเป็นโค้งปกติ โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.32 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.26 – 4.36 โดยตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนสูงที่สุด คือ ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม ($\bar{x}$ = 4.36) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x}$ = 4.26) โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.10 ถึง 0.00 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.19 ถึง 0.39

องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.27 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.22 – 4.29 โดยตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนสูงที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม ($\bar{x}$ = 4.29) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม ($\bar{x}$ = 4.22) นอกจากนี้ข้อมูลมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้มีค่า

อยู่ระหว่าง -0.09 ถึง 0.08 และค่าความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -0.38 ถึง 0.25 ถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.24 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.20 – 4.27 โดยตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนสูงที่สุด คือ ความยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.27) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม ($\bar{x}$ = 4.20) นอกจากนี้ข้อมูลมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้มีค่าอยู่ระหว่าง -0.10 ถึง -0.05 และค่าความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -0.38 ถึง -0.30 ถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.29 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.23 – 4.39 โดยตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนสูงที่สุด คือ ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม ($\bar{x}$ = 4.39) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ ความซื่อสัตย์ ($\bar{x}$ = 4.23) นอกจากนี้ข้อมูลมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้มีค่าอยู่ระหว่าง -0.18 ถึง -0.12 และค่าความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -0.34 ถึง 0.10 ถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

องค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ มีคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.22 เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.17 – 4.25 โดยตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนสูงที่สุด คือ การยอมรับความแตกต่าง ($\bar{x}$ = 4.25) ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ การรับฟังอย่างเปิดใจ ($\bar{x}$ = 4.17) นอกจากนี้ข้อมูลมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้มีค่าอยู่ระหว่าง -0.07 ถึง 0.10 และค่าความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -0.13 ถึง -0.09 ถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

ความสำคัญของการตรวจสอบการแจกแจงปกติในบริบทนี้เกี่ยวข้องกับวิธีการประมาณค่าที่ใช้ในการวิเคราะห์ CFA กล่าวคือ วิธี Maximum Likelihood (ML) ที่ผู้วิจัยใช้ในระยะนี้มีข้อสมมติสำคัญว่าข้อมูลมีการแจกแจงปกติแบบหลายตัวแปร (Multivariate Normality) ตามแนวทางของ West, Finch & Curran (1995) ที่ระบุว่าหากค่าความเบ้มีค่าน้อยกว่า 2 และค่าความโด่งมีค่าน้อยกว่า 7 สามารถใช้ ML ได้อย่างเหมาะสม

ผลการตรวจสอบพบว่าค่าความเบ้และความโด่งของตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าน้อยกว่า 1.0 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับดีมาก ยืนยันความเหมาะสมในการใช้ ML สำหรับขั้นตอน CFA ต่อไป

4.2.3 ผลการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร

ก่อนดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างตัวบ่งชี้ทั้ง 15 ตัว เพื่อตรวจสอบว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันในทิศทางที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดหรือไม่ และ

เพื่อตรวจสอบปัญหา Multicollinearity ที่อาจเกิดขึ้นหากตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป ($r > 0.90$) โดยคาดว่าตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบเดียวกันควรมีความสัมพันธ์กันสูงกว่าตัวบ่งชี้ต่างองค์ประกอบ ซึ่งจะเป็นหลักฐานเบื้องต้นของความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

	CC1	CC2	CC3	TL1	TL2	TL3	TL4	CA1	CA2	TR1	TR2	TR3	EM1	EM2	EM3
CC1	1														
CC2	.579**	1													
CC3	.613**	.613**	1												
TL1	.176**	.205**	.186**	1											
TL2	.183**	.239**	.255**	.578**	1										
TL3	.220**	.236**	.205**	.598**	.588**	1									
TL4	.181**	.217**	.206**	.569**	.569**	.566**	1								
CA1	.194**	.141**	.095**	.137**	.095**	.134**	.180**	1							
CA2	.204**	.162**	.149**	.129**	.099**	.116**	.122**	.567**	1						
TR1	.221**	.187**	.203**	.141**	.167**	.134**	.145**	.244**	.250**	1					
TR2	.145**	.110**	.190**	.185**	.197**	.228**	.240**	.224**	.226**	.575**	1				
TR3	.168**	.176**	.162**	.174**	.127**	.177**	.183**	.233**	.252**	.550**	.620**	1			
EM1	.213**	.185**	.186**	.220**	.179**	.242**	.235**	.166**	.230**	.140**	.210**	.186**	1		
EM2	.162**	.195**	.183**	.201**	.175**	.201**	.204**	.135**	.192**	.180**	.245**	.206**	.589**	1	
EM3	.169**	.163*	.175**	.197**	.194**	.250**	.214**	.197**	.218**	.189**	.250**	.217**	.618**	.598**	1

จากตารางที่ 4.5 พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 15 ตัวมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เกือบทุกคู่ ยกเว้นคู่ CC2–EM3 ที่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารูปแบบความสัมพันธ์ พบว่าตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบเดียวกันมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่าตัวบ่งชี้ต่างองค์ประกอบอย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันอยู่ระหว่าง .579 ถึง .613 องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าอยู่ระหว่าง .566 ถึง .598 องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม มีค่า .567 องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ มีค่าอยู่ระหว่าง .550 ถึง .620 และองค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ มีค่าอยู่ระหว่าง .589 ถึง .618 ในขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ต่างองค์ประกอบมีค่าต่ำกว่าอย่างชัดเจน และไม่พบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่สูงเกิน .90 ในคู่ใด แสดงว่าข้อมูลไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) และมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ CFA ในขั้นตอนต่อไป

รูปแบบความสัมพันธ์ที่พบในตารางที่ 4.6 สอดคล้องกับหลักการความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) และ ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ที่ Campbell & Fiske (1959) นำเสนอ กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบเดียวกันควรมีความสัมพันธ์กันสูงกว่าตัวบ่งชี้ต่างองค์ประกอบ (Convergent Validity) และตัวบ่งชี้ต่างองค์ประกอบควรมีความสัมพันธ์กันต่ำกว่าเพื่อแสดงว่าแต่ละองค์ประกอบวัดสิ่งที่แตกต่างกัน (Discriminant Validity) ซึ่งผลที่ได้เป็นไปตามรูปแบบที่คาดหวัง แสดงว่ากรอบแนวคิด 5 องค์ประกอบที่พัฒนาขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้างเบื้องต้นในระดับที่ยอมรับได้ ก่อนเข้าสู่การทดสอบ CFA อย่างเป็นทางการ

4.2.4 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ก่อนดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลด้วยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อยืนยันว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีความเหมาะสมเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยค่า KMO ที่ดีควรมีค่า ≥ .80 และ Bartlett's Test of Sphericity ควรมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig. < .05) ซึ่งหมายความว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่า KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.814
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3103.707
	df	105
	Sig.	.000

จากตารางที่ 4.6 พบว่าค่า KMO เท่ากับ .814 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก (เกณฑ์ ≥ .80) แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมสูงสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ และผลการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า χ^2 = 3,103.707 ที่ df = 105 และ Sig. = .000 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในระดับที่เหมาะสม ผลการทดสอบทั้งสองค่าจึงยืนยันว่าข้อมูลมีความเหมาะสมเพียงพอ สำหรับการดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ในขั้นตอนต่อไป

4.2.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของโมเดลการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ระดับตามลำดับขั้น ดังนี้

ระดับที่หนึ่ง คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order CFA) มุ่งตรวจสอบว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวทั้ง 15 ตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) สูงพอและมีนัยสำคัญทางสถิติบนองค์ประกอบหลักที่สังกัดอยู่หรือไม่ กล่าวคือ ตัวบ่งชี้แต่ละตัวสามารถอธิบายองค์ประกอบของตนได้ดีเพียงใด โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ 2 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ก่อนปรับโมเดลและหลังปรับโมเดล เพื่อให้โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้

ระดับที่สอง คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order CFA) มุ่งตรวจสอบว่าองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม ความไว้วางใจ และความเห็นอกเห็นใจ สามารถอธิบายตัวแปรแฝงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (CULTURE) ในระดับที่สูงพอและมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ ซึ่งเป็นการยืนยันว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านเป็นองค์ประกอบย่อยของโครงสร้างภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมโดยรวมอย่างแท้จริง

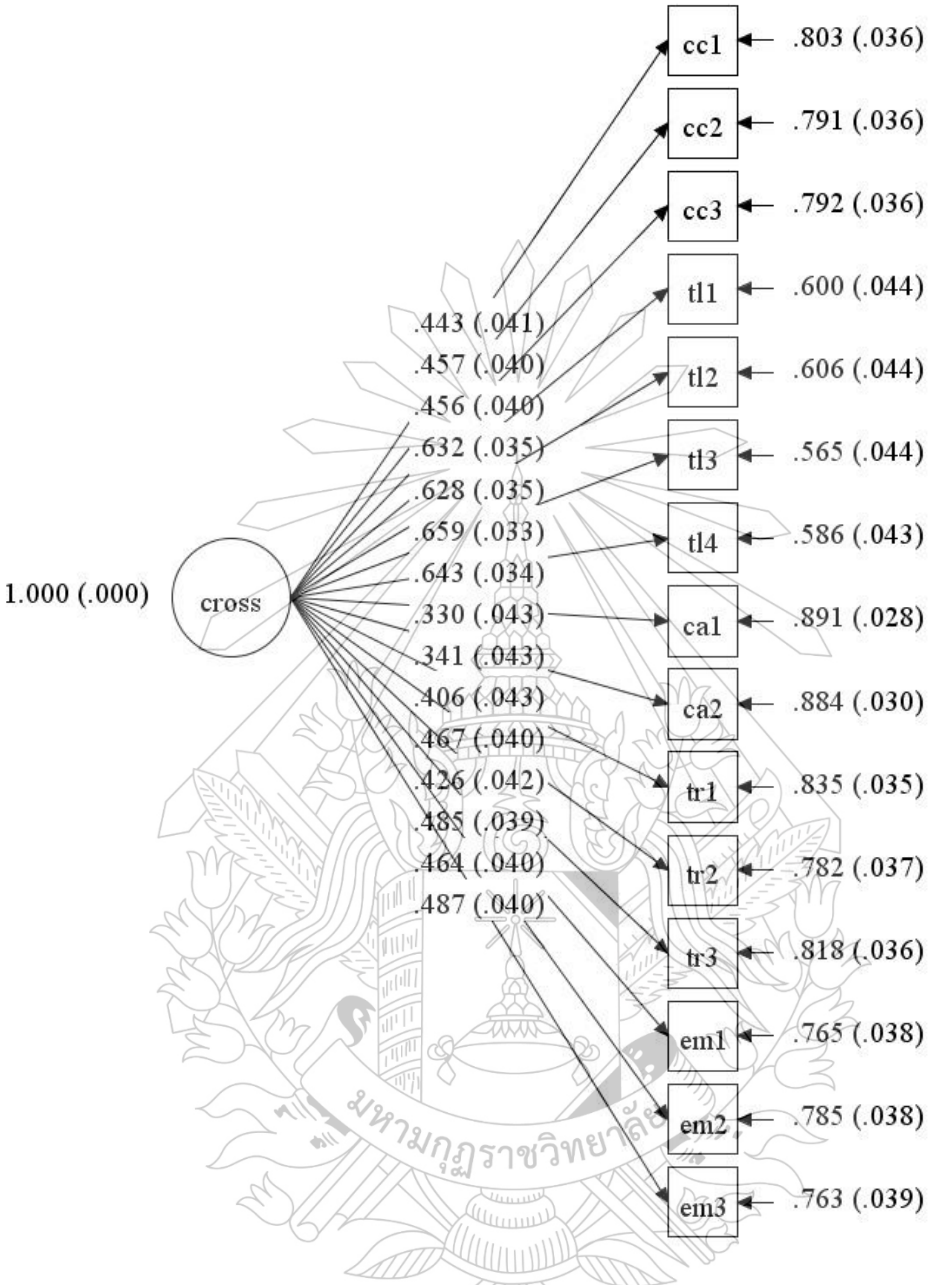
การวิเคราะห์ทั้งสองระดับนี้ดำเนินการผ่านโปรแกรม Mplus โดยใช้วิธีการประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood (ML) และใช้เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของโมเดล ได้แก่ p-value > .05, $\chi^2/df < 2$, CFI ≥ .94, TLI ≥ .94, SRMR ≤ .05 และ RMSEA ≤ .05 ตามแนวทางของ Hu and Bentler (1999) และ Hair et al. (2019)

4.2.5.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order CFA) ก่อนปรับโมเดล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ First Order CFA ตามกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้น ก่อนการปรับโมเดลใดๆ ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.7 และภาพที่ 4.1

ตารางที่ 4.7 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล First Order CFA ก่อนปรับโมเดล

ที่	ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์	ผลวิเคราะห์	ผลพิจารณา
1	ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value)	p>0.05	0.0000	ไม่ผ่านเกณฑ์
2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2)	-	1718.680	-
3	ค่าองศาอิสระ (df)	-	90	-
4	ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df)	<2	19.096	ไม่ผ่านเกณฑ์
5	CFI	>=0.94	0.464	ไม่ผ่านเกณฑ์
6	TLI	>=0.94	0.374	ไม่ผ่านเกณฑ์
7	SRMR	<=0.05	0.129	ไม่ผ่านเกณฑ์
8	RMSEA	<=0.05	0.181	ไม่ผ่านเกณฑ์



χ^2= 1718.680, df= 90, P-Value= 0.000, RMSEA= 0.181, CFI= 0.464, TLI= 0.374, SRMR= 0.129

ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง
(First Order Confirmatory Factor Analysis) ก่อนปรับ

จากตารางที่ 4.7 และภาพที่ 4.1 พบว่า โมเดลก่อนปรับไม่ผ่านเกณฑ์ทุกดัชนี กล่าวคือ ค่า p-value = .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 ค่า χ^2 = 1,718.680 ที่ df = 90 ค่า χ^2/df = 19.096 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (< 2) อย่างมาก ค่า CFI = .464 และ TLI = .374 ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (≥ .94) อย่างชัดเจน ค่า SRMR = .129 และ RMSEA = .181 สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (≤ .05) อย่างมาก แสดงว่าโมเดลในขั้นตอนนี้ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดลโดยพิจารณาค่า Modification Indices (MI) เพื่อหาเส้นทางความสัมพันธ์ที่ควรเพิ่มเข้าในโมเดลจนกระทั่งดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

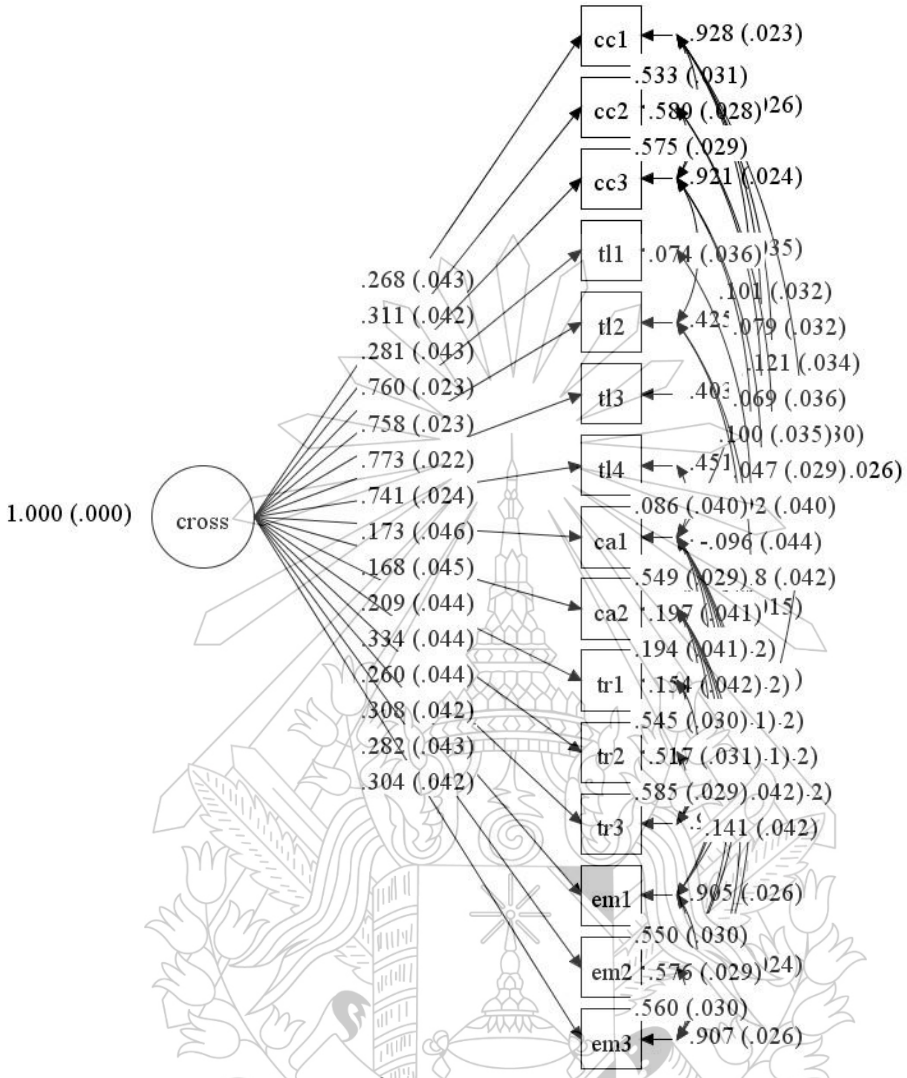
การที่โมเดลเริ่มต้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้นเป็นเรื่องปกติในการวิจัยเชิงยืนยัน เนื่องจากโมเดลเริ่มต้นถูกกำหนดจากทฤษฎีซึ่งอาจไม่สะท้อนความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างตัวแปรในข้อมูลจริงได้ครบถ้วน MacCallum, Roznowski and Necowitz (1992) และ Byrne (2012) ระบุว่าการปรับโมเดลโดยอาศัยค่า Modification Indices (MI) เป็นวิธีปฏิบัติที่ยอมรับได้ทางวิชาการ หากการปรับนั้นมีเหตุผลรองรับทางทฤษฎีและไม่ทำให้โมเดลสูญเสียความหมายเชิงเนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาค่า MI ควบคู่กับการตรวจสอบว่าความสัมพันธ์ที่เพิ่มเข้าไปนั้นมีความสมเหตุสมผลในเชิงทฤษฎีของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ก่อนตัดสินใจปรับโมเดลแต่ละครั้ง

4.2.5.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order CFA) หลังปรับโมเดล

เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ในระยะก่อนปรับโมเดลพบว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดลตามค่า Modification Indices และอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎีประกอบ ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.8 และภาพที่ 4.2

ตารางที่ 4.8 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล First Order CFA หลังปรับโมเดล

ที่	ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์	ผลวิเคราะห์	ผลพิจารณา
1	ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value)	p>0.05	0.180	ผ่านเกณฑ์
2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2)	-	64.435	-
3	ค่าองศาอิสระ (df)	-	55	-
4	ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df)	<2	1.171	ผ่านเกณฑ์
5	CFI	>=0.94	0.997	ผ่านเกณฑ์
6	TLI	>=0.94	0.994	ผ่านเกณฑ์
7	SRMR	<=0.05	0.050	ผ่านเกณฑ์
8	RMSEA	<=0.05	0.018	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis) หลังปรับ

จากตารางที่ 4.8 พบว่า โมเดลหลังปรับผ่านเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องทุกตัว กล่าวคือ ค่า p-value = .180 มากกว่า .05 ค่า χ^2/df = 1.171 น้อยกว่า 2 ค่า CFI = .997 และ TLI = .994 สูงกว่าเกณฑ์ .94 อย่างชัดเจน ค่า SRMR = .050 และ RMSEA = .018 ต่ำกว่าเกณฑ์ .05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีเยี่ยม

4.2.5.3 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading First Order CFA)

ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading: β) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่า z และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวแสดงดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (First Order CFA)

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)			ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
	β	S.E.	z	(R^2)
1. การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC)				
1.1 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (CC1)	0.268	0.043	6.215	0.072
1.2 ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (CC2)	0.311	0.042	7.368	0.097
1.3 การจัดการความขัดแย้ง (CC3)	0.281	0.043	6.475	0.079
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)				
2.1 การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (TL1)	0.760	0.023	32.895	0.578
2.2 การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (TL2)	0.758	0.023	32.455	0.575
2.3 การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (TL3)	0.773	0.022	34.634	0.597
2.4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (TL4)	0.741	0.024	30.990	0.549
3. ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (CA)				
3.1 การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (CA1)	0.173	0.046	3.783	0.030
3.2 ความยืดหยุ่นในการทำงาน (CA2)	0.168	0.045	3.723	0.028
4. ความไว้วางใจ (TR)				
4.1 ความซื่อสัตย์ (TR1)	0.209	0.044	4.698	0.044
4.2 ความน่าเชื่อถือ (TR2)	0.334	0.044	7.594	0.112
4.3 ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (TR3)	0.260	0.044	5.860	0.068
5. ความเห็นอกเห็นใจ (EM)				
5.1 การยอมรับความแตกต่าง (EM1)	0.308	0.042	7.318	0.095
5.2 การเข้าใจความรู้สึก (EM2)	0.282	0.043	6.582	0.080
5.3 การรับฟังอย่างเปิดใจ (EM3)	0.304	0.042	7.205	0.092

จากตารางที่ 4.9 พบว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือในโมเดล First Order CFA หลังปรับ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ที่แตกต่างกันตามองค์ประกอบ โดยทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($z > 1.96$) มีรายละเอียดดังนี้

1. การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC) ตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวมีค่า β อยู่ในช่วง 0.268–0.311 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ .50 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักสูงสุดคือ ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (CC2) (β = 0.311, R^2 = 0.097) รองลงมาคือ การจัดการความขัดแย้ง (CC3) (β = 0.281, R^2 = 0.079) และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (CC1) (β = 0.268, R^2 = 0.072) ตามลำดับ

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวมีค่า β อยู่ในช่วง 0.741–0.773 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ .50 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักสูงสุดคือ การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (TL3) (β = 0.773, R^2 = 0.597) รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (TL1) (β = 0.760, R^2 = 0.578) การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (TL2) (β = 0.758, R^2 = 0.575) และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (TL4) (β = 0.741, R^2 = 0.549) ตามลำดับ

3. ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (CA) ตัวบ่งชี้ทั้ง 2 ตัวมีค่า β อยู่ในช่วง 0.168–0.173 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ .50 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักสูงกว่าคือ การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (CA1) (β = 0.173, R^2 = 0.030) และความยืดหยุ่นในการทำงาน (CA2) (β = 0.168, R^2 = 0.028)

4. ความไว้วางใจ (TR) ตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวมีค่า β อยู่ในช่วง 0.209–0.334 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ .50 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักสูงสุดคือ ความน่าเชื่อถือ (TR2) (β = 0.334, R^2 = 0.112) รองลงมาคือ ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (TR3) (β = 0.260, R^2 = 0.068) และความซื่อสัตย์ (TR1) (β = 0.209, R^2 = 0.044) ตามลำดับ

5. ความเห็นอกเห็นใจ (EM) ตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวมีค่า β อยู่ในช่วง 0.282–0.308 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ .50 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักสูงสุดคือ การยอมรับความแตกต่าง (EM1) (β = 0.308, R^2 = 0.095) รองลงมาคือ การรับฟังอย่างเปิดใจ (EM3) (β = 0.304, R^2 = 0.092) และการเข้าใจความรู้สึก (EM2) (β = 0.282, R^2 = 0.080) ตามลำดับ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาภาพรวมของค่าน้ำหนักองค์ประกอบในโมเดล First Order CFA พบว่าตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีค่า β อยู่ในช่วง 0.741–0.773 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ .50 ทุกตัว ในขณะที่ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC)

ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (CA) ความไว้วางใจ (TR) และความเห็นอกเห็นใจ (EM) มีค่า β อยู่ในช่วง 0.168–0.334 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ .50

ผลดังกล่าวเป็นผลที่เกิดจากลักษณะของโมเดล First Order CFA ในการวิจัยครั้งนี้ที่กำหนดให้ตัวบ่งชี้ทั้ง 15 ตัวรายงานต่อองค์ประกอบแฝงเพียงหนึ่งตัว (CROSS) พร้อมกัน เมื่อตัวบ่งชี้จากองค์ประกอบที่มีลักษณะแตกต่างกันถูกบังคับให้อธิบายด้วยองค์ประกอบเดียว ตัวบ่งชี้ที่มีความแตกต่างจากองค์ประกอบอื่นมากจึงมีค่า β ต่ำลง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโครงสร้างภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีความซับซ้อนเกินกว่าที่โมเดลองค์ประกอบเดียวจะอธิบายได้อย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order CFA) ในหัวข้อถัดไป เพื่อแยกองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 ออกจากกันอย่างชัดเจน และตรวจสอบว่าองค์ประกอบทั้งหมดอยู่ภายใต้โครงสร้างภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในระดับสูงขึ้นไปได้หรือไม่

4.2.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order CFA)

การวิเคราะห์ Second Order CFA มุ่งยืนยันว่าองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้านเป็นองค์ประกอบย่อยของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (CULTURE) อย่างมีนัยสำคัญ และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโดยรวมกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.2.6.1 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล Second Order CFA

ผลการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดล Second Order CFA แสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Second Order CFA)

ที่	ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์	ผลวิเคราะห์	ผลพิจารณา
1	ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value)	p>0.05	0.204	ผ่านเกณฑ์
2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2)	-	95.540	-
3	ค่าองศาอิสระ (df)	-	85	-
4	ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df)	<2	1.124	ผ่านเกณฑ์
5	CFI	>=0.94	0.997	ผ่านเกณฑ์
6	TLI	>=0.94	0.996	ผ่านเกณฑ์
7	SRMR	<=0.05	0.030	ผ่านเกณฑ์
8	RMSEA	<=0.05	0.015	ผ่านเกณฑ์

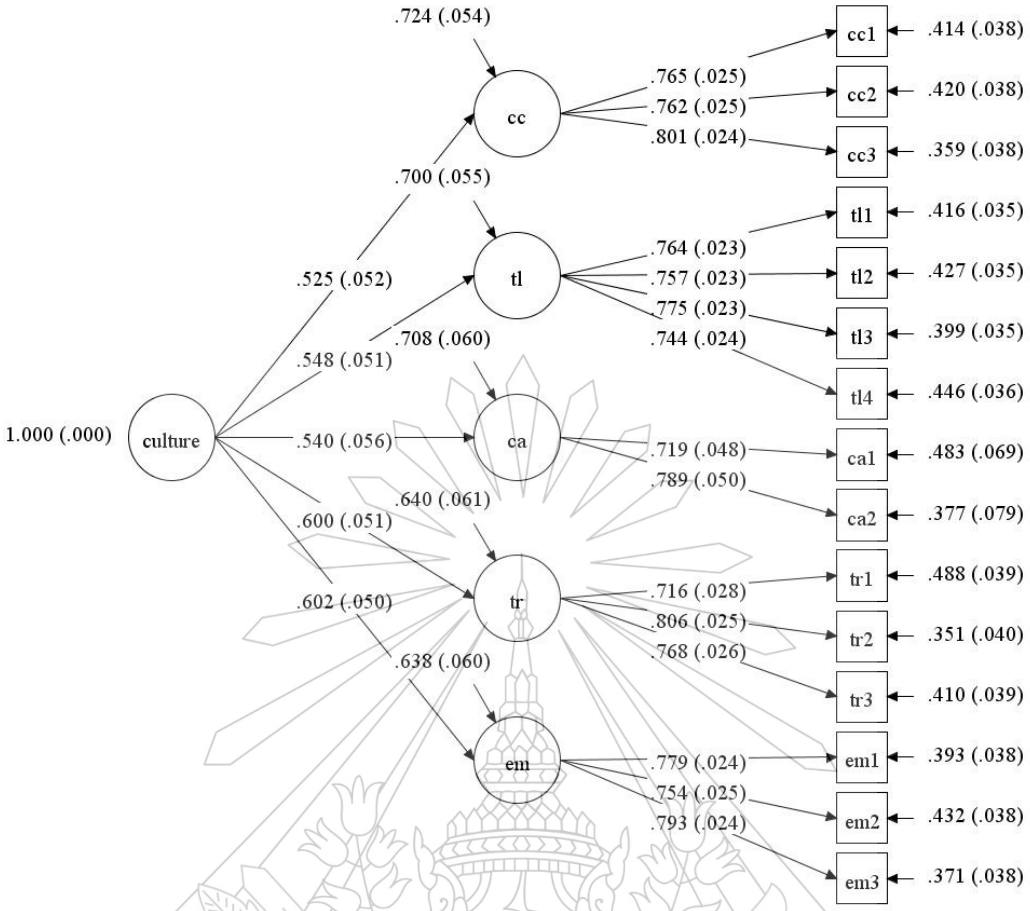
จากตารางที่ 4.10 พบว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีเยี่ยม โดยค่าดัชนีความสอดคล้องทุกตัวผ่านเกณฑ์ที่กำหนด สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

ประการที่ 1 การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าไค-สแควร์ (Chi-square Test) มีค่า p-value เท่ากับ 0.204 ซึ่งมากกว่า .05 แสดงว่าโมเดลไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สะท้อนให้เห็นว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลในระดับที่ยอมรับได้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 95.540 ที่องศาอิสระ (df) จำนวน 85 และเมื่อพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.124 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2 แสดงถึงความสอดคล้องของโมเดลในระดับดีมาก

ประการที่ 2 เมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (Incremental Fit Indices) พบว่าค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ 0.997 และค่า Tucker-Lewis Index (TLI) เท่ากับ 0.996 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ .94 อย่างชัดเจน สะท้อนว่าโมเดลมีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนร่วมของข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและมีความสอดคล้องในระดับดีเยี่ยม

ประการที่ 3 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Error of Approximation Indices) พบว่าค่า Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) เท่ากับ 0.030 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.015 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า .05 ทั้งสองค่า แสดงถึงความคลาดเคลื่อนของโมเดลในระดับต่ำมาก และสะท้อนว่าโมเดลมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก

สรุปได้ว่า จากการพิจารณาดัชนีความสอดคล้องพบว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีเยี่ยมตั้งแต่การวิเคราะห์ในครั้งแรก โดยไม่จำเป็นต้องปรับโมเดล สามารถยืนยันองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความเหมาะสมเพียงพอสำหรับการนำไปวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลในขั้นตอนต่อไปได้อย่างมีความน่าเชื่อถือทางวิชาการ



χ^2= 95.540, df= 85, P-Value= 0.204, RMSEA= 0.015

ภาพที่ 4.3 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

4.2.6.2 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอันดับที่สอง

ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ของแต่ละองค์ประกอบหลักบนตัวแปรแฝง (CULTURE) แสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยัน ขององค์ประกอบหลักภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Second Order CFA)

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)			ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
	β	**S.E.**	**z**	(R^2)
1. การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC)	0.525	0.052	10.172	0.276
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	0.548	0.051	10.813	0.300
3. ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (CA)	0.540	0.056	9.700	0.292
4. ความไว้วางใจ (TR)	0.600	0.051	11.826	0.360
5. ความเห็นอกเห็นใจ (EM)	0.602	0.050	12.085	0.362

จากตารางที่ 4.11 พบว่าองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้านมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) อยู่ระหว่าง 0.525–0.602 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ($\beta \geq .50$) ทุกองค์ประกอบ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกองค์ประกอบ ($z > 3.291$) โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ ความเห็นอกเห็นใจ (EM) มีค่า β = 0.602 S.E. = 0.050 z = 12.085 และ R^2 = 0.362 หมายความว่าองค์ประกอบด้านความเห็นอกเห็นใจสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมได้ร้อยละ 36.2

รองลงมาคือ ความไว้วางใจ (TR) มีค่า β = 0.600 S.E. = 0.051 z = 11.826 และ R^2 = 0.360 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงได้ร้อยละ 36.0

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีค่า β = 0.548 S.E. = 0.051 z = 10.813 และ R^2 = 0.300 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงได้ร้อยละ 30.0

ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (CA) มีค่า β = 0.540 S.E. = 0.056 z = 9.700 และ R^2 = 0.292 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงได้ร้อยละ 29.2

และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด คือ β = 0.525 S.E. = 0.052 z = 10.172 และ R^2 = 0.276 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงได้ร้อยละ 27.6

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ล้วนมีความสำคัญต่อโครงสร้างภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ โดยองค์ประกอบด้านความเห็นอกเห็นใจและความไว้วางใจมีอิทธิพลสูงสุดต่อตัวแปรแฝง สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารใน

บริบทข้ามวัฒนธรรมนั้น ทักษะด้านอารมณ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสำคัญมากกว่าทักษะด้านการสื่อสารเพียงอย่างเดียว

สรุปผลการวิเคราะห์ระยะที่ 2 จากการตรวจสอบคุณภาพของโมเดลการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ พบว่าทั้งค่าดัชนีความสอดคล้องและค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทุกตัวผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพ กล่าวคือ

1) ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล Second Order CFA ผ่านเกณฑ์ทุกดัชนี ($p = .204$, $\chi^2/df = 1.124$, CFI = .997, TLI = .996, SRMR = .030, RMSEA = .015) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีเยี่ยม

2) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 15 ตัว ต่อองค์ประกอบย่อยที่สังกัด ในโมเดล Second Order CFA มีค่าอยู่ระหว่าง 0.719–0.806 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ .50 ทุกตัว และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกตัว ($z > 3.291$) แสดงว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวสามารถอธิบายองค์ประกอบหลักที่สังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ของทั้ง 5 องค์ประกอบหลักบนตัวแปรแฝงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (CULTURE) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.525–0.602 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ .50 ทุกองค์ประกอบ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกองค์ประกอบ ($z > 3.291$) แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านเป็นองค์ประกอบย่อยที่แท้จริงของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

ผลการวิเคราะห์ข้างต้นยืนยันว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่พัฒนาขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความตรงเชิงการบรรจบ (Convergent Validity) ในระดับที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ สรุปได้ว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 15 ตัวบ่งชี้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีเยี่ยม และมีความเหมาะสมเพียงพอสำหรับการนำไปวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลในระยะที่ 3 ต่อไปได้อย่างมีความน่าเชื่อถือทางวิชาการ

ผลการวิเคราะห์ Second Order CFA ยืนยันความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของโมเดลในระดับที่แข็งแกร่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kline (2015) ที่ระบุว่าโมเดล Second Order CFA ที่ผ่านเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องสามารถยืนยันได้ว่าตัวแปรแฝงอันดับที่สอง (ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม) สามารถอธิบายความแปรปรวนของทั้ง 5 องค์ประกอบหลักได้อย่างมีนัยสำคัญ การที่ค่า β ของทุกองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.525–0.602 ซึ่งทุกตัวสูงกว่าเกณฑ์ .50 แสดงว่าองค์ประกอบแต่ละด้านเป็นตัวแทนที่ดีของโครงสร้างภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยองค์ประกอบที่มีค่า β สูงสุดคือ ความเห็นอกเห็นใจ (EM, $\beta = 0.602$) และความไว้วางใจ (TR, $\beta = 0.600$) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าในบริบทสถาบันอุดมศึกษาภาคเหนือที่มีความหลากหลายทาง

วัฒนธรรมสูง มิติด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมีความสำคัญมากกว่ามิติด้านทักษะการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Goleman (1998) ที่ระบุว่า Empathy เป็นรากฐานสำคัญของความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) และเป็นปัจจัยจำแนกผู้นำที่มีประสิทธิผลในทุกบริบทองค์กร

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 3 ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัด (Measurement Invariance Testing) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความน่าเชื่อถือและความเป็นธรรมของการเปรียบเทียบข้ามกลุ่ม ตาม Vandenberg and Lance (2000) ที่ระบุว่าหากไม่มีการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนก่อน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยหรือความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มอาจเกิดความลำเอียงเชิงการวัด (Measurement Bias) ซึ่งทำให้ผลการเปรียบเทียบไม่สามารถตีความได้อย่างมีความหมาย ในบริบทของการวิจัยครั้งนี้ การทดสอบนี้ตอบคำถามสำคัญว่า "เครื่องมือวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่พัฒนาขึ้นวัดสิ่งเดียวกันในทั้งมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยาหรือไม่" Putnick and Bornstein (2016) ชี้ว่า การบรรลุ Metric Invariance เป็นข้อกำหนดขั้นต่ำสำหรับการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการบรรลุ Scalar Invariance เป็นข้อกำหนดสำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Latent Mean Comparison) ดังนั้นผลการทดสอบในระยะนี้จึงเป็นหลักประกันทางวิชาการที่สำคัญว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความเที่ยงและยุติธรรมในการวัดข้ามสถาบัน

4.3.1 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานหลัก

H_0: โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ มีความไม่แปรเปลี่ยน ระหว่างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา

H_1: โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ไม่มีความไม่แปรเปลี่ยน ระหว่างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา

การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนรูปแบบโมเดล (Model 1: Configural Invariance) ดังนี้

H_0: โครงสร้างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีรูปแบบเดียวกันทั้ง 2 กลุ่ม

H_1: โครงสร้างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีรูปแบบแตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

2. สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนน้ำหนักองค์ประกอบ (Model 2: Metric Invariance)

H_0: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

H_1: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

3. สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนค่าคงที่ (Model 3: Scalar Invariance)

H_0: ค่าจุดตัด (Intercepts) ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

H_1: ค่าจุดตัด (Intercepts) ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

4. สมมติฐานความไม่แปรเปลี่ยนค่าความคลาดเคลื่อน (Model 4: Strict Invariance)

H_0: ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

H_1: ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

4.3.2 ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

ผู้วิจัยทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลตามลำดับขั้น โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลายกลุ่ม (Multi-Group Confirmatory Factor Analysis: MG-CFA) ผ่านโปรแกรม Mplus version 8.0 โดยใช้วิธีการประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood Robust (MLR) ซึ่งมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่และช่วยให้การประมาณค่าพารามิเตอร์มีความเสถียรแม้ข้อมูลจะมีการแจกแจงที่เบี่ยงเบนจากปกติเล็กน้อย

การทดสอบดำเนินการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่ 1 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (n = 242) และกลุ่มที่ 2 มหาวิทยาลัยพะเยา (n = 308) ตามกระบวนการทดสอบของ Vandenberg and Lance (2000) โดยเริ่มจากโมเดลพื้นฐานที่มีข้อจำกัดน้อยที่สุด (M1: Configural Invariance) และเพิ่มระดับข้อจำกัดขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงระดับที่เข้มงวดที่สุด (M4: Strict Invariance) รวมทั้งสิ้น 4 ระดับ

เกณฑ์การตัดสินความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลในแต่ละระดับ พิจารณาจากผลต่างดัชนีความสอดคล้อง (Δ Indices) ระหว่างโมเดลที่มีข้อจำกัดมากกว่าและโมเดลที่มีข้อจำกัดน้อยกว่า ได้แก่ ΔCFI ≤ .010 และ ΔRMSEA ≤ .015 ตามแนวทางของ Chen (2007) และ Cheung and Rensvold (2002) หากโมเดลผ่านเกณฑ์ดังกล่าว แสดงว่าพารามิเตอร์ที่กำหนดให้เท่ากันนั้นมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างสองกลุ่มอย่างแท้จริง และสามารถดำเนินการทดสอบในระดับถัดไปได้ ผลการทดสอบดัชนีความสอดคล้องของแต่ละโมเดลแสดงในตารางที่ 4.12 และผลต่างดัชนี (Δ Indices) แสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.12 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน 4 ระดับ

โมเดลสมมติฐาน	χ^2 (Chi- Square)	df	p-value	χ^2/df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	สรุป
Model 1 Configural Invariance (M1)	166.962	160	.337	1.044	.998	.997	.031	.013	ผ่าน
Model 2 Metric Invariance (M2)	173.739	170	.406	1.022	.999	.998	.044	.009	ผ่าน
Model 3 Scalar Invariance (M3)	178.208	180	.524	.990	1.000	1.001	.046	.000	ผ่าน
Model 4 Strict Invariance (M4)	186.828	195	.650	0.958	1.000	1.003	.059	.000	ผ่าน

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบดัชนีผลต่าง (Difference Indices) หรือ (Δ Indices) ของโมเดลความไม่แปรเปลี่ยน

การเปรียบเทียบโมเดล	$\Delta\chi^2$	Δdf	ΔCFI	ΔRMSEA	ผ่านเกณฑ์
M2 vs M1 (Metric Invariance)	6.777	10	.001	.004	ผ่าน
M3 vs M2 (Scalar Invariance)	4.469	10	.001	.009	ผ่าน
M4 vs M3 (Strict Invariance)	8.602	15	.000	.000	ผ่าน

เกณฑ์: ΔCFI ≤ .010 ΔRMSEA ≤ .015 (Chen, 2007) (Gordon W. Cheung &Roger B. Rensvold, 2002)

4.3.2.1 ผลการวิเคราะห์ Configural Invariance (โมเดลฐาน)

ผลการวิเคราะห์โมเดล Configural (M1) ซึ่งทำหน้าที่เป็น Baseline โดยไม่มีการกำหนดข้อจำกัดใด ๆ ให้พารามิเตอร์เท่ากันระหว่างกลุ่ม พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลในระดับดีเยี่ยม โดยมีค่า χ^2 = 166.962 ที่ df = 160 ค่า p-value = .337 ซึ่งมากกว่า .05 ค่า CFI = .998 TLI = .997 SRMR = .031 และ RMSEA = .013 ซึ่งทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แสดงว่าโมเดล 5 องค์ประกอบ (CC, TL, CA, TR, EM) มีโครงสร้างองค์ประกอบเหมือนกันทั้งกลุ่มที่ 1 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และกลุ่มที่ 2 มหาวิทยาลัยพะเยา โดยค่า p-value > .05 หมายความว่าปฏิเสธ H_1 ยอมรับ H_0 กล่าวคือ โครงสร้างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีรูปแบบเดียวกันทั้ง 2 กลุ่ม สามารถดำเนินการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนในระดับถัดไปได้

4.3.2.2 ผลการวิเคราะห์ Metric Invariance (ความเท่าเทียมของ Factor Loadings)

เมื่อกำหนดให้ Factor Loadings มีค่าเท่ากันทั้งสองกลุ่ม (M2 vs M1) พบว่าโมเดลยังคงมีความสอดคล้องกับข้อมูลในระดับดีเยี่ยม โดยมีค่า χ^2 = 173.739 ที่ df = 170 ค่า p-value = .406 ค่า CFI = .999 TLI = .998 SRMR = .044 และ RMSEA = .009 เมื่อเปรียบเทียบกับ M1 พบว่า ΔCFI = .001 และ ΔRMSEA = .004 (ΔSRMR = .013) ซึ่งค่า ΔCFI และ ΔRMSEA อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ΔCFI ≤ .010 และ ΔRMSEA ≤ .015) แม้ ΔSRMR จะสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง .010 สำหรับขั้น Metric เล็กน้อยตาม Chen (2007) แต่เนื่องจาก ΔCFI ซึ่งเป็นเกณฑ์หลักผ่านเกณฑ์อย่างชัดเจน จึงสรุปได้ว่า Factor Loadings มีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างสองกลุ่ม หมายความว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวสะท้อนองค์ประกอบในสัดส่วนเดียวกันทั้งสองกลุ่ม โดยค่า p-value > .05 หมายความว่า

ปฏิเสธ H_1 ยอมรับ H_0 กล่าวคือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

4.3.2.3 ผลการวิเคราะห์ Scalar Invariance (ความเท่าเทียมของ Intercepts)

การทดสอบ Scalar Invariance (M3 vs M2) โดยกำหนดให้ค่าจุดตัด (Intercepts) มีค่าเท่ากันทั้งสองกลุ่ม พบว่าโมเดลยังมีความสอดคล้องกับข้อมูลในระดับดีเยี่ยม โดยมีค่า χ^2 = 178.208 ที่ df = 180 ค่า p-value = .524 ค่า CFI = 1.000 TLI = 1.001 SRMR = .046 และ RMSEA = .000 โดยมี ΔCFI = .001 และ ΔRMSEA = .009 (ΔSRMR = .002) ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าค่าจุดตัด (Intercepts) มีความเท่าเทียมกันระหว่างสองกลุ่ม นั่นหมายความว่าสามารถเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝง (Latent Mean) ระหว่างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยาได้อย่างมีความหมาย โดยค่า p-value > .05 หมายความว่าปฏิเสธ H_1 ยอมรับ H_0 กล่าวคือ ค่าจุดตัด (Intercepts) ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

4.3.2.4 ผลการวิเคราะห์ Strict Invariance / Error Variance Invariance

การทดสอบขั้นสุดท้าย Strict Invariance (M4 vs M3) โดยกำหนดให้ค่าความคลาดเคลื่อนของการวัด (Residual Variances) มีค่าเท่ากันทั้งสองกลุ่ม พบว่าโมเดลยังคงมีความสอดคล้องกับข้อมูลในระดับดีเยี่ยม โดยมีค่า χ^2 = 186.828 ที่ df = 195 ค่า p-value = .650 ค่า CFI = 1.000 TLI = 1.003 SRMR = .059 และ RMSEA = .000 โดยมี ΔCFI = .000 และ ΔRMSEA = .000 (ΔSRMR = .013) ผ่านเกณฑ์ทุกประการ แสดงว่าความคลาดเคลื่อนของการวัด (Error Variances) มีความเท่าเทียมกันระหว่างสองกลุ่ม ซึ่งถือเป็นระดับ Strict Invariance ที่เข้มงวดที่สุด โดยค่า p-value > .05 หมายความว่าปฏิเสธ H_1 ยอมรับ H_0 กล่าวคือ ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม

ผลการทดสอบ Δ Indices ทั้ง 3 การเปรียบเทียบ (M2 vs M1, M3 vs M2, M4 vs M3) ให้ค่า ΔCFI ไม่เกิน .001 และ ΔRMSEA ไม่เกิน .009 ในทุกระดับ ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างชัดเจน ตามแนวทางของ Chen (2007) ที่เสนอเกณฑ์ ΔCFI ≤ .010 และ ΔRMSEA ≤ .015 (ยกเว้นค่า ΔSRMR ของขั้น Metric ที่สูงกว่าเกณฑ์ อ้างอิง .010 เล็กน้อยที่ .013 ซึ่งผู้วิจัยควรระบุไว้ในรายงานเพื่อความโปร่งใส แม้จะยังสรุปว่าผ่านเกณฑ์โดยรวมได้เนื่องจาก ΔCFI ซึ่งเป็นเกณฑ์หลักผ่านอย่างชัดเจน) การที่ค่าผลต่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำมากแสดงว่าการเพิ่มข้อจำกัดให้พารามิเตอร์เท่ากันระหว่างกลุ่มในแต่ละระดับแทบไม่ส่งผลให้โมเดลสูญเสียความสอดคล้องกับข้อมูล ซึ่ง

หมายความว่าพารามิเตอร์เหล่านั้นมีค่าใกล้เคียงกันในทั้งสองกลุ่มอยู่แล้วโดยธรรมชาติ ความเสถียรดังกล่าวอาจอธิบายได้จากลักษณะร่วมกันของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ต่างเป็นบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือที่มีรากฐานวัฒนธรรมล้านนาและบริบทอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงร่วมกัน ทำให้ความเข้าใจและการตอบสนองต่อตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีความสอดคล้องกันสูง

4.3.3 ผลการเปรียบเทียบค่า Factor Loadings และ Residual Variances ระหว่างสองกลุ่ม

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบค่า Factor Loadings (β) มาตรฐานและค่า Residual Variances ระหว่างกลุ่มที่ 1 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (MFU) และกลุ่มที่ 2 มหาวิทยาลัยพะเยา (UP) จากผลการวิเคราะห์ Configural Invariance (M1)

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่า Factor Loadings และ Residual Variances ระหว่างกลุ่มที่ 1 (MFU) และกลุ่มที่ 2 (UP)

ตัวแปร	ค่า Factor Loadings			ค่า Error Variances		
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	ผลต่าง	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	ผลต่าง
CC1	.752	.772	.020	.435	.404	.031
CC2	.730	.784	.054	.467	.386	.081
CC3	.786	.808	.022	.382	.346	.036
TL1	.772	.755	.017	.382	.346	.036
TL2	.754	.761	.007	.431	.421	.010
TL3	.796	.760	.036	.367	.422	.055
TL4	.744	.743	.001	.446	.447	.001
CA1	.636	.747	.111	.595	.441	.154
CA2	.889	.757	.132	.209	.427	.218
TR1	.680	.742	.062	.538	.450	.088
TR2	.829	.792	.037	.313	.372	.059
TR3	.722	.801	.079	.479	.359	.120
EM1	.743	.807	.064	.448	.349	.099
EM2	.751	.756	.005	.436	.429	.007
EM3	.786	.797	.011	.383	.366	.017

หมายเหตุ: MFU = มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (n = 242), UP = มหาวิทยาลัยพะเยา (n = 308); ค่า Factor Loadings เป็นค่ามาตรฐาน (STDYX)

จากตารางที่ 4.14 พบว่าค่า Factor Loadings (β) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 15 ตัวระหว่างกลุ่มที่ 1 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และกลุ่มที่ 2 มหาวิทยาลัยพะเยา อยู่ในช่วง .636 ถึง .889 และ .742 ถึง .808 ตามลำดับ ซึ่งทุกค่าสูงกว่าเกณฑ์ .50 ที่ยอมรับได้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยตัวบ่งชี้ที่มีผลต่าง Factor Loadings มากที่สุดระหว่างสองกลุ่มคือ CA2 (ผลต่าง = .132) และ CA1 (ผลต่าง = .111) ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ CA (Cultural Adaptability) ที่มหาวิทยาลัยพะเยามีค่า β สูงกว่ามหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในกรณีของ CA1 แต่มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีค่าสูงกว่าในกรณีของ CA2 สะท้อนให้เห็นว่าองค์ประกอบด้านความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรมยังมีความแปรปรวนเฉพาะบริบทสถาบันอยู่บ้าง อย่างไรก็ตาม ผลต่างเหล่านี้ไม่ส่งผลต่อการผ่านเกณฑ์ความไม่แปรเปลี่ยนแต่อย่างใด เนื่องจาก Metric Invariance ผ่านเกณฑ์ด้วย ΔCFI = .001

ในส่วนของค่า Residual Variances พบว่าผลต่างสูงสุดอยู่ที่ CA2 (ผลต่าง = .218) และ CA1 (ผลต่าง = .154) ซึ่งสอดคล้องกับผลต่างของ Factor Loadings ในองค์ประกอบเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบ CA มีความแปรปรวนเฉพาะกลุ่มสูงกว่าองค์ประกอบอื่น อย่างไรก็ตาม เมื่อทดสอบด้วย Strict Invariance แล้วผ่านเกณฑ์ (ΔCFI = .000, ΔRMSEA = .000) แสดงว่าความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับที่จะส่งผลต่อการวัดข้ามกลุ่ม ผลนี้สอดคล้องกับข้อสรุปของ Boer, Hanke and He (2018) ที่ระบุว่าความไม่แปรเปลี่ยนในระดับ Strict Invariance มีโอกาสบรรลุสูงขึ้นเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์วิชาชีพ และบริบทภูมิภาคที่ใกล้เคียงกัน แม้จะสังกัดองค์กรที่มีอัตลักษณ์ต่างกัน

4.3.4 สรุปผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน

ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ด้วยวิธี MG-CFA พบว่าโมเดลการวัดมีความไม่แปรเปลี่ยนครบทั้ง 4 ระดับ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ความไม่แปรเปลี่ยนรูปแบบโมเดล (Configural Invariance: M1) โครงสร้างองค์ประกอบ 5 ด้านของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีรูปแบบเดียวกันในทั้งสองกลุ่ม (χ^2 = 166.962, df = 160, p = .337, CFI = .998, RMSEA = .013)

2) ความไม่แปรเปลี่ยนน้ำหนักองค์ประกอบ (Metric Invariance: M2) โครงสร้างองค์ประกอบ 5 ด้านของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีรูปแบบเดียวกันในทั้งสองกลุ่ม (χ^2 = 173.739, df = 170, p = .406, CFI = .999, RMSEA = .009, ΔCFI = .001, ΔRMSEA = .004)

3) ความไม่แปรเปลี่ยนค่าคงที่ (Scalar Invariance: M3) ค่าจุดตัด (Intercepts) ไม่แตกต่างกันระหว่างสองกลุ่ม (χ^2 = 178.208, df = 180, p = .524, CFI = 1.000, RMSEA = .000, ΔCFI = .001, ΔRMSEA = .009) สามารถเปรียบเทียบ Latent Mean ระหว่างสองมหาวิทยาลัยได้อย่างมีความหมาย

4) ความไม่แปรเปลี่ยนค่าความคลาดเคลื่อน (Strict Invariance: M4) ความคลาดเคลื่อนของการวัดไม่แตกต่างกันระหว่างสองกลุ่ม (χ^2 = 186.828, df = 195, p = .650, CFI = 1.000, RMSEA = .000, ΔCFI = .000, ΔRMSEA = .000) ซึ่งเป็นระดับสูงสุดของการทดสอบ

จากการทดสอบโมเดลสมมติฐานทั้ง 4 โมเดล พบว่าผ่านการทดสอบทั้งหมด โดยค่า ΔCFI ไม่เกิน .001 และ ΔRMSEA ไม่เกิน .009 ทุกการเปรียบเทียบ ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (ΔCFI ≤ .010 และ ΔRMSEA ≤ .015) อย่างชัดเจน หมายความว่าปฏิเสธ H_1 ยอมรับ H_0 ทุกระดับ กล่าวคือ โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยาครบทั้ง 4 ระดับ และสามารถนำผลการวิเคราะห์ไปใช้เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างสองมหาวิทยาลัยได้อย่างน่าเชื่อถือทางสถิติ

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

ระยะที่ 4 ดำเนินการโดยอาศัยแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ตามระเบียบวิธีของ Creswell and Poth (2018) ที่ระบุว่าการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เหมาะสมสำหรับการศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีจากผู้เชี่ยวชาญเนื่องจากเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะท้อนประสบการณ์เชิงลึกได้อย่างอิสระ ในขณะที่คำถามกึ่งโครงสร้างยังคงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ใช้ในระยะนี้อิงแนวทางของ Mayring (2014) ซึ่งเน้นการจำแนกเนื้อหาออกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยในการวิจัยครั้งนี้ใช้องค์ประกอบ 5 ด้านที่ได้จากระยะที่ 1 และ 2 เป็นกรอบการจัดหมวดหมู่แนวทางการพัฒนา ทำให้ผลที่ได้มีความสอดคล้องกับโครงสร้างของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นอย่างครบถ้วน

4.4.1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

องค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication)

ข้อที่ 1.1 แนวทางการพัฒนาการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นตรงกันว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทข้ามวัฒนธรรมต้องอาศัยทั้งทักษะวัจนภาษาและอวัจนภาษาที่ละเอียดอ่อน ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับภาพรวม เช่น การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในที่ประชุม และระดับปัจเจกบุคคล เช่น การรับฟังและแก้ปัญหาเฉพาะราย ในบริบทมหาวิทยาลัยภาคเหนือซึ่งเป็นพื้นที่ที่รองรับนิสิตและบุคลากรจากกลุ่มชาติพันธุ์และวัฒนธรรมที่หลากหลาย รวมถึงชาวต่างชาติในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจบริบทของภาษาและอวัจนภาษาที่แตกต่างกัน เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน หากขาดทักษะดังกล่าวอาจเกิดการตีความเจตนาผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามนโยบายของมหาวิทยาลัยในระดับสากล ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...การสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษต้องมีการกลั่นกรองคำพูดให้ดี เพื่อให้เกียรติและไม่ลบหลู่ประเด็นที่อ่อนไหวทางวัฒนธรรม หากผู้บริหารสื่อสารผิดพลาด อาจทำให้ชีวิตเปลี่ยนได้เลย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 วันที่ 6 พฤษภาคม 2569)

“...ก่อนที่จะทำการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้นั้น สิ่งสำคัญคือผู้นำต้องเข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละกลุ่มหรือวัฒนธรรมสากลให้ได้เสียก่อน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

“...การสื่อสารคือการเจรจาทำความเข้าใจและป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ต้องสื่อสารให้ขอบเขตที่ชัดเจนว่าสิ่งใดทำได้หรือทำไม่ได้ในสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 วันที่ 7 พฤษภาคม 2569)

“...การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากมหาวิทยาลัยในภาคเหนือเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่รองรับนิสิตและบุคลากรจากหลากหลายกลุ่มชาติพันธุ์ และมีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม หลากหลายภาษา รวมถึงชาวต่างชาติในแถบอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจบริบทของ “ภาษา” และ “อวัจนภาษา” ที่แตกต่างกัน เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในการบริหารงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสาร 2 ระดับ ได้แก่ ระดับภาพรวมองค์กรและระดับปัจเจกบุคคล ศึกษาบริบทประวัติศาสตร์และความอ่อนไหวทาง

วัฒนธรรมก่อนสื่อสาร พัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและภาษาท้องถิ่น รวมถึงฝึกใช้วาทศิลป์ในการกำหนดขอบเขตการอยู่ร่วมกัน

ข้อที่ 1.2 แนวทางการพัฒนาความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Difference Understanding)

ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นว่าการเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมต้องอาศัยการศึกษาประวัติศาสตร์ บริบทสังคม ค่านิยม และความเชื่อของกลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรากเหง้าล้านนาและกลุ่มชาติพันธุ์ในภาคเหนือ บริบทของภาคเหนือมีลักษณะเฉพาะที่ผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมล้านนาดั้งเดิมกับความเป็นสากลสมัยใหม่ ผู้บริหารจึงต้องสามารถดำรงตนอยู่ระหว่างสองขั้วนี้ได้อย่างสมดุล ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ภาคเหนือมีประวัติศาสตร์การรวมชาติในสมัยรัชกาลที่ 5 ซึ่งต่างจากภาคกลางที่หลอมรวมมานานกว่า เดิมพื้นที่นี้คืออาณาจักรล้านนา มีภาษาและอักษรเป็นของตนเอง ซึ่งทำให้คนในพื้นที่มีความภาคภูมิใจในตัวเองสูง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 วันที่ 7 พฤษภาคม 2569)

“...การเป็นผู้บริหารที่ต้องสื่อสารข้ามวัฒนธรรม จำเป็นต้องมีภูมิหลังและเข้าใจบริบททางสังคม ประวัติศาสตร์ ค่านิยม และความเชื่อของคนในพื้นที่...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 วันที่ 10 พฤษภาคม 2569)

“...บริบทของภาคเหนือมีลักษณะเฉพาะที่มีความผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมล้านนาดั้งเดิมกับความเป็นสากลสมัยใหม่ ผู้บริหารต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิถีชีวิตและการทำงานของคนในท้องถิ่น ในขณะเดียวกันก็ต้องพร้อมรับมือกับมาตรฐานวิชาการระดับนานาชาติ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรศึกษาประวัติศาสตร์ล้านนาและกลุ่มชาติพันธุ์ในภาคเหนือเชิงลึก ควบคู่กับความรู้ด้านวัฒนธรรมสากลในบริบทอาเซียน เพื่อให้สามารถตัดสินใจและออกแบบนโยบายได้อย่างเคารพความหลากหลาย

ข้อที่ 1.3 แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

ผู้ทรงคุณวุฒิระบุว่าการจัดการความขัดแย้งในบริบทข้ามวัฒนธรรมมีความซับซ้อนกว่าการขัดแย้งทั่วไป เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมที่ฝังรากลึกมาเป็นพันปีเป็นรากเหง้าของความขัดแย้ง ในบริบทข้ามวัฒนธรรม ความไว้วางใจต้องอาศัยความเข้าใจในเงื่อนไขทางสังคมและ

ระยะเวลาที่ลึกซึ้งกว่าบริบทการบริหารทั่วไป เนื่องจากแต่ละวัฒนธรรมมีเกณฑ์การตัดสินคนที่แตกต่างกัน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องของความเชื่อที่ฝังรากลึกอยู่ในสายเลือดมาอย่างยาวนาน ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจก่อนจึงจะจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีหลักการ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 วันที่ 7 พฤษภาคม 2569)

“...การเปลี่ยนแปลงข้ามวัฒนธรรมจะมุ่งเน้นแต่เรื่องประสิทธิภาพสูงสุดเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องหลีกเลี่ยงการเข้าไปสั่นคลอนแกนหลักของชีวิต ค่านิยม หรือความเชื่อเดิมของคนกลุ่มนั้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 วันที่ 7 พฤษภาคม 2569)

“...ในบริบทข้ามวัฒนธรรม ความไว้วางใจต้องอาศัยความเข้าใจในเงื่อนไขทางสังคม และ ระยะเวลา ที่ลึกซึ้งกว่าเดิม ผู้นำต้องแสดงออกถึงความจริงใจผ่านการเคารพในจารีตประเพณีของอีกฝ่าย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญก่อนที่จะขยายความไว้วางใจไปสู่การทำงานอย่างเป็นระบบ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการไกล่เกลี่ยบนฐานความเข้าใจทางวัฒนธรรม สร้างกติกาการอยู่ร่วมกันที่โปร่งใส ยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของทุกกลุ่มวัฒนธรรม โดยไม่นำกรอบวัฒนธรรมของตนเองมาตัดสินผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ข้อที่ 2.1 แนวทางการพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Vision)

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องกันว่าวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรมต้องครอบคลุมและตอบสนองความต้องการของบุคลากรจากหลายกลุ่มวัฒนธรรม โดยต้องไม่ละเมิดแกนความเชื่อของแต่ละกลุ่ม

“...ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการมองเห็นล่วงหน้าว่าการเปลี่ยนแปลงของโลกจะส่งผลกระทบต่องานอย่างไร โดยเฉพาะในบริบทของมหาวิทยาลัยที่มีนักศึกษาต่างชาติหรือกลุ่มชาติพันธุ์ที่มาจากต่างวัฒนธรรม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

“...การปรับเปลี่ยนจากสิ่งเดิมให้ดีขึ้น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ความกล้า มีอุดมการณ์ และไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 วันที่ 10 พฤษภาคม 2569)

“...ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติข้ามวัฒนธรรมต้องการความละเอียดอ่อนในการปรับแรงบันดาลใจให้สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อที่หลากหลายของคนในทีม ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นสูงในการใช้กลยุทธ์ที่สามารถจูงใจคนที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่ต่างกันให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่รู้สึกว่าอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนถูกคุกคาม..”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ข้ามวัฒนธรรม โดยศึกษาทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาในระดับภูมิภาคและสากล เข้าร่วมเครือข่ายมหาวิทยาลัยนานาชาติ และฝึกกำหนดวิสัยทัศน์ที่เคารพแกนความเชื่อของแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม

ข้อที่ 2.2 แนวทางการพัฒนาการสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Inspiration)

ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นว่าแรงจูงใจและแรงบันดาลใจของบุคลากรจากต่างวัฒนธรรมอาจมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) เพื่อเข้าใจและตอบสนองอย่างเหมาะสม

“...ผู้นำที่ดีจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) และเข้าใจลูกทีมว่าแต่ละคนมีจุดอ่อนและจุดแข็งที่ต่างกัน ควรเลือกให้เขาทำในสิ่งที่เขาชอบและถนัดที่สุดก่อน เพื่อดึงศักยภาพออกมา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 วันที่ 6 พฤษภาคม 2569)

“...ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นสูงในการใช้กลยุทธ์ที่สามารถจูงใจคนที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่ต่างกัน ไม่ยึดกรอบแรงบันดาลใจวัฒนธรรมเดียว เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มสามารถเติบโตได้อย่างภาคภูมิใจในอัตลักษณ์ของตน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนา EQ เพื่อเข้าใจแรงจูงใจที่แตกต่างกันตามพื้นเพวัฒนธรรม เริ่มจากการให้บุคลากรทำงานในสิ่งที่ถนัดก่อน แล้วค่อยพัฒนาในมิติที่กว้างขึ้น ไม่ยึดกรอบแรงบันดาลใจวัฒนธรรมเดียว

ข้อที่ 2.3 แนวทางการพัฒนาการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Promotion)

ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมในองค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่านการออกแบบกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่บูรณาการความหลากหลาย

"...ผู้นำต้องไม่สร้างแค่ผู้ตาม แต่ต้องสามารถสร้างผู้นำขึ้นมาแทนที่ตัวเองได้ เพื่อให้ทีมสามารถเดินหน้าต่อไปได้แม้ผู้นำจะไม่อยู่แล้ว..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 วันที่ 6 พฤษภาคม 2569)

"...นอกเหนือจากความรู้ด้านการบริหารแล้ว ควรเพิ่มความเข้าใจในประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม ค่านิยม และศาสนาพื้นถิ่นเข้าไปด้วย เพื่อให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 วันที่ 10 พฤษภาคม 2569)

"...ควรมีการจัดโปรแกรม Mentoring ที่ให้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงมาถ่ายทอดเทคนิคการจัดการปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ควรบูรณาการเทคโนโลยีและการฝึกอบรมด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมในองค์กร จัดโปรแกรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ สนับสนุนการเข้าร่วมเครือข่ายวิชาการนานาชาติ และออกแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากรที่บูรณาการองค์ความรู้พื้นถิ่นกับความรู้สากล

ข้อที่ 2.4 แนวทางการพัฒนาการส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Participation)

ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นการออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างสำหรับบุคลากรทุกกลุ่มวัฒนธรรม โดยไม่ให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งรู้สึกถูกกีดกัน

"...การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางวัฒนธรรมนั้น บางอย่างก็ร่วมได้ดี แต่บางศาสนาเขาไม่ให้ร่วม ผู้บริหารต้องเคารพขอบเขตนั้นด้วยความเข้าใจ..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 วันที่ 7 พฤษภาคม 2569)

“...ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารในแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันตาม “ที่ตั้ง” และ “พันธกิจหลัก” ของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิมของแต่ละมหาวิทยาลัยก็เป็นปัจจัยสำคัญที่หล่อหลอมให้ลักษณะภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีความโดดเด่นแตกต่างกันไป ผู้บริหารจึงต้องเคารพขอบเขตทางวัฒนธรรมและศาสนาในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม กระจายอำนาจการตัดสินใจบางส่วนให้บุคลากร และเคารพขอบเขตทางวัฒนธรรมและศาสนาในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability)

ข้อที่ 3.1 แนวทางการพัฒนาการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Adaptation to Cultural Environments)

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นตรงกันว่าการปรับตัวทางวัฒนธรรมต้องเป็นคุณสมบัติเชิงอัตลักษณ์ของผู้บริหาร ไม่ใช่แค่ทักษะเฉพาะสถานการณ์ ในบริบทของภาคเหนือซึ่งมีลักษณะผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมล้านนาดั้งเดิมกับความเป็นสากล ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวในระดับสูงมาก เพื่อให้ได้รับความเคารพและการยอมรับจากทั้งชุมชนในพื้นที่และชาวต่างชาติ

“...ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรง และมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องมีคือการปรับตัว ซึ่งต้องเกิดขึ้นตลอดเวลาและฝังอยู่ใน DNA ของผู้นำ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 วันที่ 6 พฤษภาคม 2569)

“...ความสามารถในการปรับตัวเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารต้องมี แต่คำว่าปรับตัวไม่ได้หมายความว่าต้องยอมทุกอย่าง สิ่งสำคัญคือผู้นำต้องใจกว้างพอที่จะรับฟัง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

“...ผู้บริหารต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิถีชีวิตและการทำงานของคนในท้องถิ่น ในขณะเดียวกันก็ต้องพร้อมรับมือกับมาตรฐานวิชาการระดับนานาชาติ ความสามารถในการปรับตัวนี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความเคารพและการยอมรับจากทั้งคนในพื้นที่และชาวต่างชาติ ส่งผลให้การประสานงานราบรื่นและยั่งยืน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนา Adaptive Mindset เป็นนิสัยประจำวัน ศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง แยกระหว่างการปรับตัวกับการยอมตาม และใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง ความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน เป็นแนวทาง

ข้อที่ 3.2 แนวทางการพัฒนาความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility in Work)

ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นว่าความยืดหยุ่นในบริบทข้ามวัฒนธรรมต้องรักษาสมดุลระหว่างหลักการที่มั่นคงกับวิธีการที่ปรับได้ โดยยึดงานและเหตุผลเป็นตัวตั้ง

“...ผู้บริหารต้องปรับทั้งแนวคิดและพฤติกรรมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในบริบทภาคเหนือที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และสากล ควรเพิ่มความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรม ค่านิยม และศาสนาพื้นถิ่นด้วย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 วันที่ 7 พฤษภาคม 2569)

“...นอกจาก EQ แล้ว ผู้บริหารในบริบทข้ามวัฒนธรรมยังจำเป็นต้องมี MQ (Moral Quotient) หรือความฉลาดทางศีลธรรม เพื่อรับมือกับความหลากหลายทางพหุวัฒนธรรม ควบคู่กับความเข้าใจเรื่องสิทธิ ความเสมอภาค และโอกาสของบุคลากรในองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 วันที่ 10 พฤษภาคม 2569)

“...ความยืดหยุ่นในการทำงานต้องรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่จริง การลงพื้นที่บ่อย ๆ หรือการทำ Workshop ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรม เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปรับวิธีการให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่มได้โดยไม่สูญเสียความน่าเชื่อถือและความยุติธรรม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรฝึกการบริหารงานแบบยืดหยุ่นโดยรักษาหลักการที่มั่นคงไว้ ปรับวิธีการให้สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม สามารถผ่อนปรนระเบียบได้ตามบริบทโดยไม่สูญเสียความน่าเชื่อถือและความยุติธรรม

องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ (Trust)

ข้อที่ 4.1 แนวทางการพัฒนาความซื่อสัตย์ (Integrity)

ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นว่าความซื่อสัตย์คือภาษาสากลที่ทุกวัฒนธรรมยอมรับร่วมกันและเป็นรากฐานสำคัญที่สุดของการสร้างความไว้วางใจข้ามวัฒนธรรม

“...ถ้าผู้นำมีความซื่อสัตย์และทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนเสมอโดยไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง สิ่งนี้เป็นเรื่องสากลที่ทุกชนชาติสามารถรับรู้และใช้เป็นหลักในการไว้ใจผู้นำได้เหมือนกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

“...ความไว้วางใจในบริบทข้ามวัฒนธรรมอย่างนี้ มันก็ต้องต่างกับบริบทปกติอยู่แล้ว เพราะว่าถ้าบริบทปกติมันไม่แตกต่างเท่าไหร่ แต่พอมาเป็นข้ามวัฒนธรรม คนเราก็ต้องใช้เวลาที่จะทำการเรียนรู้หรือว่าศึกษากันและกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 วันที่ 10 พฤษภาคม 2569)

“...ในบริบทข้ามวัฒนธรรม ความไว้วางใจต้องอาศัยความเข้าใจในเงื่อนไขทางสังคมและระยะเวลาที่ลึกซึ้งกว่าเดิม การเข้าถึง การเข้าใจ การอ่อนน้อม เป็นพื้นฐานสำคัญก่อนที่จะขยายความไว้วางใจไปสู่เรื่องการทำงานอย่างเป็นระบบ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาพฤติกรรมที่สะท้อนความซื่อสัตย์และโปร่งใสอย่างสม่ำเสมอ รักษาคำมั่นสัญญา ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกกลุ่มวัฒนธรรมอย่างเท่าเทียม และตัดสินใจบนฐานของข้อมูลและหลักธรรมาภิบาล ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่ทุกวัฒนธรรมยอมรับร่วมกัน และเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจข้ามวัฒนธรรม

ข้อที่ 4.2 แนวทางการพัฒนาความน่าเชื่อถือ

ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นว่าความน่าเชื่อถือในบริบทข้ามวัฒนธรรมมี 2 มิติ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในสมรรถนะ และความเชื่อใจในเจตนา ซึ่งอาจแสดงออกแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม

“...ความเชื่อมั่น (Confidence) เป็นเรื่องของการมองเห็นความสามารถว่าหัวหน้าจะสามารถพาทีมไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นนี้ อาจแตกต่างกันไปตามความคาดหวังของแต่ละประเทศ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

“...ในบางวัฒนธรรม การมีที่มาเดียวกัน เช่น คนเหนือด้วยกันไปบริหารคนเหนือ จะทำให้เกิดความไว้ใจในเบื้องต้นได้ง่ายกว่า หากผู้บริหารไม่ใช่คนในพื้นที่ อาจต้องใช้กระแสใจในการสร้างบรรยากาศของความไว้ใจ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 วันที่ 7 พฤษภาคม 2569)

“...ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงความจริงใจผ่านการเคารพในจารีตประเพณีของอีกฝ่าย เรียนรู้ต้นทุนความไว้วางใจของแต่ละกลุ่มวัฒนธรรมว่าต้องสร้างผ่านช่องทางใด ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญก่อนที่จะขยายความร่วมมือในการทำงานอย่างเป็นระบบ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาสมรรถนะวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง แสดงความสามารถผ่านการตัดสินใจที่ชาญฉลาด และเรียนรู้ต้นทุนความไว้วางใจของแต่ละกลุ่มวัฒนธรรมว่าต้องสร้างผ่านช่องทางใด

ข้อที่ 4.3 แนวทางการพัฒนาความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นว่าการเคารพความแตกต่างต้องแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม ไม่ใช่เพียงคำพูด โดยการจัดพื้นที่และกิจกรรมที่สนับสนุนอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของแต่ละกลุ่ม

“...ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้ ผู้นำต้องรู้จักภูมิหลัง เชื้อชาติ ภาษา และวัฒนธรรมของลูกทีมให้ดีที่สุด เพื่อให้รู้ว่าจุดแข็ง จุดอ่อน หรือเรื่องใดที่เป็นประเด็นอ่อนไหว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 วันที่ 6 พฤษภาคม 2569)

“...ความเคารพในจารีตประเพณีของอีกฝ่ายเป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดในการสร้างความไว้วางใจข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงความเคารพนี้อย่างสม่ำเสมอและเป็นรูปธรรม ทั้งในระดับนโยบายและพฤติกรรมประจำวัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

“....ก็คือสร้างวัฒนธรรมร่วม เช่น การทานอาหารร่วมกัน จัดกิจกรรมที่ได้เรียนรู้ได้ใช้ชีวิตร่วมกันมากขึ้น นอกเหนือจากการทำงาน แล้วก็ให้บุคลากรที่ต่างวัฒนธรรมได้แสดงความคิดเห็น ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ก็จะเกิดความไว้วางใจ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 วันที่ 10 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) โดยแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดพื้นที่สำหรับพิธีกรรมทางศาสนา การยืดหยุ่นในกิจกรรมทางวัฒนธรรม และการออกแบบนโยบายที่ไม่เลือกปฏิบัติทางวัฒนธรรมหรือชาติพันธุ์

องค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

ข้อที่ 5.1 แนวทางการพัฒนาการยอมรับความแตกต่าง (Accepting Differences)

ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นว่าการยอมรับความแตกต่างในบริบทข้ามวัฒนธรรมต้องเกิดจากความเข้าใจที่ฝังลึก ไม่ใช่การยอมเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ความเห็นอกเห็นใจทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมช่องว่างระหว่างความแตกต่าง ช่วยให้ผู้นำสามารถมองเห็นปัญหาจากมุมมองของผู้อื่นที่มีพื้นฐานชีวิตต่างกันได้

"...คำว่าเข้าใจนี่ บางทีมันก็อันตราย เพราะเข้าใจบางครั้งหมายถึงตามใจ ซึ่งอาจนำไปสู่การไม่แก้ปัญหา ผู้บริหารต้องแยกแยะระหว่างการยอมรับที่มีหลักการและการปล่อยปละละเลย..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 วันที่ 7 พฤษภาคม 2569)

"...หากผู้นำเข้าใจสิ่งที่หล่อหลอมลูกทีมมา ก็จะเกิดความเห็นอกเห็นใจตามมาโดยอัตโนมัติ หากปราศจากความเข้าใจนี้ ผู้นำก็จะมองเห็นลูกทีมเป็นเพียงหุ่นยนต์ที่รับคำสั่งเดียวกัน..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 วันที่ 6 พฤษภาคม 2569)

"...ความเห็นอกเห็นใจทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมช่องว่างระหว่างความแตกต่าง ช่วยให้ผู้นำสามารถมองเห็นปัญหาจากมุมมองของผู้อื่นที่มีพื้นฐานชีวิตต่างกันได้ ในระดับการบริหารมหาวิทยาลัย สิ่งนี้ช่วยให้การดูแลสวัสดิภาพของนิสิตและบุคลากรมีความครอบคลุมและเท่าเทียมมากขึ้น ผู้นำที่แสดงความเห็นอกเห็นใจจะสามารถลดกำแพงทางวัฒนธรรม สร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย และส่งเสริมความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติที่มองความหลากหลายทางวัฒนธรรมว่าเป็นทรัพยากร ไม่ใช่อุปสรรค โดยฝึกการตระหนักรู้ในอคติของตนเองผ่านการสะท้อนคิด (Reflective Practice) และการรับข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากรต่างวัฒนธรรม การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมอย่างภาคภูมิใจภายในองค์กรจะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับอย่างแท้จริง

ข้อที่ 5.2 แนวทางการพัฒนาการเข้าใจความรู้สึก (Understanding Feelings)

ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นว่าการแสดงออกทางอารมณ์ในแต่ละวัฒนธรรมมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องเรียนรู้รูปแบบเหล่านี้ก่อนจึงจะเห็นอกเห็นใจได้อย่างแท้จริง

“...ความเห็นอกเห็นใจแท้จริงแล้วก็คือความเข้าใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากผู้คนเติบโตมาในวัฒนธรรมที่ต่างกัน การแสดงออกถึงความเห็นใจจึงอาจไม่เหมือนกัน ผู้นำจึงต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของลูกทีมก่อนจึงจะสามารถแสดงความเห็นอกเห็นใจได้อย่างเหมาะสม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

“...ความเห็นอกเห็นใจจะเกิดขึ้นได้จากการที่เราเข้าใจบริบททางวัฒนธรรมของเขา หากผู้นำมองแค่เรื่องกฎระเบียบหรือประสิทธิภาพโดยไม่เข้าใจวัฒนธรรม ก็จะเห็นใจคนอื่นได้ยาก...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 วันที่ 7 พฤษภาคม 2569)

“...ผู้นำที่แสดงความเห็นอกเห็นใจจะสามารถลดกำแพงทางวัฒนธรรม สร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย และส่งเสริมความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร เนื่องจากการแสดงออกทางอารมณ์ในแต่ละวัฒนธรรมมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการรับรู้อารมณ์ข้ามวัฒนธรรมและตอบสนองอย่างละเอียดอ่อน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาความสามารถในการรับรู้อารมณ์ข้ามวัฒนธรรม โดยเรียนรู้ว่าความไม่พอใจ ความเครียด หรือความต้องการในแต่ละวัฒนธรรมแสดงออกอย่างไร และตอบสนองอย่างละเอียดอ่อนและเหมาะสม

ข้อที่ 5.3 แนวทางการพัฒนาการรับฟังอย่างเปิดใจ (Open-Minded Listening)

ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นว่าการรับฟังอย่างเปิดใจในบริบทข้ามวัฒนธรรมต้องเป็นการรับฟังที่นำไปสู่การกระทำ ไม่ใช่แค่การรับทราบ

“...การรับฟังอย่างตั้งใจ การยอมรับความแตกต่าง การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างเหมาะสมและเท่าเทียม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับและเคารพซึ่งกันและกันในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 วันที่ 10 พฤษภาคม 2569)

“...การรับฟังบางครั้งมันก็เหมือนกับการปล่อยป่าละเลย ต้องแยกแยะให้ออกว่าการรับฟังนี้นำไปสู่การแก้ปัญหาหรือเป็นแค่การหลีกเลี่ยงปัญหา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 วันที่ 7 พฤษภาคม 2569)

“...การรับฟังอย่างเปิดใจเป็นรากฐานของการส่งเสริมความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการรับฟังที่ให้ความสำคัญกับทั้งเนื้อหาและบริบทวัฒนธรรมของผู้พูด และทุกการรับฟังต้องนำไปสู่การดำเนินการที่เป็นรูปธรรม มิใช่เพียงการรับทราบเท่านั้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 วันที่ 8 พฤษภาคม 2569)

สรุปแนวทางการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการรับฟังเชิงรุก (Active Listening) ที่ให้ความสำคัญกับทั้งเนื้อหาและบริบทวัฒนธรรมของผู้พูด สร้างช่องทางการรับฟังที่หลากหลาย และทุกการรับฟังต้องนำไปสู่การดำเนินการที่เป็นรูปธรรม

4.4.2 การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยเทคนิคการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Expert interview)

จากการประเมินของทรงคุณวุฒิ 10 คน โดยใช้ แบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 5 องค์ประกอบ 15 คำถาม โดยใช้แบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ซึ่งกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้

ระดับปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้

ระดับน้อย ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

สามารถสรุปข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 ตารางวิเคราะห์การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ	**ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ**					
	ความเหมาะสม			**ความเป็นไปได้**		
	$\bar{X}$	**S.D.**	**แปลผล**	$\bar{X}$	**S.D.**	**แปลผล**
การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication)	4.40	0.49	ผ่าน	4.37	0.48	ผ่าน
แนวทางการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารทั้งวัจนภาษา	4.40	0.69	ผ่าน	4.40	0.52	ผ่าน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ความเหมาะสม $\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ความเป็นไปได้ $\bar{X}$	S.D.	แปลผล
และอวัจนภาษาให้มีความละเอียดอ่อนต่อบริบทวัฒนธรรม โดยใช้ภาษาที่กระชับ ชัดเจน และปราศจากอคติทางวัฒนธรรม ทั้งในการสื่อสารระดับภาพรวมองค์กร เช่น การประชุมและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และในระดับปัจเจกบุคคล เช่น การรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาตามภูมิหลังของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ ควรพัฒนาสมรรถนะทางภาษาอังกฤษและภาษาท้องถิ่น เพื่อยกระดับการสื่อสารในบริบทอุดมศึกษาที่มีนักศึกษาและบุคลากรต่างชาติเพิ่มขึ้น						
แนวทางความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารควรศึกษาประวัติศาสตร์ บริบทสังคม ค่านิยม ความเชื่อ และพิธีกรรมของกลุ่มชาติพันธุ์และกลุ่มวัฒนธรรมในพื้นที่บริการ โดยเฉพาะความเข้าใจรากเหง้าล้านนาและกลุ่มชาติพันธุ์ในภาคเหนือ ควบคู่กับความรู้ด้านวัฒนธรรมสากลในบริบทอาเซียน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและออกแบบนโยบายได้อย่างเคารพความหลากหลาย	4.40	0.69	ผ่าน	4.30	0.48	ผ่าน
แนวทางการจัดการความขัดแย้ง กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการไกล่เกลี่ยและแก้ไขความขัดแย้งที่มีรากฐานจากความต่างทางวัฒนธรรม ศาสนา และค่านิยม โดยยึดหลักความเข้าใจ ไม่นำกรอบวัฒนธรรมตนเองมาตัดสินผู้อื่น สร้างกติกาการอยู่ร่วมกันที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรมแก่ทุกกลุ่ม พร้อมทั้งมีทักษะการรับฟังเชิงรุกก่อนดำเนินการแก้ไข	4.40	0.69	ผ่าน	4.40	0.52	ผ่าน
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	4.37	0.43	ผ่าน	4.47	0.39	ผ่าน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
แนวทางการมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ข้ามวัฒนธรรม โดยศึกษาทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาในระดับภูมิภาคและระดับสากล รวมถึงการฝึกกำหนดวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมและตอบสนองความต้องการของบุคลากรและนักศึกษาจากหลากหลายวัฒนธรรม การเข้าร่วมเครือข่ายมหาวิทยาลัยข้ามชาติและโปรแกรมแลกเปลี่ยนผู้บริหารระดับนานาชาติจะช่วยเสริมความกว้างของวิสัยทัศน์ได้อย่างมีนัยสำคัญ	4.40	0.69	ผ่าน	4.40	0.52	ผ่าน
แนวทางการสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาความสามารถในการเข้าใจแรงจูงใจที่แตกต่างกันตามพื้นเพวัฒนธรรม และใช้กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจที่หลากหลาย ไม่ยึดกรอบวัฒนธรรมเดียว ทั้งนี้ควรเน้นการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่แท้จริง โดยเริ่มจากการให้บุคลากรทำงานในสิ่งที่ถนัดและชอบก่อน เพื่อสร้างความสำเร็จและความมั่นใจ จากนั้นจึงค่อยนำพาสู่การพัฒนาในมิติที่กว้างขึ้น	4.3	0.48	ผ่าน	4.40	0.52	ผ่าน
แนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา กล่าวคือ ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมในองค์กร ผ่านการออกแบบกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่บูรณาการความหลากหลาย เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ การจัดโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ และการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในบริบทข้ามวัฒนธรรม	4.4	0.52	ผ่าน	4.50	0.53	ผ่าน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ความเหมาะสม $\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ความเป็นไปได้ $\bar{X}$	S.D.	แปลผล
แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารควรออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างและเข้าถึงได้สำหรับบุคลากรและนักศึกษาจากทุกกลุ่มวัฒนธรรม โดยสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม และกระจายอำนาจการตัดสินใจบางส่วนไปยังบุคลากรตามความเหมาะสม	4.40	0.52	ผ่าน	4.50	0.53	ผ่าน
ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability)	4.43	0.35	ผ่าน	4.36	0.42	ผ่าน
แนวทางการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนา Adaptive Mindset โดยหมั่นติดตามการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม สังคม และนโยบายอุดมศึกษาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ฝึกการอ่านบริบทเพื่อปรับวิธีบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และไม่ยึดติดกับแนวทางเดิมที่เคยสำเร็จ ตามหลักการที่ว่าการปรับตัวต้องฝังอยู่ใน DNA ของผู้นำ	4.50	0.53	ผ่าน	4.40	0.52	ผ่าน
แนวทางความยืดหยุ่นในการทำงาน กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการบริหารงานแบบยืดหยุ่น โดยรักษาสมดุลระหว่างหลักการที่มั่นคงและความสามารถในการปรับวิธีการให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม สามารถผ่อนปรนหรือปรับระเบียบได้ตามบริบท โดยไม่สูญเสียความน่าเชื่อถือและความยุติธรรม การใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน สามารถนำมาเป็นแนวทางในการรักษาสมดุลดังกล่าว	4.40	0.69	ผ่าน	4.30	0.48	ผ่าน
ด้านความไว้วางใจ (Trust)	4.63	0.46	ผ่าน	4.43	0.45	ผ่าน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
แนวทางความซื่อสัตย์ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาพฤติกรรมที่สะท้อนความซื่อสัตย์และความโปร่งใสอย่างสม่ำเสมอ โดยการรักษาคำมั่นสัญญา ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกกลุ่มวัฒนธรรมอย่างเท่าเทียม ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และตัดสินใจบนฐานของข้อมูลและหลักธรรมาภิบาล ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่ทุกวัฒนธรรมยอมรับร่วมกัน และเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจข้ามวัฒนธรรม	4.60	0.52	ผ่าน	4.40	0.52	ผ่าน
แนวทางความน่าเชื่อถือ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาสมรรถนะวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่บุคลากรรับรู้ได้ว่าผู้บริหารมีความสามารถนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย ทั้งนี้ควรแสดงออกถึงความสามารถผ่านการตัดสินใจที่ชาญฉลาด การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหาร ควบคู่กับการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทางวิชาการและจริยธรรม	4.60	0.52	ผ่าน	4.30	0.48	ผ่าน
แนวทางความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) โดยแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดพื้นที่ประกอบพิธีกรรมทางศาสนา การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวัฒนธรรมของตน การใช้ภาษาและสัญลักษณ์ที่ให้เกียรติทุกกลุ่ม และการออกแบบนโยบายองค์กรที่ไม่เลือกปฏิบัติทางวัฒนธรรม ศาสนา หรือชาติพันธุ์	4.70	0.48	ผ่าน	4.50	0.53	ผ่าน
ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)	4.50	0.42	ผ่าน	4.57	0.38	ผ่าน
แนวทางการยอมรับความแตกต่าง กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติที่มองความ	4.50	0.53	ผ่าน	4.50	0.53	ผ่าน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ความเหมาะสม $\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ความเป็นไปได้ $\bar{X}$	S.D.	แปลผล
หลากหลายทางวัฒนธรรมว่าเป็นทรัพยากร ไม่ใช่อุปสรรค โดยฝึกการตระหนักรู้ในอคติของตนเองผ่านการสะท้อนคิด (Reflective Practice) และการรับข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากรต่างวัฒนธรรม การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมอย่างภาคภูมิใจภายในองค์กรจะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับอย่างแท้จริง						
แนวทางการเข้าใจความรู้สึก กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาความสามารถในการรับรู้อารมณ์และความรู้สึกของบุคลากรที่มาจากพื้นเพต่างกัน โดยเรียนรู้ว่าการแสดงออกทางอารมณ์ในแต่ละวัฒนธรรมมีรูปแบบที่ต่างกัน เช่น บางวัฒนธรรมแสดงความไม่พอใจโดยการนิ่ง บางวัฒนธรรมแสดงออกตรงไปตรงมา ผู้บริหารที่เข้าใจความแตกต่างเหล่านี้จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและทันการณ์	4.60	0.53	ผ่าน	4.50	0.53	ผ่าน
แนวทางการรับฟังอย่างเปิดใจ กล่าวคือ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการฟังเชิงรุก (Active Listening) ที่ให้ความสำคัญกับทั้งเนื้อหาและบริบทวัฒนธรรมของผู้พูด โดยสร้างช่องทางการรับฟังที่หลากหลาย ทั้งการพูดคุยส่วนตัว การประชุม และช่องทางดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มวัฒนธรรมสามารถสื่อสารกับผู้บริหารได้อย่างสะดวก ทั้งนี้ การรับฟังต้องนำไปสู่การดำเนินการที่เป็นรูปธรรม มิใช่เพียงการรับทราบเท่านั้น	4.40	0.52	ผ่าน	4.60	0.52	ผ่าน

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ทั้งในด้านความเหมาะสมและความ

เป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ พบว่าแนวทางการพัฒนาทุกรายการผ่านเกณฑ์ทั้งสองด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.4.2.1 ภาพรวมระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ด้านความเหมาะสม แนวทางการพัฒนาทั้ง 5 องค์ประกอบหลักมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.37–4.63) โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด คือ ความไว้วางใจ (TR) ($\bar{x}$ = 4.63, S.D. = 0.46) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ความเห็นอกเห็นใจ (EM) ($\bar{x}$ = 4.50, S.D. = 0.42) ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (CA) ($\bar{x}$ = 4.43, S.D. = 0.35) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC) ($\bar{x}$ = 4.40, S.D. = 0.49) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ($\bar{x}$ = 4.37, S.D. = 0.43) ตามลำดับ โดยทั้ง 4 องค์ประกอบหลังอยู่ในระดับมาก

ด้านความเป็นไปได้ แนวทางการพัฒนาทั้ง 5 องค์ประกอบหลักมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.36–4.57) โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงสุด คือ ความเห็นอกเห็นใจ (EM) ($\bar{x}$ = 4.57, S.D. = 0.38) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ($\bar{x}$ = 4.47, S.D. = 0.39) ความไว้วางใจ (TR) ($\bar{x}$ = 4.43, S.D. = 0.45) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC) ($\bar{x}$ = 4.37, S.D. = 0.48) และความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (CA) ($\bar{x}$ = 4.36, S.D. = 0.42) ตามลำดับ โดยทั้ง 4 องค์ประกอบหลังอยู่ในระดับมาก

4.4.2.2 ผลการวิเคราะห์รายองค์ประกอบ

1) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC)

องค์ประกอบด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมรวม $\bar{x}$ = 4.40 (S.D. = 0.49) และความเป็นไปได้รวม $\bar{x}$ = 4.37 (S.D. = 0.48) ทั้งสองด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายแนวทางย่อยทั้ง 3 แนวทาง พบว่ามีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมเท่ากันทั้งหมดที่ $\bar{x}$ = 4.40 แต่ด้านความเป็นไปได้มีความแตกต่างกัน โดยแนวทางการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและแนวทางการจัดการความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงกว่า ($\bar{x}$ = 4.40 เท่ากัน) ในขณะที่แนวทางความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรมมีค่าความเป็นไปได้ต่ำกว่า ($\bar{x}$ = 4.30) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแม้ผู้ทรงคุณวุฒิจะเห็นว่าแนวทางนี้มีความเหมาะสมในระดับสูง แต่การนำไปปฏิบัติจริงต้องอาศัยการเรียนรู้บริบทวัฒนธรรมล้านนาและกลุ่มชาติพันธุ์ในภาคเหนืออย่างเชิงลึกและต่อเนื่อง จึงต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากกว่าแนวทางอื่น

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)

องค์ประกอบด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมรวม $\bar{x}$ = 4.37 (S.D. = 0.43) อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้รวม $\bar{x}$ = 4.47 (S.D. = 0.39) อยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าองค์ประกอบนี้มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำที่สุดในบรรดาทั้ง 5 องค์ประกอบ แต่กลับมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้อยู่ในอันดับที่ 2 ของทั้งตาราง เมื่อพิจารณารายแนวทางย่อยทั้ง 4 แนวทาง

พบว่าแนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา และแนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงสุดในภาพรวมทั้งตารางร่วมกัน ($\bar{x}$ = 4.50) ในขณะที่แนวทางการสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุดในทั้งตาราง ($\bar{x}$ = 4.30) สะท้อนให้เห็นว่าการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรที่มาจากพื้นเพวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้นเป็นทักษะที่ละเอียดอ่อนและซับซ้อนที่สุด จึงต้องการการพัฒนาที่เข้มข้นกว่าแนวทางอื่นๆ

3) ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (CA)

องค์ประกอบด้านความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมรวม $\bar{x}$ = 4.43 (S.D. = 0.35) และความเป็นไปได้รวม $\bar{x}$ = 4.36 (S.D. = 0.42) ทั้งสองด้านอยู่ในระดับมาก ที่น่าสังเกตคือองค์ประกอบนี้มีค่า S.D. ของความเหมาะสมต่ำที่สุดในบรรดาทั้ง 5 องค์ประกอบ (S.D. = 0.35) แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันสูงที่สุดในองค์ประกอบนี้ เมื่อพิจารณารายแนวทางย่อย พบว่าแนวทางการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงกว่า ($\bar{x}$ = 4.50) เมื่อเทียบกับแนวทางความยืดหยุ่นในการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.40) และด้านความเป็นไปได้ แนวทางการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมยังคงมีค่าสูงกว่า ($\bar{x}$ = 4.40 เทียบกับ $\bar{x}$ = 4.30) สะท้อนให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิมองว่าการพัฒนา Adaptive Mindset เป็นแนวทางที่ทั้งเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงมากกว่าการพัฒนาความยืดหยุ่นในระดับนโยบายและกระบวนการบริหาร

4) ความไว้วางใจ (TR)

องค์ประกอบด้านความไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมรวม $\bar{x}$ = 4.63 (S.D. = 0.46) สูงที่สุดในบรรดาทั้ง 5 องค์ประกอบ และอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ด้านความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยรวม $\bar{x}$ = 4.43 (S.D. = 0.45) อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องว่าการพัฒนาความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเหมาะสมสูงที่สุด แต่การนำไปปฏิบัติจริงต้องอาศัยระยะเวลาและความสม่ำเสมอยาวนานกว่าจะเห็นผล เมื่อพิจารณารายแนวทางย่อย พบว่าแนวทางความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงที่สุดในภาพรวมทั้งตาราง ($\bar{x}$ = 4.70, S.D. = 0.48) และยังมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงที่สุดในองค์ประกอบนี้ด้วย ($\bar{x}$ = 4.50) ในขณะที่แนวทางความน่าเชื่อถือมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ต่ำที่สุดในองค์ประกอบนี้ ($\bar{x}$ = 4.30) ซึ่งอาจสะท้อนว่าการสร้างความน่าเชื่อถือต้องอาศัยการพิสูจน์ผ่านการกระทำที่สม่ำเสมอในระยะยาว

5) ความเห็นอกเห็นใจ (EM)

องค์ประกอบด้านความเห็นอกเห็นใจมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมรวม $\bar{x}$ = 4.50 (S.D. = 0.42) อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้รวม $\bar{x}$ = 4.57 (S.D. = 0.38) อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงที่สุดในบรรดาทั้ง 5 องค์ประกอบ และมีค่า S.D. ของความเป็นไปได้ต่ำที่สุดด้วย (S.D. = 0.38) แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันสูงที่สุดในด้านนี้

เมื่อพิจารณารายแนวทางย่อย พบว่าแนวทางการเข้าใจความรู้สึกมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.60) ในขณะที่แนวทางการรับฟังอย่างเปิดใจมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงสุดในภาพรวมทั้งตาราง ($\bar{x}$ = 4.60) แม้จะมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุดในองค์ประกอบนี้ ($\bar{x}$ = 4.40) ก็ตาม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิมองว่าทักษะ Active Listening เป็นสิ่งที่นำไปปฏิบัติได้จริงและเห็นผลได้ชัดเจนในชีวิตประจำวันของผู้บริหารมากที่สุด

สรุปภาพรวม ผลการวิเคราะห์โดยรวมพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมทั้ง 15 แนวทาง ผ่านเกณฑ์ทั้งด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมรายแนวทางอยู่ในช่วง 4.30–4.70 และค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้รายแนวทางอยู่ในช่วง 4.30–4.60 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทุกรายการมีค่าน้อยกว่า 1.00 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับสูง

แนวทางที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุดคือ แนวทางความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม ในองค์ประกอบความไว้วางใจ ($\bar{x}$ = 4.70) และแนวทางที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงสุดคือ แนวทางการรับฟังอย่างเปิดใจ ในองค์ประกอบความเห็นอกเห็นใจ ($\bar{x}$ = 4.60) ในขณะที่แนวทางที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุดคือ แนวทางการสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม ในองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x}$ = 4.30) และแนวทางที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ต่ำสุดร่วมกัน 3 แนวทาง ได้แก่ แนวทางความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม แนวทางความยืดหยุ่นในการทำงาน และแนวทางความน่าเชื่อถือ ($\bar{x}$ = 4.30 เท่ากัน)

ประเด็นที่น่าสนใจจากผลการวิเคราะห์นี้คือ ในหลายองค์ประกอบพบความแตกต่างระหว่างอันดับความเหมาะสมและอันดับความเป็นไปได้ โดยเฉพาะองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ซึ่งมีความเหมาะสมต่ำที่สุด แต่มีความเป็นไปได้อยู่ในอันดับที่ 2 ของทั้งตาราง ในทางตรงกันข้ามความไว้วางใจ (TR) มีความเหมาะสมสูงที่สุด แต่มีความเป็นไปได้อยู่ในอันดับที่ 3 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแนวทางที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุดไม่จำเป็นต้องเป็นแนวทางที่นำไปปฏิบัติได้ง่ายที่สุดเสมอไป และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาแนวทางที่มีความเป็นไปได้สูงเป็นลำดับแรก เพื่อสร้างรากฐานความสำเร็จก่อนพัฒนาไปสู่แนวทางที่มีความซับซ้อนมากกว่า

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยทั้ง 4 ระยะโดยรวม พบว่างานวิจัยนี้ได้สร้างและตรวจสอบโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบตามหลักวิธีวิทยาการวิจัยขั้นสูง โดยระยะที่ 1 สร้างกรอบแนวคิดและยืนยันคุณภาพเครื่องมือด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์เบื้องต้น ระยะที่ 2 ยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างด้วย CFA ที่มีดัชนีความสอดคล้องในระดับดีเยี่ยม ระยะที่ 3 ยืนยันว่าโมเดลมีความไม่แปรเปลี่ยนในระดับ Strict Invariance ซึ่งเป็นระดับสูงสุดของการทดสอบความเท่าเทียมของการวัด และระยะที่ 4 ให้แนวทางการพัฒนาที่มีรากฐานจากประสบการณ์จริงของผู้ทรงคุณวุฒิในบริบทเฉพาะของสถาบันอุดมศึกษา

ภาคเหนือ ความสอดคล้องระหว่างผลเชิงปริมาณจากระยะที่ 2 และ 3 กับแนวทางเชิงคุณภาพจากระยะที่ 4 เป็นหลักฐานสำคัญที่ยืนยันว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่พัฒนาขึ้นมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือได้อย่างมีประสิทธิผล

4.4.3 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในฐานะองค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยระยะที่ 4 ทั้งจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน และการประเมินแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญ 10 คน ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 15 แนวทางย่อย ซึ่งถือเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับการยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิในบริบทเฉพาะของสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication) แนวทางการพัฒนาองค์ประกอบนี้ประกอบด้วย 3 แนวทางย่อย ดังนี้

แนวทางที่ 1.1 ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาให้มีความละเอียดอ่อนต่อบริบทวัฒนธรรม โดยสื่อสารใน 2 ระดับคือระดับภาพรวมองค์กรและระดับปัจเจกบุคคล ศึกษาบริบทประวัติศาสตร์และความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมก่อนสื่อสาร พัฒนาสมรรถนะทางภาษาอังกฤษและภาษาท้องถิ่น รวมถึงฝึกใช้วาทศิลป์ในการกำหนดขอบเขตการอยู่ร่วมกัน

แนวทางที่ 1.2 ผู้บริหารควรศึกษาประวัติศาสตร์ล้านนาและกลุ่มชาติพันธุ์ในภาคเหนือเชิงลึก ควบคู่กับความรู้ด้านวัฒนธรรมสากลในบริบทอาเซียน เพื่อให้สามารถตัดสินใจและออกแบบนโยบายได้อย่างเคารพความหลากหลาย

แนวทางที่ 1.3 ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการไกล่เกลี่ยบนฐานความเข้าใจทางวัฒนธรรม สร้างกติกาการอยู่ร่วมกันที่โปร่งใส ยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของทุกกลุ่มวัฒนธรรม โดยไม่นำกรอบวัฒนธรรมของตนเองมาตัดสินผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แนวทางการพัฒนาองค์ประกอบนี้ประกอบด้วย 4 แนวทางย่อย ดังนี้

แนวทางที่ 2.1 ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ข้ามวัฒนธรรม โดยศึกษาทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาในระดับภูมิภาคและสากล เข้าร่วมเครือข่ายมหาวิทยาลัยนานาชาติ และฝึกกำหนดวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมและตอบสนองความต้องการของบุคลากรจากหลากหลายวัฒนธรรม โดยเคารพแกนความเชื่อของแต่ละกลุ่ม

แนวทางที่ 2.2 ผู้บริหารควรพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) เพื่อเข้าใจแรงจูงใจที่แตกต่างกันตามพื้นเพวัฒนธรรม เริ่มจากการให้บุคลากรทำงานในสิ่งที่ถนัดก่อน แล้วค่อยพัฒนาในมิติที่กว้างขึ้น ไม่ยึดกรอบแรงบันดาลใจวัฒนธรรมเดียว

แนวทางที่ 2.3 ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมในองค์กร จัดโปรแกรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ สนับสนุนการเข้าร่วมเครือข่ายวิชาการนานาชาติ และออกแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากรที่บูรณาการองค์ความรู้พื้นถิ่นกับความรู้สากล รวมถึงจัดโปรแกรม Mentoring และบูรณาการการฝึกอบรมด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) อย่างต่อเนื่อง

แนวทางที่ 2.4 ผู้บริหารควรสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม กระจายอำนาจการตัดสินใจบางส่วนให้บุคลากร และเคารพขอบเขตทางวัฒนธรรมและศาสนาในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability) แนวทางการพัฒนาองค์ประกอบนี้ประกอบด้วย 2 แนวทางย่อย ดังนี้

แนวทางที่ 3.1 ผู้บริหารควรพัฒนา Adaptive Mindset ให้เป็นนิสัยประจำวัน ติดตามการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม สังคม และนโยบายอุดมศึกษาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ฝึกการอ่านบริบทเพื่อปรับวิธีบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แยกระหว่างการปรับตัวกับการยอมตาม และนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ ความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน เป็นแนวทางในการรักษาสมดุล

แนวทางที่ 3.2 ผู้บริหารควรฝึกการบริหารงานแบบยืดหยุ่นโดยรักษาหลักการที่มั่นคงไว้ปรับวิธีการให้สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม สามารถผ่อนปรนระเบียบได้ตามบริบทโดยไม่สูญเสียความน่าเชื่อถือและความยุติธรรม โดยอาศัยรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) เพื่อพัฒนาความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติ รวมถึงการพัฒนาความฉลาดทางศีลธรรม (MQ) ควบคู่กับความเข้าใจเรื่องสิทธิ ความเสมอภาค และโอกาสของบุคลากร

องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ (Trust) แนวทางการพัฒนาองค์ประกอบนี้ประกอบด้วย 3 แนวทางย่อย ดังนี้

แนวทางที่ 4.1 ผู้บริหารควรพัฒนาพฤติกรรมที่สะท้อนความซื่อสัตย์และโปร่งใสอย่างสม่ำเสมอ รักษาคำมั่นสัญญา ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกกลุ่มวัฒนธรรมอย่างเท่าเทียม และตัดสินใจบนฐานของข้อมูลและหลักธรรมาภิบาล เพราะความซื่อสัตย์เป็นภาษาสากลที่ทุกวัฒนธรรมยอมรับร่วมกัน และเป็นรากฐานสำคัญที่สุดของการสร้างความไว้วางใจข้ามวัฒนธรรม

แนวทางที่ 4.2 ผู้บริหารควรพัฒนาสมรรถนะวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง แสดงความสามารถผ่านการตัดสินใจที่ชาญฉลาด การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่

ดีในทางวิชาการและจริยธรรม รวมถึงเรียนรู้ต้นทุนความไว้วางใจของแต่ละกลุ่มวัฒนธรรมว่าต้องสร้างผ่านช่องทางใด

แนวทางที่ 4.3 ผู้บริหารควรพัฒนาความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) โดยแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดพื้นที่ประกอบพิธีกรรมทางศาสนา การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางวัฒนธรรมของตน การใช้ภาษาและสัญลักษณ์ที่ให้เกียรติทุกกลุ่ม และการออกแบบนโยบายองค์กรที่ไม่เลือกปฏิบัติทางวัฒนธรรม ศาสนา หรือชาติพันธุ์

องค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) แนวทางการพัฒนาองค์ประกอบนี้ประกอบด้วย 3 แนวทางย่อย ดังนี้

แนวทางที่ 5.1 ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติที่มองความหลากหลายทางวัฒนธรรมว่าเป็นทรัพยากร ไม่ใช่อุปสรรค โดยฝึกการตระหนักรู้ในอคติของตนเองผ่านการสะท้อนคิด (Reflective Practice) การรับข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากรต่างวัฒนธรรม และการแยกแยะระหว่างการยอมรับที่มีหลักการกับการปล่อยปละละเลย เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับที่แท้จริงภายในองค์กร

แนวทางที่ 5.2 ผู้บริหารควรพัฒนาความสามารถในการรับรู้อารมณ์ข้ามวัฒนธรรม โดยเรียนรู้ว่าการแสดงออกทางอารมณ์และความต้องการในแต่ละวัฒนธรรมมีรูปแบบที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและทันการณ์

แนวทางที่ 5.3 ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการรับฟังเชิงรุก (Active Listening) ที่ให้ความสำคัญกับทั้งเนื้อหาและบริบทวัฒนธรรมของผู้พูด สร้างช่องทางการรับฟังที่หลากหลายทั้งการพูดคุยส่วนตัว การประชุม และช่องทางดิจิทัล โดยทุกการรับฟังต้องนำไปสู่การดำเนินการที่เป็นรูปธรรม มิใช่เพียงการรับทราบเท่านั้น

4.4.4 สรุปองค์ความรู้ใหม่

ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือมีแนวทางการพัฒนา 5 องค์ประกอบหลัก 15 แนวทางย่อย ซึ่งผ่านการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทุกรายการในระดับมากถึงมากที่สุด และผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับสูงทุกแนวทาง

สิ่งที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่โดดเด่นจากการวิจัยในบริบทสถาบันอุดมศึกษาภาคเหนือ มี 3 ประการสำคัญ ได้แก่

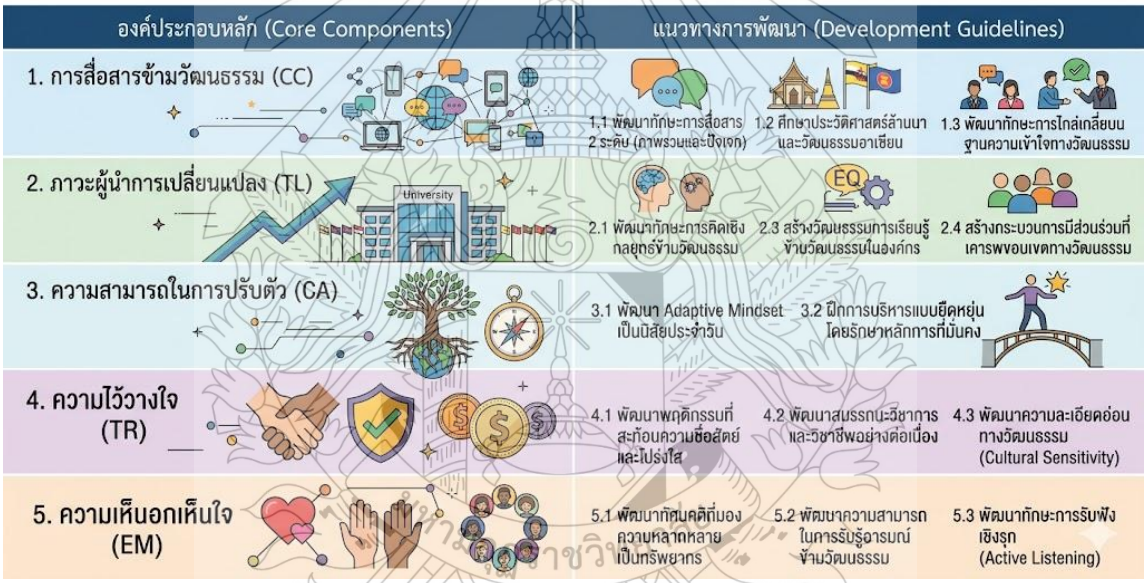
ประการที่หนึ่ง บริบทล้านนาและอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงกำหนดลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่แตกต่างจากงานวิจัยในบริบทอื่น กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสามารถดำรงตนอยู่ระหว่างวัฒนธรรมล้านนาดั้งเดิมและมาตรฐานสากลได้อย่างสมดุล ซึ่งต้องการทักษะการสื่อสารและการปรับตัวที่

ลึกซึ้งเป็นพิเศษ ไม่เพียงแต่ในระดับพฤติกรรมเท่านั้น แต่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นสมรรถนะที่ซึมซับอยู่ในวิถีการดำรงชีวิตและการบริหารงานของผู้นำ

ประการที่สอง ความไว้วางใจในบริบทข้ามวัฒนธรรมมีกระบวนการสร้างที่แตกต่างจากบริบทวัฒนธรรมเดียว โดยต้องอาศัยความเข้าใจในเงื่อนไขทางสังคมเฉพาะของแต่ละกลุ่มชาติพันธุ์ ระยะเวลา และการแสดงออกถึงความจริงใจผ่านการเคารพจารีตประเพณีอย่างเป็นรูปธรรม ก่อนที่จะขยายความไว้วางใจไปสู่การทำงานอย่างเป็นระบบ

ประการที่สาม แนวทางที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความเหมาะสมสูงที่สุดไม่จำเป็นต้องเป็นแนวทางที่นำไปปฏิบัติได้ง่ายที่สุดในบริบทนี้เสมอไป กล่าวคือ องค์ประกอบด้านความไว้วางใจได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมสูงสุด แต่กลับมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติต่ำกว่าองค์ประกอบด้านความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งองค์ความรู้นี้ชี้ให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือควรเริ่มต้นจากการพัฒนาแนวทางที่มีความเป็นไปได้สูงก่อน เพื่อสร้างรากฐานแห่งความสำเร็จก่อนพัฒนาไปสู่แนวทางที่มีความซับซ้อนมากกว่า ดังที่แสดงในภาพที่ 4.4

ภาพที่ 4.16 แสดงองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ



ภาพที่ 4.4 แสดงองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ 2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ และ 4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ การวิจัยตั้งสมมติฐานว่าโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา

กรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 15 ตัวบ่งชี้ จัดกลุ่มเป็นองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3) ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability) 4) ความไว้วางใจ (Trust) และ 5) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) แบบหลายระยะ (Multi-Phase Design) โดยใช้เครื่องมือวิจัย 2 ประเภท ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ เป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ รวม 59 ข้อ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5คน ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.60–1.00 และผ่านการทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1990) เท่ากับ 0.85 และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในระยะที่ 4

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากคณบดีและอาจารย์ผู้สอนของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 550 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด จำแนกเป็นมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จำนวน 242 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 44.00 และมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 308 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 56.00 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยโปรแกรม Mplus โดยใช้วิธีการประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood (ML) และ Maximum Likelihood Robust (MLR) รวมทั้งการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลด้วยวิธี Multi-Group Confirmatory Factor Analysis (MG-CFA) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.1 สรุปผล

5.1.1 ผลการวิจัยระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ร่วมกับการตรวจสอบกรอบแนวคิดด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน พบว่าภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก รวม 15 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication: CC) มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (CC1) ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (CC2) และการจัดการความขัดแย้ง (CC3)

องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (TL1) การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (TL2) การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (TL3) และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (TL4)

องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability: CA) มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (CA1) และความยืดหยุ่นในการทำงาน (CA2)

องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ (Trust: TR) มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ (TR1) ความน่าเชื่อถือ (TR2) และความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (TR3)

องค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy: EM) มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การยอมรับความแตกต่าง (EM1) การเข้าใจความรู้สึก (EM2) และการรับฟังอย่างเปิดใจ (EM3) ทั้งนี้ ข้อคำถามทั้ง 59 ข้อของแบบวัดผ่านเกณฑ์ IOC ≥ 0.60 ทุกข้อ

5.1.2 ผลการวิจัยระยะที่ 2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ กับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.1.2.1 ผลการวิจัยพบว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีเยี่ยม โดยค่าดัชนีความสอดคล้องทุกตัวผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ p-value = 0.204 (เกณฑ์ > 0.05) χ^2/df = 1.124 (เกณฑ์ < 2) CFI = 0.997 และ TLI = 0.996 (เกณฑ์ ≥ 0.94) SRMR = 0.030 และ RMSEA = 0.015 (เกณฑ์ ≤ 0.05) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้วัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง (First Order CFA) ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 15 ตัวมีค่าอยู่ระหว่าง 0.716–0.806 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ($\beta \geq 0.50$) และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัว แสดงว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวสามารถอธิบายองค์ประกอบที่สังกัดได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสูงสุดคือ การจัดการความขัดแย้ง (CC3, β = 0.801) แสดงว่าความสามารถในการไกล่เกลี่ยและแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้ชัดเจนที่สุด

องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสูงสุดคือ การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (TL3, β = 0.775) แสดงว่าการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมในองค์กรเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนที่สุด

องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสูงสุด คือ ความยืดหยุ่นในการทำงาน (CA2, β = 0.789) แสดงว่าความสามารถในการบริหารงานด้วยความยืดหยุ่นในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนความสามารถในการปรับตัวได้ชัดเจนที่สุด

องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสูงสุดคือ ความน่าเชื่อถือ (TR2, β = 0.806) แสดงว่าการแสดงออกถึงความสามารถและความสม่ำเสมอในการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกวัฒนธรรมอย่างเท่าเทียมเป็นพฤติกรรมที่สร้างความไว้วางใจได้ชัดเจนที่สุด

องค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักสูงสุดคือ การรับฟังอย่างเปิดใจ (EM3, β = 0.793) แสดงว่าการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรมด้วยความตั้งใจและนำไปสู่การปฏิบัติเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนความเห็นอกเห็นใจได้ชัดเจนที่สุด

5.1.2.3 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอันดับที่สอง (Second Order CFA)ผลการวิเคราะห์ Second Order CFA พบว่าองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้านมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ

บนตัวแปรแฝงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (CULTURE) อยู่ระหว่าง 0.525–0.602 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ($\beta \geq 0.50$) ทุกองค์ประกอบ แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านสามารถอธิบายตัวแปรแฝงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับค่าน้ำหนักจากมากไปน้อยดังนี้

ความเห็นอกเห็นใจ (EM) มีค่าน้ำหนักสูงสุด ($\beta = 0.602$) แสดงว่าการที่ผู้บริหารสามารถเข้าใจความรู้สึก ยอมรับความแตกต่าง และรับฟังบุคลากรจากพื้นเพวัฒนธรรมที่หลากหลายอย่างเปิดใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

ความไว้วางใจ (TR) มีค่าน้ำหนักรองลงมา ($\beta = 0.600$) แสดงว่าการดำรงตนด้วยความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และการเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีค่าน้ำหนัก $\beta = 0.548$ แสดงว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญต่อภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (CA) มีค่าน้ำหนัก $\beta = 0.540$ แสดงว่าความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC) มีค่าน้ำหนัก $\beta = 0.525$ แสดงว่าทักษะการสื่อสารที่มีความละเอียดอ่อนต่อบริบทวัฒนธรรมเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม แม้จะมีค่าน้ำหนักต่ำสุดในบรรดาองค์ประกอบทั้งหมด แต่ยังคงผ่านเกณฑ์ที่กำหนดและมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่พัฒนาขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการประเมินและพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือได้อย่างน่าเชื่อถือ

5.1.3 ผลการวิจัยระยะที่ 3 ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลด้วยวิธี Multi-Group Confirmatory Factor Analysis (MG-CFA) ระหว่างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (n = 242) และมหาวิทยาลัยพะเยา (n = 308) พบว่าโมเดลมีความไม่แปรเปลี่ยนครบทั้ง 4 ระดับ ได้แก่ 1) ความไม่แปรเปลี่ยนรูปแบบโมเดล (Configural Invariance: $\chi^2 = 166.962$, df = 160, CFI = .998) 2) ความไม่แปรเปลี่ยนน้ำหนักองค์ประกอบ (Metric Invariance: $\chi^2 = 173.739$, df = 170, CFI = .999, ΔCFI = .001) 3) ความไม่แปรเปลี่ยนค่าคงที่ (Scalar Invariance: $\chi^2 = 178.208$, df = 180, CFI = 1.000, ΔCFI = .001) และ 4) ความไม่แปรเปลี่ยนค่าความคลาดเคลื่อน (Strict Invariance: $\chi^2 = 186.828$, df = 195, CFI = 1.000, ΔCFI = .000) โดยทุกระดับมีค่า ΔCFI ไม่เกิน .001 และ ΔRMSEA ไม่

เกิน .009 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (ΔCFI ≤ .010 และ ΔRMSEA ≤ .015) อย่างชัดเจน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ที่ระบุว่าโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งหมายความว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 15 ตัวมีการวัดโครงสร้างของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในลักษณะเดียวกันทั้งสองมหาวิทยาลัย และสามารถนำโมเดลนี้ไปใช้เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างสองมหาวิทยาลัยได้อย่างน่าเชื่อถือทางสถิติ

5.1.4 ผลการวิจัยระยะที่ 4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารระดับสูงจำนวน 10 ท่าน สรุปได้ทั้งหมด 5 แนวทางหลัก ครอบคลุม 15 แนวทางย่อย ดังนี้

5.1.4.1 แนวทางการพัฒนาด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารทั้งในระดับองค์กรและระดับปัจเจกบุคคล โดยใช้ภาษาที่กระชับ ชัดเจน และปราศจากอคติทางวัฒนธรรม พัฒนาสมรรถนะทางภาษาท้องถิ่นและภาษาอังกฤษ ศึกษาบริบทประวัติศาสตร์วัฒนธรรมล้านนาอย่างลึกซึ้งก่อนการสื่อสาร และพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งโดยยึดหลักการรับฟังเชิงรุกโดยไม่นำกรอบวัฒนธรรมตนเองมาตัดสินผู้อื่น

5.1.4.2 แนวทางการพัฒนาด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรสร้างวิสัยทัศน์ที่เคารพแกนความเชื่อของแต่ละกลุ่มวัฒนธรรม พัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) เพื่อสร้างแรงบันดาลใจที่ตอบสนองความต่างทางวัฒนธรรม สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมในองค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกกลุ่มวัฒนธรรม และมุ่งพัฒนาผู้นำรุ่นถัดไปที่มีสมรรถนะด้านการบริหารข้ามวัฒนธรรม

5.1.4.3 แนวทางการพัฒนาด้านความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม ผู้บริหารควรฝึก Adaptive Mindset เป็นนิสัยประจำวัน ศึกษาวัฒนธรรมพื้นถิ่นภาคเหนือและกลุ่มชาติพันธุ์เชิงลึก และพัฒนาทักษะการบริหารแบบยืดหยุ่นโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ ความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน

5.1.4.4 แนวทางการพัฒนาด้านความไว้วางใจ ผู้บริหารควรสร้างความไว้วางใจจากการรู้จักภูมิหลังบุคลากรเชิงลึก รักษาความซื่อสัตย์อย่างสม่ำเสมอในฐานะคุณค่าสากลที่ข้ามพ้นวัฒนธรรม สร้าง 'กระแสใจ' ด้วยการลงพื้นที่และกิจกรรมร่วม และพัฒนาความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรมให้แสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม

5.1.4.5 แนวทางการพัฒนาด้านความเห็นอกเห็นใจ ผู้บริหารควรพัฒนาทัศนคติที่มองความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นทรัพยากร เรียนรู้รูปแบบการแสดง Empathy ที่แตกต่างกันตามวัฒนธรรมก่อนแสดงออก พัฒนาทักษะการรับฟังเชิงรุกที่นำสู่การดำเนินการที่เป็นรูปธรรม และแสดง Empathy ผ่านความยืดหยุ่นด้านพิธีกรรมและความเชื่อทางวัฒนธรรม

5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ผลการวิจัยระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

จากผลการศึกษานิยามและความหมายของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารในบริบทพหุวัฒนธรรมระดับอุดมศึกษา โดยผู้วิจัยได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมว่า คือ คุณลักษณะของผู้บริหารที่ผสานความสามารถด้านการสื่อสาร การนำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวทางวัฒนธรรม ความไว้วางใจ และความเห็นอกเห็นใจ เพื่อให้เกิดการบริหารองค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Earley and Ang (2003) ที่พัฒนาแนวคิดเรื่องความฉลาดทางวัฒนธรรม Cultural Intelligence (CQ) โดยระบุว่าภาวะผู้นำในบริบทพหุวัฒนธรรมต้องอาศัยสมรรถนะทั้งด้านความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ และพฤติกรรม

จากผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ พบว่ามี 5 องค์ประกอบ รวม 15 ตัวบ่งชี้ ผลการศึกษาครั้งนี้มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Javidan et al. (2006) จากโครงการ GLOBE ใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การสื่อสารที่มีประสิทธิผลในบริบทข้ามวัฒนธรรม 2) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 3) ความสามารถในการปรับตัวต่อบริบทที่หลากหลาย และ 4) การให้ความสำคัญกับทักษะด้านอารมณ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าทักษะทางวิชาการอย่างเดียว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Ting-Toomey and Chung (2012) ที่ชี้ว่าสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม ทักษะการฟัง และความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดขององค์ประกอบสำคัญที่พัฒนาขึ้น พบว่าความเห็นอกเห็นใจ (EM) เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดบนตัวแปรแฝงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร (CULTURE) (β = 0.602) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Goleman (1998) ที่ระบุว่า Empathy เป็นรากฐานสำคัญของความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) และเป็นปัจจัยจำแนกผู้นำที่มีประสิทธิผลจากผู้ที่ไม่มีในทุกบริบทองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Bennett (1993) ที่ระบุว่าการพัฒนาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมต้องผ่านการเปลี่ยนผ่านจากการมีชาติพันธุ์เป็นศูนย์กลาง (Ethnocentrism) ไปสู่การยอมรับความแตกต่างและการบูรณาการมุมมอง (Ethnorelativism) ซึ่งกระบวนการนี้ต้องอาศัย Empathy เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในทุกขั้นตอน

ด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (CC) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ β = 0.525 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bhisamai et al. (2022) ที่ระบุว่าการสื่อสารเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ting-Toomey and Chung (2012) ที่ชี้ว่าสมรรถนะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารในสภาพแวดล้อมพหุวัฒนธรรม การที่องค์ประกอบนี้มีค่าน้ำหนักต่ำสุดอาจสะท้อนให้เห็นว่าในบริบทสถาบันอุดมศึกษา

ที่มีการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาราชการในการสื่อสารอย่างเป็นทางการอยู่แล้ว ทักษะการสื่อสารพื้นฐานถือเป็นเงื่อนไขขั้นต่ำที่ผู้บริหารมีอยู่แล้วมากกว่าเป็นตัวแปรที่จำแนกความเป็นเลิศของภาวะผู้นำ

ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ β = 0.548 สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ที่ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งล้วนมีความสำคัญในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธกานต์ ทรงบุญรอด และสถิรพร เชาวน์ชัย (2566) ที่พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์

ด้านความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (CA) ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ β = 0.540 สอดคล้องกับแนวคิดของ Luo (2021) ที่ระบุว่าความยืดหยุ่นและการปรับตัวทางวัฒนธรรมเป็นสมรรถนะหลักของผู้นำข้ามวัฒนธรรม รวมทั้งสอดคล้องกับ Safitri et al. (2024) ที่พบว่าความสามารถในการปรับตัวเป็นองค์ประกอบจำเป็นของภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ด้านความไว้วางใจ (TR) ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงเป็นอันดับสอง (β = 0.600) สอดคล้องกับแนวคิดของ Mayer, Davis and Schoorman (1995) ที่ระบุว่าความไว้วางใจในองค์กรประกอบด้วยสามมิติ ได้แก่ ความสามารถ ความซื่อสัตย์ และความดีงาม ซึ่งตรงกับตัวบ่งชี้ TR2 TR1 และ TR3 ตามลำดับ งานวิจัยของ Doney, Cannon and Mullen (1998) พบว่ากระบวนการสร้างความไว้วางใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญตามมิติวัฒนธรรมของ Hofstede โดยเฉพาะด้าน Collectivism-Individualism และ Power Distance ซึ่งบริบทของภาคเหนือที่มีวัฒนธรรมกลุ่มสูงทำให้กระบวนการสร้างความไว้วางใจต้องอาศัยการลงทุนระยะยาวในความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าการพิสูจน์สมรรถนะเพียงอย่างเดียว

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้มีบางประเด็นที่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชพล แสงสว่าง (2559) ที่ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งระบุองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและส่วนรวม ด้านการให้ความเสมอภาค และด้านการจัดสรรเวลา ซึ่งเป็นกรอบที่มีรากฐานจากมิติวัฒนธรรมของ Hofstede, Hofstede and Minkov (2010) เป็นหลัก และไม่ได้บรรจุองค์ประกอบด้านความเห็นอกเห็นใจและความไว้วางใจไว้อย่างชัดเจน ความแตกต่างดังกล่าวอธิบายได้จากความแตกต่างของบริบทการวิจัยเป็นสำคัญ กล่าวคือ การวิจัยของ รัชพล แสงสว่าง ศึกษาในบริบทโรงเรียนเอกชนที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการตามโครงสร้างอำนาจและกฎระเบียบองค์กรเป็นหลัก ในขณะที่การวิจัยครั้งนี้ศึกษาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรมสูง มีบุคลากรและนักศึกษาจากหลายประเทศในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง ทำให้องค์ประกอบเชิงสัมพันธ์อย่างความเห็น

อกเห็นใจและความไว้วางใจมีความสำคัญกว่าในการอธิบายภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Mor Barak (2014) ที่ระบุว่าในสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีความหลากหลายสูง ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทัศนคติที่เปิดรับความแตกต่างมีความสำคัญมากกว่าการเข้าใจมิติทางวัฒนธรรมในเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Luo (2021) ที่ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของผู้นำจีนและองค์กรข้ามชาติจีน ซึ่งระบุองค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 6 มิติ โดยรวมทักษะทางวิชาชีพ (Professional Skills) และทักษะการร่วมมือ (Collaboration Skills) ไว้ด้วย แต่ทั้งสององค์ประกอบนี้ไม่ปรากฏในกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้เนื่องจากบริบทการวิจัยของ Luo มุ่งเน้นองค์กรธุรกิจข้ามชาติที่ต้องอาศัยทักษะเชิงวิชาชีพเฉพาะด้านในการแข่งขันทางธุรกิจระดับนานาชาติ ในขณะที่การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาบริบทสถาบันอุดมศึกษาซึ่งให้น้ำหนักกับคุณลักษณะผู้นำในเชิงคุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ และสมรรถนะทางวัฒนธรรมมากกว่าทักษะวิชาชีพเฉพาะทาง สอดคล้องกับแนวคิดของ Mendenhall et al. (2020) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทการศึกษาต้องการสมรรถนะที่แตกต่างจากภาวะผู้นำในบริบทธุรกิจ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมมากกว่าการมุ่งผลกำไรหรือประสิทธิภาพการผลิต

5.2.2 ผลการวิจัยระยะที่ 2 ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ กับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่าค่าดัชนีกลมกลืนของโมเดลการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ($p = .204$, $\chi^2/df = 1.124$, CFI = .997, TLI = .996, SRMR = .030, RMSEA = .015) และสอดคล้องกับเกณฑ์ของ Hu and Bentler (1999) ที่แนะนำ CFI ≥ 0.95 และ RMSEA ≤ 0.06 เป็นเกณฑ์ขั้นต่ำสำหรับโมเดลที่ดี แสดงว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งหมายความว่าองค์ประกอบที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Javidan and Dastmalchian (2009) ที่พบว่า Empathy เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดของประสิทธิผลภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทเอเชีย เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อนและมีความหลากหลายของบุคลากรสูง ทั้งด้านชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา และภูมิหลังวัฒนธรรม

ด้านตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม พบว่าตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ ความน่าเชื่อถือ (TR2, $\beta = 0.806$) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hofstede (2001) เกี่ยวกับ Power Distance ที่ระบุว่าในสังคมที่มีระยะห่างทางอำนาจสูงอย่างสังคมไทย บุคลากรมักคาดหวังให้

ผู้นำแสดงความสามารถและความเชี่ยวชาญเป็นหลักในการสร้างความน่าเชื่อถือ ต่อมาตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดอันดับที่ 2 คือ การจัดการความขัดแย้ง (CC3, β = 0.801) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ting-Toomey (2005) ที่พบว่าการจัดการความขัดแย้งในบริบทข้ามวัฒนธรรมเป็นทักษะที่จำแนกได้ชัดเจนที่สุดระหว่างผู้นำที่มีและไม่มีสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม และตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดอันดับที่ 3 คือ การรับฟังอย่างเปิดใจ (EM3, β = 0.793) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mor Barak (2014) ที่พบว่าการรับฟังที่แท้จริงส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลาย

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้มีบางประเด็นที่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุกัญญา ศรีแก้ว และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2563) ที่ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ซึ่งพบว่าองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือด้านการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม (Cultural Change) ในขณะที่การวิจัยครั้งนี้พบว่าความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (β = 0.602) ความแตกต่างดังกล่าวอาจอธิบายได้จากลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดขอนแก่นมีบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมในระดับที่ต่ำกว่า โดยเน้นความหลากหลายในเชิงชาติพันธุ์ภายในประเทศเป็นหลัก การนำการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมขององค์กรจึงเป็นประเด็นเร่งด่วนกว่า ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือต้องบริหารจัดการบุคลากรและนักศึกษาที่มาจากหลายชาติพันธุ์และหลายประเทศอย่างต่อเนื่องในชีวิตประจำวัน ทำให้ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก ยอมรับความแตกต่าง และรับฟังผู้อื่นอย่างเปิดใจกลายเป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารต้องใช้มากที่สุดในทางปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Watts, Steele and Den Hartog (2020) ที่ยืนยันว่าในองค์กรที่มีความหลากหลายระหว่างประเทศสูง ความเห็นอกเห็นใจของผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามวัฒนธรรมมากกว่าทักษะการนำการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้าง

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dedwongsa and Lapchareon (2023) ที่ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ซึ่งพบว่าองค์ประกอบด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการใช้อำนาจเชิงบวกเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม แต่ในการวิจัยครั้งนี้ไม่พบว่าองค์ประกอบเรื่องการใช้อำนาจมีนัยสำคัญในระดับที่จะถูกคัดเลือกเข้ามาในกรอบแนวคิด ทั้งนี้เนื่องจากบริบทของโรงเรียนนานาชาติในกรุงเทพมหานครมีลักษณะองค์กรที่เน้นการบริหารแบบกำหนดนโยบายจากส่วนกลาง การใช้อำนาจในเชิงบวกจึงมีบทบาทชัดเจนกว่า ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือมีความเป็นอิสระทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและความเคารพซึ่งกันและกันมากกว่า ทำให้ความเห็นอกเห็นใจและความไว้วางใจมีความสำคัญกว่าการใช้อำนาจในฐานะกลไกของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

5.2.3 ผลการวิจัยระยะที่ 3 ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

ผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลายกลุ่ม (Multi-Group Confirmatory Factor Analysis: MG-CFA) แสดงให้เห็นว่าการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของการวัดข้ามกลุ่มเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็นก่อนการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ โดยกระบวนการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ใช้กระบวนการของ Vandenberg and Lance (2000) ซึ่งประกอบด้วยโมเดล 4 ระดับ ได้แก่ 1) Configural Invariance 2) Metric Invariance 3) Scalar Invariance 4) Strict Invariance

ผลการวิจัยที่พบว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยา โดยผ่านเกณฑ์ทุกระดับตามแนวทางของ Vandenberg and Lance (2000) มีนัยสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้ ประการแรก การบรรลุ Strict Invariance ซึ่งเป็นระดับเข้มงวดที่สุดยืนยันว่าโมเดลการวัดมีความเสถียรสูงข้ามบริบทสถาบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ Vandenberg and Lance (2000) ที่ย้ำว่าการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนเป็นข้อกำหนดสำคัญก่อนการเปรียบเทียบข้ามกลุ่ม ประการที่สอง ความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างสองมหาวิทยาลัยยืนยันว่าโครงสร้างของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่วัดได้มีลักษณะเป็นโครงสร้างเดียวกัน แม้สองมหาวิทยาลัยจะมีบริบทและปรัชญาการก่อตั้งที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Rockstuhl et al. (2011) ที่พบว่าโครงสร้างของ Cultural Intelligence มีความไม่แปรเปลี่ยนข้ามวัฒนธรรมในหลายประเทศ ประการที่สาม การที่ค่า Factor Loadings ของทั้งสองกลุ่มมีผลต่างสูงสุดเพียง 0.132 (CA2) และรองลงมาคือ CA1 (0.111) โดยตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่มีผลต่างต่ำกว่า 0.07 แสดงถึงความเสถียรของโมเดลการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทของทั้งสองมหาวิทยาลัย แม้องค์ประกอบด้านความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (CA) จะยังมีความแปรปรวนเฉพาะบริบทอยู่บ้างก็ตาม

ผลการทดสอบข้างต้นแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่พัฒนาขึ้นทั้ง 5 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ มีความไม่แปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มทั้ง 2 กลุ่มมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน สามารถนำไปใช้ในการวัดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือได้อย่างน่าเชื่อถือและเป็นธรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Putnick and Bornstein (2016) ที่กล่าวถึงการผ่านเกณฑ์ความไม่แปรเปลี่ยนครบทั้ง 4 ระดับว่ามีนัยสำคัญ เนื่องจากผลที่ได้จากการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือ ผลการวิเคราะห์ที่ได้ไม่ลำเอียงเข้าข้างกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จึงทำให้การแปลความหมายระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือมีความสมเหตุสมผล

อย่างไรก็ตาม ผลการบรรลุความไม่แปรเปลี่ยนครบทั้ง 4 ระดับรวมถึงระดับ Strict Invariance นั้น มีความแตกต่างจากผลการวิจัยของ Lacko et al. (2022) ที่ศึกษาความไม่

แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมหลายกลุ่ม ซึ่งพบว่าโมเดลมักบรรลุได้เพียงระดับ Metric Invariance เนื่องจากค่าคงที่ (Intercepts) ของตัวบ่งชี้บางตัวมักแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม อันเป็นผลมาจากการที่ผู้ตอบในแต่ละกลุ่มวัฒนธรรมมีจุดอ้างอิงในการตีความคำถามที่แตกต่างกัน ความแตกต่างระหว่างผลการวิจัยทั้งสองนี้อธิบายได้จากลักษณะเฉพาะของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ กล่าวคือ แม้มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยพะเยาจะมีพันธกิจและปรัชญาการก่อตั้งที่แตกต่างกัน แต่บุคลากรของทั้งสองสถาบันต่างมีรากฐานทางวัฒนธรรมล้านนาและบริบทของอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงร่วมกัน ทำให้การตีความตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีความสอดคล้องกันสูงกว่าที่คาดการณ์ตามทฤษฎี นอกจากนี้การที่กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มล้วนเป็นบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านการศึกษาระดับสูงและมีการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมคล้ายคลึงกัน ยิ่งส่งผลให้กรอบความเข้าใจและการตอบสนองต่อตัวบ่งชี้ไม่มีความแตกต่างกันในเชิงระบบ สอดคล้องกับข้อเสนอของ Boer, Hanke and He (2018) ที่ระบุว่าความไม่แปรเปลี่ยนในระดับ Strict Invariance มีโอกาสบรรลุสูงขึ้นเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์วิชาชีพ และบริบทภูมิภาคที่ใกล้เคียงกัน แม้จะสังกัดองค์กรที่มีอัตลักษณ์ต่างกันก็ตาม

5.2.4 ผลการวิจัยระยะที่ 4 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือจากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารระดับสูง 10 ท่าน พบว่าแนวทางการพัฒนาที่มีความสำคัญสูงสุดเรียงตามลำดับ ดังนี้ ความเห็นอกเห็นใจ ความไว้วางใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ตามลำดับ ซึ่งผลการประเมินโดยรวมแสดงให้เห็นว่าแนวทางการพัฒนาที่นำเสนอมีความสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในภาคเหนือและมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริง

ด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม แนวทางที่ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นเรื่องการศึกษาบริบทประวัติศาสตร์ล้านนาก่อนการสื่อสารสอดคล้องกับงานวิจัยของ Triandis (2006) ที่ชี้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มอาการทางวัฒนธรรม (Cultural Syndromes) หรือรูปแบบค่านิยมและพฤติกรรมที่กลุ่มวัฒนธรรมสืบทอดกันมาเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดในการทำนายความสำเร็จของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม นอกจากนี้การที่ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นทักษะ “วาทศิลป์ในการกำหนดขอบเขต” ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Ting-Toomey (2005) ทฤษฎีการเจรจาต่อรองเรื่องหน้าตา (Face-Negotiation Theory) ที่ระบุว่าการจัดการความขัดแย้งข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลต้องอาศัยทักษะการรักษา “หน้าตา” (Face) ของทุกฝ่ายในขณะที่สามารถสื่อสารขอบเขตที่ชัดเจนได้

ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวทางที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอเรื่องการสร้างผู้นำรุ่นถัดไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Avolio (2011) ที่ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงต้องมุ่งสร้างขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำ (Leadership Capacity) ในองค์กรมากกว่าการสร้างการพึ่งพาตนเอง ซึ่งมีความสำคัญเป็นพิเศษในบริบทอุดมศึกษาที่ผู้บริหารมีวาระจำกัด การที่ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นการเคารพ “แกนความเชื่อ” ของแต่ละวัฒนธรรมในการนำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Schein (2010) ที่ชี้ว่าสมมติฐานพื้นฐานทางวัฒนธรรม (Basic Underlying Assumptions) เป็นชั้นที่ลึกที่สุดและยากที่สุดในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่นำการเปลี่ยนแปลงโดยไม่เข้าใจและเคารพชั้นนี้จึงมักเผชิญกับการต่อต้านที่รุนแรง

ด้านความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม การที่ผู้ทรงคุณวุฒิระบุว่าการปรับตัวต้องฝังอยู่ใน DNA ของผู้นำสอดคล้องกับแนวคิดของ Dweck (2006) เรื่องแนวคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ที่ชี้ว่าบุคคลที่มองความสามารถเป็นสิ่งที่พัฒนาได้และไม่หยุดนิ่งจะมีแนวโน้มเผชิญกับความท้าทายและความแตกต่างได้ดีกว่า แนวทางการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นกรอบในการรักษาสมดุลในการบริหารข้ามวัฒนธรรมเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าในบริบทของอุดมศึกษาไทย สอดคล้องกับแนวคิดของ Bhawuk (2008) ที่เสนอว่าทฤษฎีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ยั่งยืนควรมีรากฐานจากปรัชญาและค่านิยมของวัฒนธรรมนั้นๆ มิใช่เพียงการนำแนวคิดจากตะวันตกมาประยุกต์ใช้ทั้งหมด

ด้านความไว้วางใจ แนวทางที่ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นว่า 'ความซื่อสัตย์คือภาษาสากลที่ข้ามพ้นวัฒนธรรม' สอดคล้องกับงานวิจัยขนาดใหญ่ของ Den Hartog et al. (1999) จากโครงการ GLOBE ที่ทำการศึกษาใน 62 ประเทศและพบว่าความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ทุกวัฒนธรรมให้การยอมรับโดยไม่มีข้อยกเว้น การที่ผู้ทรงคุณวุฒิชี้ให้เห็นว่าต้นทุนความไว้วางใจแตกต่างกันตามการเป็น 'คนใน' หรือ 'คนนอก' พื้นที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yamagishi and Yamagishi (1994) ที่แยกแยะระหว่าง Assurance-Based Trust และ General Trust บริบทวัฒนธรรมล้านนาที่มีความเป็น Collectivism สูงทำให้ Assurance-Based Trust มีบทบาทสูงกว่าในช่วงแรกของการสร้างความสัมพันธ์

ด้านความเห็นอกเห็นใจ แนวทางที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอเรื่องการเรียนรู้รูปแบบการแสดง Empathy ที่แตกต่างกันตามวัฒนธรรมก่อนแสดงออกสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ekman (2003) ที่พบว่าแม้อารมณ์พื้นฐานจะเป็นสากล แต่กฎทางวัฒนธรรมสำหรับการแสดงออกทางอารมณ์ (Display Rules) มีความแตกต่างกันมากระหว่างวัฒนธรรม การที่ผู้ทรงคุณวุฒิระบุว่าการยืดหยุ่นด้านพิธีกรรมและความเชื่อเป็นการแสดง Empathy ที่มีผลสูงสุดสอดคล้องกับแนวคิดของ Nussbaum (2001) ที่ชี้ว่า Empathy ในระดับสถาบันต้องแสดงออกผ่านโครงสร้าง กฎเกณฑ์ และนโยบายขององค์กรที่ให้พื้นที่แก่ความแตกต่างทางวัฒนธรรม

อย่างไรก็ตาม แนวทางการพัฒนาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีบางประเด็นที่ไม่สอดคล้องกับแนวทางที่ Mendenhall et al. (2020) นำเสนอในบริบทของ Global Leadership Development

ซึ่งเน้นการพัฒนาผู้นำผ่านโปรแกรมการมอบหมายงานระหว่างประเทศ (International Assignments) การฝึกอบรมเชิงประสบการณ์นอกประเทศ (Overseas Immersion Programs) และการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ในเชิงระบบตลอดองค์กร แนวทางของ Mendenhall et al. มุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำในระดับสากลที่ต้องทำงานข้ามทวีปและข้ามวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมาก ในขณะที่แนวทางการพัฒนาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้เน้นการบูรณาการบริบทท้องถิ่นของล้านนาและอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงเป็นจุดศูนย์กลาง เช่น การศึกษาประวัติศาสตร์วัฒนธรรมล้านนาเชิงลึก การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นกรอบการบริหารและการพัฒนาความละเอียดอ่อนต่อพิธีกรรมและความเชื่อท้องถิ่น ความแตกต่างนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bhawuk (2008) ที่เสนอว่าทฤษฎีและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ยั่งยืนควรมีรากฐานมาจากปรัชญาและค่านิยมของวัฒนธรรมในบริบทนั้น ๆ มิใช่เพียงการนำแนวคิดจากตะวันตกมาประยุกต์ใช้ทั้งหมด และสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาไทยต้องอาศัยแนวทางที่ถูกออกแบบมาสำหรับบริบทเฉพาะ (Context-Specific Approach) มากกว่าการนำแนวทางสากลมาใช้โดยตรง

นอกจากนี้แนวทางการพัฒนาที่เน้น Adaptive Mindset และการฝังทักษะการปรับตัวไว้ใน DNA ของผู้นำยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Earley and Ang (2003) ที่เสนอให้พัฒนา Cultural Intelligence (CQ) ผ่านองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่ Motivational CQ, Cognitive CQ, Metacognitive CQ และ Behavioral CQ อย่างเป็นระบบและเป็นลำดับขั้นตอน การวิจัยของ Earley and Ang มองการพัฒนาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่เป็นเหตุเป็นผลและสามารถวัดผลได้ชัดเจน ในขณะที่แนวทางที่ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยครั้งนี้เสนอมีลักษณะเป็น Holistic Approach ที่บูรณาการคุณลักษณะส่วนบุคคล บริบทวัฒนธรรม และปรัชญาชีวิตไว้ด้วยกัน ความแตกต่างนี้อาจเป็นผลมาจากธรรมชาติของการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิสะท้อนประสบการณ์จริงในบริบทท้องถิ่นออกมา มากกว่าการอ้างอิงกรอบทฤษฎีสากลที่พัฒนาขึ้นในบริบทตะวันตก

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล ผู้วิจัยขอเสนอแนะจากผลการวิจัย ดังนี้

5.3.1.1 จากผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ จำนวน 5 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ ที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานระดับนโยบาย เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.)

หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัย สามารถนำตัวบ่งชี้ไปใช้เป็นตัวชี้วัดในการกำกับติดตาม และประเมินผลผู้บริหารมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือสามารถนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการพัฒนาและกำกับติดตามตนเอง โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ การจัดการความขัดแย้ง และการรับฟังอย่างเปิดใจ ตามลำดับ

5.3.1.2 จากการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ซึ่งพบว่ามี 5 องค์ประกอบหลัก เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ ความไว้วางใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ตามลำดับ โดยองค์ประกอบด้านความเห็นอกเห็นใจซึ่งมีค่าน้ำหนักมากที่สุดนั้น สามารถนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้เป็นลำดับแรก โดยอาจพัฒนาเป็นหลักสูตรผู้บริหารหรือรูปแบบ (Model) การพัฒนาพฤติกรรมของกลุ่มตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในแต่ละองค์ประกอบได้

5.3.1.3 หน่วยงานระดับนโยบาย เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ สามารถนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางดำเนินงาน โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะด้านความเห็นอกเห็นใจและความไว้วางใจเป็นลำดับแรก ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดทั้งสองด้าน

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ ความไว้วางใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ไปดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อต่อยอดในการพัฒนารูปแบบ (Model) และขยายผลให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ในการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในบริบทอื่นๆ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคเหนือ มหาวิทยาลัยสังกัดอื่น วิทยาลัยชุมชน หรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่มีบทบาทและบริบทแตกต่างกันออกไป เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม

5.3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมกับผลลัพธ์ของ

องค์กร เช่น ความผูกพันของบุคลากร ประสิทธิผลของทีมข้ามวัฒนธรรม และความพึงพอใจของนักศึกษาต่างชาติ

5.3.2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อศึกษาพัฒนาการของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในผู้บริหารที่ผ่านโปรแกรมพัฒนาที่ออกแบบตามกรอบแนวคิด 5 องค์ประกอบนี้ เพื่อยืนยันประสิทธิผลของแนวทางการพัฒนาในระยะยาวและสร้างหลักฐานเชิงประจักษ์สำหรับการขยายผลเชิงนโยบาย

บรรณานุกรม

1.ภาษาไทย

กรมการจัดหาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2565). *รายงานประจำปี 2565: การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา*. กระทรวงศึกษาธิการ.

จันทร์จิรา บุญประเสริฐ และ พัชราวลัย วงศ์บุญสิน. (2564). กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยไทย: กรณีศึกษาความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียนบวกสาม. *วารสารวิชาการนวัตกรรมการจัดการศึกษา*, 8(2), 45-62.

จารุณี มุมบ้านเซ่า และคณะ. (2565). ความท้าทายในการบริหารมหาวิทยาลัยในยุคพลิกผัน: มุมมองด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี*, 12(2), 121-138.

จิรประภา อัครบวร และ รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์. (2566). การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในองค์กรไทย: กรณีศึกษาองค์กรข้ามชาติ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 63(2), 158-179.

จิรวรรณ เล่งพาณิชย์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมกับประสิทธิผลของผู้นำในองค์กรระหว่างประเทศ. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 47(2), 112-130.

ชนัญญา คล้ายสุบรรณ์. (2565). ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในบริบทอาเซียน: กรณีศึกษาผู้บริหารไทยในต่างประเทศ. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 6(1), 293-312.

ชุลีพร เอกรัตน์. (2564). เชาวน์ทางวัฒนธรรม: กุญแจสู่ความสำเร็จของผู้นำในศตวรรษที่ 21. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 44(171), 18-36.

ทัศนีย์ ธรรมาภิบาลอุดม และคณะ. (2564). การพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง: กรณีศึกษาความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศจีน. *วารสารวิชาการ*

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 13(1), 25-46.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2564). *ภาวะผู้นำในยุควิกฤต: บทเรียนจากการแพร่ระบาดของโควิด-19*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงลักษ์ พอดี และคณะ. (2565). การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทยในบริบทข้ามวัฒนธรรม. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 17(1), 32-47.

นงลักษณ์ ศรีอัศวภูมิ. (2563). ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม: ความท้าทายของผู้บริหารการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 16(1), 1-15.

นพมาศ ธีรเวคิน. (2565). วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาไทย: การศึกษาเปรียบเทียบ. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 48(1), 167-189.

นิติพล ภูตะโชติ. (2563). การบริหารทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 43(168), 22-42.

ประภัสสร วรรณสถิตย์. (2565). ความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับการทำงานร่วมกันในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 5(3), 631-647.

พุทธพรรษ์ บุญวัฒน์. (2566). การพัฒนาสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยในยุคดิจิทัล. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 20(1), 82-97.

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. (2564). *รายงานประจำปี 2564 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง*. สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.

รจนา สุนทรานนท์. (2566). การพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยไทยและจีนภายใต้ยุทธศาสตร์หนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยในมณฑลยูนนาน. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 49(1), 223-245.

วนิดา วัฒนพายัพกุล และคณะ. (2566). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลของการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 24(1), 177-194.

วรวิทย์ พรหมนิล และ สุรัสวดี นราพงศ์เกษม. (2565). ความฉลาดทางวัฒนธรรมและผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 32(1), 71-87.

วาสนา จักรสาร. (2565). ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล. *วารสารนิเทศศาสตร์ธุรกิจบัณฑิตย์*, 16(1), 61-80.

วิภานี กาญจนาภิญโญกุล. (2565). การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล. *วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 6(2), 48-62.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2563). ความฉลาดทางอารมณ์: ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้นำในบริบทข้ามวัฒนธรรม. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 46(2), 139-158.

ศิริชัย ชินะตังกูร. (2564). การบริหารความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยไทยและมหาวิทยาลัยต่างประเทศในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 12(1), 144-160.

ศิริพร ชำนาญเดชสกุล และคณะ. (2565). การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติในสถาบันอุดมศึกษาไทย: กรณีศึกษาความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศไทยและจีน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 41(2), 95-115.

ศิริวรรณ แก้วจันดา. (2564). ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาไทย: แนวคิด ทฤษฎี และแนวทางการพัฒนา. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 19(1), 25-37.

สมบัติ กุสุมาวลี. (2564). *ความคิดเชิงโลกกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ*. คณะ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2565). *รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนามหาวิทยาลัยไทยสู่ความเป็นเลิศในบริบทโลกยุคใหม่*. สำนักงานราชบัณฑิตยสภา.

สุธาสินี แสงมุกดา. (2565). การพัฒนาผู้นำระดับโลกในองค์กรไทย: ความท้าทายและโอกาส. *วารสารบริหารธุรกิจ นิด้า*, 21(2), 40-58.

สุนทรีพร ดวนใหญ่ และ แสงเดือน เสาะสมบูรณ์. (2564). การพัฒนาความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยไทยกับมหาวิทยาลัยจีน: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงและมหาวิทยาลัยในมณฑลยูนนาน. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 4(2), 356-374.

สุมิตร สุวรรณ. (2564). การพัฒนาความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทพหุวัฒนธรรม. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 23(3), 132-146.

สุรังค์ นิตรมล. (2566). ธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาเปรียบเทียบ. *วารสารวิชาการการบริหารการศึกษา*, 11(1), 145-160.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2563). โครงการ GLOBE: การศึกษาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรระดับโลก. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 16(2), 14-28.

2. ภาษาอังกฤษ

Asadullah, M. N., & Savoia, A. (2023). Measuring governance: Why do indicators differ and what to do about it? *World Development*, 162, 106112. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.106112

Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2020). Cross-cultural leadership: A new look at an old topic. In B. S. Reiche, A. Bird, N. S. Mendenhall, & M. L. Osland (Eds.),

Advances in global leadership (pp. 21-40). Emerald Publishing Limited.

Chen, X., Yang, L., & Grosse, R. (2024). Culturally diverse teams and creativity: The role of inclusive leadership. *Journal of Creative Behavior*, 58(2), 217-239. https://doi.org/10.1002/jocb.541

Dhanesh, G. S., & Sriramesh, K. (2023). Measurement and evaluation in public relations: Developing indicators for strategic communication. *Public Relations Review*, 49(2), 102311. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311

Ferraro, G. P., & Briody, E. K. (2023). *The cultural dimension of global business* (9th ed.). Routledge.

Fry, G. W., & Bi, H. (2020). The evolution of educational reform in Thailand: The Thai educational paradox. *Journal of Educational Administration*, 58(6), 644-661. https://doi.org/10.1108/JEA-09-2019-0152

Garcia-Perez, A., Thurloway, L., & Jackson, T. (2024). Measuring knowledge management and innovation: The development of reliable and valid indicators. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 145-163. https://doi.org/10.1108/JKM-07-2023-0448

Guo, Y., & Chen, X. (2021). Cultural differences in university governance between China and Thailand: A comparative study. *Journal of International Education and Leadership*, 11(2), 123-142.

Hajro, A., & Zilinskaite, M. (2021). Responsible global leadership: Managing diverse teams in turbulent times. *Journal of World Business*, 56(2), 101211.

Heink, U., & Koellner, T. (2021). The meaning and challenges of indicator development in sustainability assessment. *Sustainability*, 13(7), 3797. https://doi.org/10.3390/su13073797

House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., & Sully de Luque, M. (2020). *Strategic leadership across cultures: The GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. SAGE Publications.

Inprom, P., & Chuenban, M. (2022). Development of a teacher competency indicator framework for the Thailand education 4.0 era. *Journal of Education and Learning*, 11(2), 32-44. https://doi.org/10.5539/jel.v11n2p32

Intrakamhaeng, P., & Pittayanon, T. (2023). Paradigm shift in educational indicator development in Thailand: From quantity to quality. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 44(2), 368-376. https://doi.org/10.34044/j.kjss.2023.44.2.12

Javidan, M., & Bowen, D. (2020). The global mindset: A new perspective on a changing world. *Advances in Global Leadership*, 12, 9-24.

Javidan, M., & Dastmalchian, A. (2021). Global leadership in a VUCA environment. *Journal of Management Studies*, 58(2), 597-614.

Kitcharoen, K., & Shawyun, T. (2024). The development of performance indicators for benchmarking higher education institutions in Thailand. *Quality Assurance in Education*, 32(1), 41-58. https://doi.org/10.1108/QAE-05-2023-0059

Kittisaknawin, P., & Suthiratana, S. (2024). Constructing and validating indicators for measuring digital competencies of Thai higher education students. *Education and Information Technologies*, 29(1), 977-999. https://doi.org/10.1007/s10639-023-11798-2

Kumar, S., & Parveen, R. (2021). Social indicators research: A review of historical development and recent trends. *Social Indicators Research*, 159(1), 47-65. https://doi.org/10.1007/s11205-021-02743-2

Lee, J. C., Huang, Y. X., & Law, E. H. (2023). Quality assurance systems in East Asian education: Analysis of indicators and benchmarks. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 35(1), 37-58. https://doi.org/10.1007/s11092-022-09391-1

Li, W., & Zhang, Y. (2022). The influence of the Belt and Road Initiative on higher education cooperation between China and Thailand. *Journal of International Education*, 7(1), 89-104.

Lisak, A., & Erez, M. (2023). Leadership emergence in multicultural teams: The power of culturally diverse strategies. *Academy of Management Journal*, 66(1), 123-148.

Liu, H., & Yan, W. (2023). Leadership challenges in cross-cultural university management: Perspectives from China and Thailand. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 267-281.

Liu, S., & Zhang, Y. (2022). Assessment of measurement invariance in cross-cultural

research: A comprehensive review of current practices and recommendations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 53(4), 455-478.

Lloyd, S., & Hartel, C. (2020). Intercultural competencies for culturally diverse work teams. *Journal of Managerial Psychology*, 35(1), 1-14.

Mor Barak, M. E. (2021). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (5th ed.). SAGE Publications.

Ng, K. Y., Tan, M. L., & Ang, S. (2022). Cultural intelligence and global leadership effectiveness: A moderated mediation model. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 109-128.

OECD. (2022). *OECD Guidelines for Developing Indicators for Performance Monitoring*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/84b29705-en

Panjaburee, P., & Srisawasdi, N. (2021). The development of digital learning indicators for primary school students in digital transformation. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 20(2), 1-21. https://doi.org/10.26803/ijlter.20.2.1

Patole, M. (2020). Indicators and their role in sustainable development planning: Current challenges and alternatives. *Sustainability*, 12(23), 9941. https://doi.org/10.3390/su12239941

Phusavat, K., Anussornnitisarn, P., & Rassameethes, B. (2021). Key indicators in Thai educational management: From adoption to adaptation. *International Journal*

of Educational Development, 80, 102316. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102316

Prado-Lorenzo, J. M., & Garcia-Sanchez, I. M. (2023). The role of indicators in monitoring Sustainable Development Goals progress: Effectiveness and limitations. *Sustainable Development*, 31(1), 34-47. https://doi.org/10.1002/sd.2406

Prasertsin, U. (2021). Development of education quality indicators for Thai higher education institutions: A qualitative exploration. *Journal of Education and Learning*, 10(2), 52-63. https://doi.org/10.5539/jel.v10n2p52

Presbitero, A., & Teng-Calleja, M. (2022). Ethical leadership and offshore outsourcing success: The role of emotional intelligence and organizational support. *Asian Business & Management*, 21(1), 59-82.

Rao, N., & Singh, G. (2022). Strategic planning in educational organizations: The role of key performance indicators. *International Journal of Educational Management*, 36(3), 362-377. https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2021-0435

Reiche, B. S., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Osland, J. S. (2021). Contextualizing leadership: A typology of global leadership roles. *Journal of International Business Studies*, 52(5), 947-979.

Rivera, L. A., & Tarda, G. (2022). Transparency through indicators: How organizations communicate performance to stakeholders. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(4), 676-691.

https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0026

Ruengtam, P. (2020). Performance indicators for evaluation of academic staff in Thai higher education institutions. *Journal of Institutional Research South East Asia*, 18(1), 28-44.

Sriwongchai, A., Jantakoon, T., & Sanrattana, U. (2022). Innovative development of digital competency indicators for Thai teachers in the 4.0 era. *Journal of Education and e-Learning Research*, 9(2), 88-96. https://doi.org/10.20448/jeelr.v9i2.4096

Stoermer, S., Lauring, J., & Selmer, J. (2021). The effects of positive affectivity on expatriate-host country national relationships and subsidiary performance. *International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2295-2321.

Sun, Y., & Jiao, L. (2023). The dual leadership system in Chinese universities: Evolution and current challenges. *Higher Education Policy*, 36(1), 55-73.

Tangkitvanich, S., & Manasboonphempool, A. (2022). Quality assessment reform in Thai education system: From control to development. *TDRI Quarterly Review*, 37(2), 3-11.

Tongkhambanchong, P., Sukkamart, A., & Rampai, N. (2020). Development of indicators for assessing digital teaching competence among Thai university instructors. *International Journal of Information and Education Technology*, 10(8), 606-611. https://doi.org/10.18178/ijiet.2020.10.8.1433

Tung, R. L., & Stahl, G. K. (2022). The tortuous evolution of the role of culture in IB research: What we know, what we don't know, and where we are headed. *Journal of International Business Studies*, 53(5), 958-984.

Wang, J., Chen, Y., Li, W., & Chang, L. (2024). Advanced approaches to measurement invariance testing: Bayesian approximation and alignment methods. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 31(1), 112-128.

Wongwanich, S., Sakolrak, S., & Piromsombat, C. (2020). Needs assessment for developing educational indicators in Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 269-276. https://doi.org/10.34044/j.kjss.2020.41.1.26

Xu, H., & Zhang, Z. (2023). Measurement invariance in longitudinal studies: Challenges and solutions in psychological research. *Psychological Methods*, 28(2), 433-452.

Zhang, L., Wang, H., & Li, J. (2021). The role of indicators in evidence-based policy making: A systematic review. *Social Indicators Research*, 155(3), 1091-1110. https://doi.org/10.1007/s11205-021-02613-x

Zheng, X., Streimikiene, D., & Balezentis, T. (2023). Indicator framework for sustainable development assessment: A review and synthesis. *Sustainability*, *15*(3), 2047. https://doi.org/10.3390/su15032047



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1.รองศาสตราจารย์ ดร.สรรฤดี ดีปู่

ตำแหน่ง ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ ชูสอน

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ

ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หนึ่งหทัย ชัยอาภร

ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาวิชาสถิติและการจัดการสารสนเทศ
คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏวิทยาเขตสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐
โทร. ๐๔๗๗๑๐๔๗๔

ที่อว ๗๗๑๗/ว๑๐๐๗๗

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เรียน รศ.ดร.สรรัตน์ดี ปิ่นประธาน ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ด้วย นางสาวรัตติยา ธีระพันธนันต์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏวิทยาเขตสกลนคร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์ลดา ปิยะพิมลสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผศ. ดร. ณัฐกานต์ ไชยภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏวิทยาเขตสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(พระสมุห์ชัยมงคล ชินธมฺโม, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏวิทยาเขตสกลนคร

ผู้ประสานงาน
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต โทร. ๐๔๗๑๗๑๖๖
นางสาวรัตติยา ธีระพันธนันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๗๖๖๗๗๗๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๘๑๘/ว๑๐๐๗๓

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ผศ.ดร.ประยุทธ ชูสอน อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนาบันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเยี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ภรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนาบันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๐๗๓

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร รศ.ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ ประธานหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ภรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๔

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๐๗๓

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ผศ.ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ อาจารย์ประจำภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ภรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๔๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๑๐๐๗๓

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ภรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ผศ.ดร.หนึ่งหทัย ชัยอาภร ประธานหลักสูตรสาขาวิชาสถิติและการจัดการสารสนเทศ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งบุคลากรในสังกัดของท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้อนุญาตให้ ผศ.ดร.หนึ่งหทัย ชัยอาภร เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๔

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๑๑๐

๒๖ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย (Try out)

เจริญพร อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ภรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

เพื่อให้ การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ได้ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นักศึกษาสร้างขึ้น รายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๑๑๐

๒๖ มกราคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย (Try out)

เจริญพร อธิการบดีมหาวิทยาลัยพะเยา

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ภรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

เพื่อให้ การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ได้ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นักศึกษาสร้างขึ้น รายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๔

ภาคผนวก ง
หนังสือขออนุญาตลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



AF 04-03

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา
เลขที่ 91 ถนนเทศบาล 1 ตำบลสะเตง อำเภอเมือง จังหวัดยะลา 95000 โทรศัพท์ 0 7321 2863 ต่อ 131
E-mail: scphyLirb@yala.ac.th Website: http://www.yala.ac.th/IRB-SCPHYL/

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ชื่อโครงการวิจัย	การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล		
รหัสจริยธรรมการวิจัย	SCPHYLIRB-2568/867		
ผู้วิจัยหลัก	นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์		
สังกัด	โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดในนพระแก้ว สำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต ๘		
วิธีการพิจารณา	Expedited		
วันที่ส่ง	20 พฤศจิกายน 2568	**วันที่พิจารณา**	21 พฤศจิกายน 2568
วันที่รับรอง	16 ธันวาคม 2568	**วันหมดอายุ**	16 ธันวาคม 2569

เอกสารที่รับรอง

1. โครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. เอกสารชี้แจงข้อมูลอาสาสมัครวิจัย
4. เอกสารแสดงความยินยอมโดยได้รับการบอกกล่าว
5. ประวัตินักวิจัย/คณะนักวิจัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ได้พิจารณาโครงการวิจัยแล้ว ตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ตามระเบียบแนวทางและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

หมายเหตุ:

1. กำหนดส่งรายงานความก้าวหน้า	16 มิถุนายน 2569	แบบฟอร์ม AF 03-19
2. กำหนดส่งรายงานสิ้นสุดโครงการ	16 มกราคม 2570	แบบฟอร์ม AF 03-20
3. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัยหลังได้รับการรับรอง ให้นักวิจัยขออนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษรและเอียด		แบบฟอร์ม AF 07-01 และ AF 07-02
4. หากดำเนินการวิจัยไม่แล้วเสร็จภายในระยะเวลารับรอง ให้นักวิจัยขออนุมัติขยายระยะเวลา		แบบฟอร์ม AF 03-18

(นายอริรุทธ์ สิงห์ทุล)
เลขานุการคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

(ผศ.ดร.ภัคณัฐ วีรชุจร)
ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

(หนังสือรับรองฉบับนี้มีจำนวนหน้าทั้งสิ้น ๑ หน้า)

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๒๔๐

๑๒ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเฮี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดรภรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้ นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นำแบบสอบถามเพื่องานวิจัยไปเก็บข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยซึ่งนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๒๔๐

๑๒ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ออธิการบดีมหาวิทยาลัยพะเยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเฮี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ภรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

เพื่อให้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้ นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นำแบบสอบถามเพื่องานวิจัยไปเก็บข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยซึ่งนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๒
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๔๔๔

มหามกุฏราชวิทยาลัย



ภาคผนวก จ

แบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อการวิจัยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมและทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

2. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้กับผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะเก็บรักษาเป็นความลับ โดยนำไปวิเคราะห์และประมวลผลแล้วนำเสนอในภาพรวม เพื่อใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน

ขอขอบคุณอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

แบบสอบถามการวิจัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับ. ตัวท่านในปัจจุบัน

1. เพศ
   - [ ] ชาย
   - [ ] หญิง
2. วุฒิการศึกษา
   - [ ] ปริญญาตรี
   - [ ] ปริญญาโท
   - [ ] ปริญญาเอก
3. ตำแหน่ง
   - [ ] คณบดี
   - [ ] อาจารย์ผู้สอน
4. มหาวิทยาลัย
   - [ ] มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
   - [ ] มหาวิทยาลัยพะเยา
5. ประสบการณ์การทำงาน
   - [ ] น้อยกว่า 5 ปี
   - [ ] ระหว่าง 5 – 10 ปี
   - [ ] มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดอ่านและพิจารณาตอบคำถาม โดยทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)						
ตัวบ่งชี้ 1.1 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication)						
1	ใช้ภาษาที่ชัดเจนในการสื่อสารกับบุคลากรจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง					
2	เลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากรแต่ละวัฒนธรรม					
3	ปรับรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมของผู้รับสาร					
4	สื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมเข้าใจตรงกัน					
ตัวบ่งชี้ 1.2 ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Difference Understanding)						
5	เข้าใจถึงความแตกต่างของค่านิยมในแต่ละวัฒนธรรมของบุคลากร					
6	เข้าใจว่าภาษากายอาจมีความหมายแตกต่างกันตามวัฒนธรรม					
7	เห็นคุณค่าของความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์กร					
8	เข้าใจว่าวิธีการสื่อสารอาจแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม					
ตัวบ่งชี้ 1.3 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)						
9	สามารถระบุสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม					
10	ใช้การสื่อสารที่เป็นธรรมในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างวัฒนธรรม					
11	ป้องกันความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดทางวัฒนธรรม					
12	ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม					

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)						
ตัวบ่งชี้ 2.1 การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Vision)						
13	กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
14	สื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมยอมรับร่วมกัน					
15	วางยุทธศาสตร์การทำงานที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย					
16	สร้างค่านิยมร่วมขององค์กรที่เน้นการเคารพในความแตกต่าง					
ตัวบ่งชี้ 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Inspiration)						
17	สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมมุ่งสู่เป้าหมายองค์กร					
18	เป็นแบบอย่างของการทำงานอย่างเคารพความหลากหลาย					
19	แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรม					
20	เชื่อมโยงงานของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรมกับเป้าหมายร่วมขององค์กร					
ตัวบ่งชี้ 2.3 การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Promotion)						
21	ส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างสำหรับบุคลากร					
22	พัฒนาความรู้ของบุคลากรในการทำงานในสภาพแวดล้อมข้ามวัฒนธรรม					
23	สนับสนุนให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการสร้างสรรค์ที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม					

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
24	ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
ตัวบ่งชี้ 2.4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Participation)						
25	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมมีส่วนร่วมเสนอแนวทางการพัฒนา					
26	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
27	ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกวัฒนธรรมในการตัดสินใจ					
28	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability)						
ตัวบ่งชี้ 3.1 การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Adaptation to Cultural Environments)						
29	ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน					
30	ปรับวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลง					
31	แสดงความยืดหยุ่นเมื่อต้องทำงานร่วมกับวัฒนธรรมใหม่ๆ					
32	สามารถปรับกลยุทธ์การทำงานเมื่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลง					
ตัวบ่งชี้ 3.2 ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility in Work)						
33	พิจารณาปรับนโยบายให้เหมาะสมกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
34	เปิดกว้างต่อวิธีการทำงานที่มาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรม					

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ที่หลากหลาย					
35	ออกแบบกระบวนการตัดสินใจโดยคำนึงถึงมุมมองจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย					
องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ (Trust)						
ตัวบ่งชี้ 4.1 ความซื่อสัตย์ (Integrity)						
36	ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกวัฒนธรรมด้วยความซื่อตรง					
37	เปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียม					
38	รักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับบุคลากรโดยไม่เลือกปฏิบัติ					
39	ปฏิบัติต่อบุคลากรจากทุกวัฒนธรรมด้วยความยุติธรรม					
ตัวบ่งชี้ 4.2 ความน่าเชื่อถือ (Credibility)						
40	แสดงความสามารถในการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
41	ตัดสินใจอย่างมีหลักการเมื่อจัดการกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม					
42	มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกวัฒนธรรมจนเป็นที่ไว้วางใจ					
43	สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร					
ตัวบ่งชี้ 4.3 ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Respect for Cultural Differences)						
44	เคารพวิถีปฏิบัติที่แตกต่างกันของบุคลากรจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย					
45	ยอมรับความหลากหลายทางภาษาในองค์กร					
46	ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้เกิดความเท่าเทียม					
47	ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เคารพในความแตกต่าง					
องค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)						

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ตัวบ่งชี้ 5.1 การยอมรับความแตกต่าง (Accepting Differences)						
ข้อ	**ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย**	**ระดับความคิดเห็น**				
		5	4	3	2	1
48	มองความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้					
49	เคารพในอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของบุคลากรแต่ละคน					
50	ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมระหว่างบุคคลจากทุกวัฒนธรรม					
ตัวบ่งชี้ 5.2 การเข้าใจความรู้สึก (Understanding Feelings)						
51	รับรู้ความรู้สึกของบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง					
52	พยายามเข้าใจสถานการณ์จากมุมมองของบุคลากรที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมต่างกัน					
53	ตระหนักว่าความคาดหวังอาจมีรูปแบบต่างกันไปตามวัฒนธรรม					
54	แสดงออกถึงความห่วงใยที่เหมาะสมต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรม					
ตัวบ่งชี้ 5.3 การรับฟังอย่างเปิดใจ (Open-minded Listening)						
55	รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรมด้วยความตั้งใจ					
56	ไม่ด่วนตัดสินความคิดเห็นของบุคลากรจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน					
57	แสดงความเคารพต่อความคิดเห็นที่แตกต่างทางวัฒนธรรม					
58	สร้างบรรยากาศที่บุคลากรทุกวัฒนธรรมกล้าแสดงความคิดเห็น					
59	ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสมตามบริบททางวัฒนธรรม					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



QR code แบบสอบถาม

ภาคผนวก ฉ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้สัมภาษณ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุกัล กฤตลักษณ์วงศ์

ตำแหน่ง อดีตผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย ไชยรินคำ

ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายคุณภาพนิสิต มหาวิทยาลัยพะเยา

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุชิน กฤตลักษณ์วงศ์

ตำแหน่ง คณบดีสำนักวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

4.รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา สะสอง

ตำแหน่ง คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

5. ดร.เขมชาติ เขมาวุฒานนท์

ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีดิจิทัลประยุกต์
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

6.รองศาสตราจารย์ ดร.ธนวิทย์ บุตรอุดม

ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา บุบผา

ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรสาขาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

8.รองศาสตราจารย์ ดร.ยุทธ ไกยวรรณ์

ตำแหน่ง ประธานสาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเชียงราย

9. ดร.สุชาดา ศรีเศรษฐวรกุล

ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายความร่วมมือ
วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

10. รองศาสตราจารย์ ดร.กมลรัฐ อินทรทัศน์

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์
และผู้อำนวยการศูนย์วิจัยการจัดการความรู้การสื่อสาร
และการพัฒนา (CCDKM)
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ภาคผนวก ช

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๓๘๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ผศ.สุกัล กฤตลักษณ์วงศ์ ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ภรณิภา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๔

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๓๘๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ผศ.ดร.วุฒิชัย ไชยรินคำ รองอธิการบดีฝ่ายคุณภาพนิสิต มหาวิทยาลัยพะเยา

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๓๘๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ผศ.สุชิน กฤตลักษณ์วงศ์ คณบดีสำนักวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ภรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๔

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๓๘๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร รศ.ดร.สัญญา สะสอง คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนาบันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนาบันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๓๘๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.เขมชาติ เขมาวุฒานนท์ ผู้ช่วยคณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีดิจิทัลประยุกต์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ภรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๔

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๓๘๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร รศ.ดร.ธนวิทย์ บุตรอุดม ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทายาลัยราชภัฏอุดรธานี

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๕



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๓๘๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ผศ.ดร.สุชาดา บุบผา ประธานหลักสูตรสาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.กรรณิภา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๕

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๓๘๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร รศ.ดร.ยุทธ ไกยวรรณ์ ประธานสาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเชียงราย

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนาบันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนาบันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๔๔๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๓๘๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร ดร.สุชาดา ศรีเศรษฐวรกุล รองคณบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายความร่วมมือ
วิทยาลัยศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๔

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๐๓๘๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร รศ.ดร.กมลรัฐ อินทรทัศน์ อาจารย์ประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์ และผู้อำนวยการศูนย์วิจัยการจัดการความรู้การสื่อสารและการพัฒนา (CCDKM) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ด้วย นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล" โดยมี รศ. ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.กรรณิกา ไวโสภา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวชิรเมธี,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์ ผู้วิจัย โทร. ๐๘๘-๖๖๓๒๙๙๔

ภาคผนวก ซ

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ



แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

คำชี้แจง

การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ : การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะต่อองค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ในงานวิจัยครั้งนี้ หากท่านรู้สึกอึดอัดหรือไม่สบายใจกับบางคำถาม ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามเหล่านั้นได้ รวมทั้งมีสิทธิ์ถอนตัวออกจากการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมหรือถอนตัวออกจากการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด ข้อมูลที่ได้จากท่านจะถูกเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัย หากผู้วิจัยจะหยิบยกคำพูดของท่านไว้ในรายงานการวิจัยและผลงานทางวิชาการรูปแบบอื่นๆ ผู้วิจัยจะใช้นามสมมุติแทนชื่อและนามสกุลจริงของท่าน

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวองค์ประกอบภาวะผู้นำภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์
นักศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

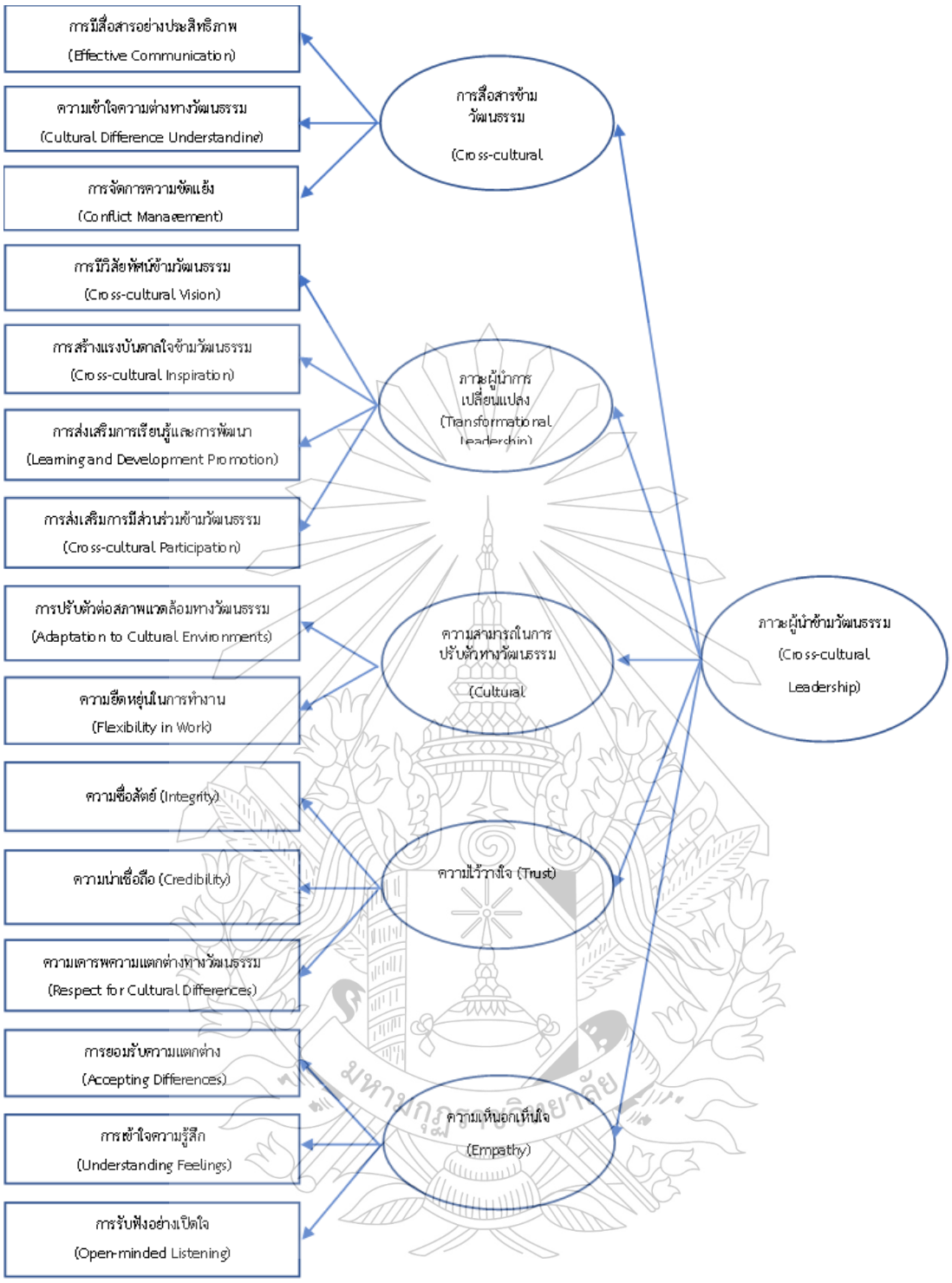
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. วุฒิการศึกษา.....
3. ตำแหน่ง.....
4. สถานที่ทำงาน.....
5. หมายเลขโทรศัพท์.....
6. วันเวลาที่ทำการสัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
7. สถานที่ทำการสัมภาษณ์.....

ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยผ่านการยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิ และทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย รวมทั้งวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลระหว่างกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย ได้แก่ 1) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม 4) ความไว้วางใจ และ 5) ความเห็นอกเห็นใจ ดังภาพประกอบต่อไปนี้

มหามกุฏราชวิทยาลัย



โมเดลสมมติฐานภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

2.1 องค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)

2.1.1 ท่านคิดว่า “การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม” เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือหรือไม่ เพราะอะไร

.....

.....

.....

2.1.2 ตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ด้าน (การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ / ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม / การจัดการความขัดแย้ง) ครอบคลุมเพียงใด

.....

.....

.....

2.1.3 มีตัวบ่งชี้ใดควรเพิ่มเติมหรือตัดออกหรือไม่

.....

.....

.....

2.1.4 ท่านเผชิญปัญหาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในองค์กรของท่านอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2.2 องค์ประกอบที่ 2 การผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

2.2.1 ท่านคิดว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติข้ามวัฒนธรรม แตกต่างจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั่วไปอย่างไร

.....

.....

.....

2.2.2 ตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ด้าน (วิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม / การสร้างแรงบันดาลใจ / การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา / การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม) เหมาะสมหรือไม่

.....

.....

.....

2.2.3 ท่านคิดว่าผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างไร

.....

.....

.....

2.2.4 การส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยควรทำอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2.3 องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability)

2.3.1 ท่านคิดว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรมมากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

2.3.2 ตัวบ่งชี้ ทั้ง 2 ด้าน (การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม / ความยืดหยุ่นในการทำงาน) เพียงพอหรือไม่

.....

.....

.....

2.3.3 อุปสรรคที่ทำให้ผู้บริหารปรับตัวทางวัฒนธรรมได้ยากคืออะไร

.....

.....

.....

2.4 องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ (Trust)

2.4.1 ความไว้วางใจในบริบทข้ามวัฒนธรรมมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากความไว้วางใจในบริบททั่วไปอย่างไร

.....

.....

.....

2.4.2 ตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ด้าน (ความซื่อสัตย์ / ความน่าเชื่อถือ / ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม) ครบถ้วนหรือไม่

.....

.....

.....

2.4.3 ท่านคิดว่าการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่างวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยทำได้อย่างไร

.....

.....

.....

2.5 องค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

2.5.1 ความเห็นอกเห็นใจในบริบทข้ามวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างไร

.....

.....

.....

2.5.2 ตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ด้าน (การยอมรับความแตกต่าง / การเข้าใจความรู้สึก / ความอ่อนน้อมทางวัฒนธรรม) เพียงพอหรือไม่

.....

.....

.....

2.5.3 ท่านเคยเห็นปัญหาจากการขาดความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

3.1 ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

3.2 ปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งเสริมให้การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

3.3 อุปสรรคหรือข้อจำกัดในการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

3.4 ท่านคิดว่าภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งในภาคเหนือมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณท่านที่สละเวลาในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างสูง

ลงชื่อ.....ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

(.....)

ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์

(นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์)

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง



ภาคผนวก ฌ

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม และการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
องค์ประกอบที่ 1 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)								
1.1 ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** : หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการถ่ายทอดข้อมูล ความคิด และสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรม ภาษา และความเชื่อที่แตกต่างกัน โดยใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรม สามารถเข้าใจและตีความทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาได้อย่างถูกต้อง ใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย สร้างบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างตั้งใจ ตลอดจนสามารถจัดการอุปสรรคทางการสื่อสารที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภาษา							
1	ใช้ภาษาที่ชัดเจนในการสื่อสารกับบุคลากรจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	เลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากรแต่ละวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ปรับรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมของผู้รับสาร	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4	สื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมเข้าใจตรงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.2 ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Difference Understanding) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงการรับรู้ ตระหนัก เข้าใจ และยอมรับในความแตกต่างของค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ วิถีปฏิบัติ และรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายในแต่ละวัฒนธรรม มีความสามารถในการตีความพฤติกรรมและการสื่อสารทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาได้อย่างถูกต้องตามบริบททางวัฒนธรรม มีมุมมองที่เปิดกว้างต่อความแตกต่างและเห็นคุณค่าของความหลากหลายทางวัฒนธรรม สามารถปรับตัวและทำงานร่วมกับบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
5	เข้าใจถึงความแตกต่างของค่านิยมในแต่ละวัฒนธรรมของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	เข้าใจว่าภาษากายอาจมีความหมายแตกต่างกันตามวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
		1	2	3	4	5		

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
7	เห็นคุณค่าของความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	เข้าใจว่าวิธีการสื่อสารอาจแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.3 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการระบุ ป้องกัน แก้ไข และจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กร โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การใช้อำนาจเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีบนพื้นฐานของความเข้าใจและการยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อลดความตึงเครียด เสริมสร้างความร่วมมือ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม							
9	สามารถระบุสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ใช้การสื่อสารที่เป็นธรรมในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	ป้องกันความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งระหว่างบุคลากรต่างวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)								
2.1 การมีวิสัยทัศน์ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Vision) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม สามารถสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ที่มาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างเข้าใจและยอมรับร่วมกัน กำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย และสามารถสร้างค่านิยมร่วมที่เคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในบริบทข้ามวัฒนธรรม							
13	กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	สื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมยอมรับร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	วางยุทธศาสตร์การทำงานที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	สร้างค่านิยมร่วมขององค์กรที่เน้นการเคารพในความแตกต่าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
		1	2	3	4	5		

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
2.2 การสร้างแรงบันดาลใจข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Inspiration) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม และการกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายร่วมกันที่สูงกว่าความสนใจส่วนตัว เพื่อให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันบนพื้นฐานของความเคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรม							
17	สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมมุ่งสู่เป้าหมายองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	เป็นแบบอย่างของการทำงานอย่างเคารพความหลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	เชื่อมโยงงานของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรมกับเป้าหมายร่วมขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.3 การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Promotion) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการส่งเสริมและพัฒนาตนเองและบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การกระตุ้นให้คิดนอกกรอบและหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาที่คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในบริบทข้ามวัฒนธรรม							
21	ส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างสำหรับบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	พัฒนาความรู้ของบุคลากรในการทำงานในสภาพแวดล้อมข้ามวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	สนับสนุนให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการสร้างสรรค์ที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Participation) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการส่งเสริมให้บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างมีส่วนร่วมในการพัฒนาและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของ							

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
องค์กร โดยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการยอมรับ การเคารพซึ่งกันและกัน และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ							
25	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกวัฒนธรรมมีส่วนร่วมเสนอแนวทางการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกวัฒนธรรมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม (Cultural Adaptability)								
3.1 การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Adaptation to Cultural Environments) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มุมมอง และวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างและมีการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยความยืดหยุ่น ความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทักษะการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง และความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม							
29	ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	ปรับวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	แสดงความยืดหยุ่นเมื่อต้องทำงานร่วมกับวัฒนธรรมใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	สามารถปรับกลยุทธ์การทำงานเมื่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.2 ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility in Work) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการปรับเปลี่ยนนโยบาย รูปแบบการบริหาร วิธีการทำงาน และกระบวนการตัดสินใจให้เหมาะสมกับบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การเปิดกว้างยอมรับความคิดเห็นและวิธีการทำงานที่แตกต่าง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนหรือมีการเปลี่ยนแปลงในบริบทข้ามวัฒนธรรม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน							

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
33	พิจารณาปรับนโยบายให้เหมาะสมกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	เปิดกว้างต่อวิธีการทำงานที่มาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	ออกแบบกระบวนการตัดสินใจโดยคำนึงถึงมุมมองจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ (Trust)								
4.1 ความซื่อสัตย์ (Integrity) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริงและถูกต้อง การแสดงความจริงใจและการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูด การรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับบุคลากร และการปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเท่าเทียมและเป็นธรรมโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม							
36	ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกวัฒนธรรมด้วยความซื่อตรง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	เปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	รักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับบุคลากรโดยไม่เลือกปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	ปฏิบัติต่อบุคลากรจากทุกวัฒนธรรมด้วยความยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.2 ความน่าเชื่อถือ (Credibility) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผ่านการแสดงความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจอย่างมีหลักการและเหตุผล ความสม่ำเสมอและความน่าเชื่อถือในการกระทำ การรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับบุคลากร การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ และการเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและองค์กร และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม							
40	แสดงความสามารถในการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41	ตัดสินใจอย่างมีหลักการเมื่อจัดการกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกวัฒนธรรมจนเป็นที่ไว้วางใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
		1	2	3	4	5		

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
43	สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.3 ความเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Respect for Cultural Differences) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการเคารพ ยอมรับ และเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรม ภาษา ศาสนา ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติของบุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นและมุมมองที่หลากหลาย การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรมเพื่อเข้าใจความรู้สึกและมุมมองของผู้อื่น และการส่งเสริมบรรยากาศที่เคารพความหลากหลายและความเท่าเทียมในองค์กร เพื่อให้ทุกคนรู้สึกมีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม							
44	เคารพวิถีปฏิบัติที่แตกต่างกันของบุคลากรจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
45	ยอมรับความหลากหลายทางภาษาในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
46	ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้เกิดความเท่าเทียม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
47	ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เคารพในความแตกต่าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 5 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)								
5.1 การยอมรับความแตกต่าง (Accepting Differences) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการยอมรับ เข้าใจ และเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรม ภาษา ศาสนา ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติของบุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การมองความแตกต่างเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร การเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคลและอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียมท่ามกลางความหลากหลาย เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและได้รับการยอมรับในคุณค่าและศักยภาพ							
48	มองความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
49	เคารพในอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของบุคลากรแต่ละคน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
50	ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมระหว่างบุคคลจากทุกวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.2 การเข้าใจความรู้สึก (Understanding Feelings) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงความรู้สึก มุมมอง และประสบการณ์ของบุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง การมองโลกจากมุมมองของผู้อื่น การตระหนักถึงอารมณ์ ความต้องการ และความคาดหวังที่อาจแตกต่างกันตามบริบททางวัฒนธรรม และการแสดงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจที่เหมาะสมตามบริบททางวัฒนธรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม							

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
51	รับรู้ความรู้สึกของบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
52	พยายามเข้าใจสถานการณ์จากมุมมองของบุคลากรที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมต่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
53	ตระหนักว่าความคาดหวังอาจมีรูปแบบต่างกันไปตามวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
54	แสดงออกถึงความห่วงใยที่เหมาะสมต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.3 การรับฟังอย่างเปิดใจ (Open-minded Listening) **นิยามเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการฟังอย่างตั้งใจ เปิดใจกว้าง และให้ความสำคัญกับความคิดเห็น มุมมอง ความรู้สึก และความต้องการของบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองต่อสิ่งที่ได้รับฟังอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ แสดงความเห็นอกเห็นใจและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่ด่วนตัดสินหรือประเมินคุณค่าบนพื้นฐานของวัฒนธรรมของตนเอง รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้างและเท่าเทียม เพื่อส่งเสริมความเข้าใจ ความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม							
55	รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรจากทุกวัฒนธรรมด้วยความตั้งใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
56	ไม่ด่วนตัดสินความคิดเห็นของบุคลากรจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
57	แสดงความเคารพต่อความคิดเห็นที่แตกต่างทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
58	สร้างบรรยากาศที่บุคลากรทุกวัฒนธรรมกล้าแสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
59	ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสมตามบริบททางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรมสำเร็จรูป

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

แบบสอบถามการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

: การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

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

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด (α =0.99)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	59

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CC1_1	248.8667	164.120	.247	.849
CC1_2	248.9000	164.714	.213	.850
CC1_3	248.9000	164.714	.213	.850
CC1_4	248.9000	164.714	.213	.850
CC2_1	248.8000	171.752	-.247	.856
CC2_2	248.8000	171.752	-.247	.856
CC2_3	248.8000	171.752	-.247	.856
CC2_4	248.8000	171.752	-.247	.856
CC3_1	248.8000	164.993	.211	.850
CC3_2	248.8000	164.993	.211	.850

CC3_3	248.8000	164.993	.211	.850
CC3_4	248.7667	165.220	.194	.850
TL1_1	248.9333	161.513	.358	.847
TL1_2	248.9333	161.513	.358	.847
TL1_3	248.9333	161.513	.358	.847
TL1_4	248.9333	161.513	.358	.847
TL2_1	248.8667	159.844	.525	.845
TL2_2	248.9000	161.059	.452	.846
TL2_3	248.9000	161.059	.452	.846
TL2_4	248.9000	161.059	.452	.846
TL3_1	248.9667	158.792	.486	.845
TL3_2	248.9667	158.792	.486	.845
TL3_3	248.9667	158.792	.486	.845
TL3_4	248.9667	158.792	.486	.845
TL4_1	249.0333	161.482	.327	.848
TL4_2	249.0000	162.276	.280	.849
TL4_3	249.0333	161.482	.327	.848
TL4_4	249.0333	161.482	.327	.848
CA1_1	249.0333	161.689	.341	.848
CA1_2	249.0333	161.689	.341	.848
CA1_3	249.0333	161.689	.341	.848
CA1_4	249.0333	161.689	.341	.848
CA2_1	248.9333	160.616	.409	.846
CA2_2	248.9667	160.516	.422	.846
CA2_3	248.9333	160.271	.429	.846
TR1_1	248.9333	163.099	.268	.849
TR1_2	248.9333	163.099	.268	.849
TR1_3	248.9333	163.099	.268	.849
TR1_4	248.9333	163.099	.268	.849
TR2_1	249.1000	163.886	.232	.850
TR2_2	249.1000	163.886	.232	.850
TR2_3	249.1000	163.886	.232	.850
TR2_4	249.1000	163.886	.232	.850
TR3_1	248.8667	170.533	-.136	.857
TR3_2	248.8333	168.006	-.007	.854
TR3_3	248.8000	169.821	-.103	.856
TR3_4	248.8000	169.821	-.103	.856
EM1_1	248.9667	163.275	.263	.849
EM1_2	249.0333	163.895	.238	.849
EM1_3	248.9667	160.792	.406	.846
EM2_1	249.0667	160.409	.423	.846

EM2_2	249.0000	162.345	.323	.848
EM2_3	249.0000	162.345	.323	.848
EM2_4	249.0000	162.345	.323	.848
EM3_1	248.9667	159.826	.429	.846
EM3_2	248.9667	159.826	.429	.846
EM3_3	248.9667	159.826	.429	.846
EM3_4	249.0000	160.138	.419	.846
EM3_5	249.0000	160.138	.419	.846

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรมสำเร็จรูป

Frequency Table

Statistics

		GENDER	EDU	POSITION	UNIV	EXP
N	Valid	550	550	550	550	550
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.5218	2.5545	1.9800	1.5600	1.8545
Std. Deviation		.49998	.53283	.14013	.49684	.71207

GENDER

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ชาย	262	47.6	47.6	47.6
	หญิง	288	52.4	52.4	100.0
	Total	550	100.0	100.0	

EDU

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปริญญาตรี	8	1.5	1.5	1.5
	ปริญญาโท	223	40.5	40.5	42.0
	ปริญญาเอก	319	58.0	58.0	100.0
	Total	550	100.0	100.0	

POSITION

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	คณบดี	15	2.7	2.7	2.7
	อาจารย์ผู้สอน	535	97.3	97.3	100.0
	Total	550	100.0	100.0	

UNIV

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	242	44.0	44.0	44.0
	มหาวิทยาลัยพะเยา	308	56.0	56.0	100.0
	Total	550	100.0	100.0	

EXP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 5 ปี	181	32.9	32.9	32.9
	ระหว่าง 5-10 ปี	260	47.3	47.3	80.2
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	109	19.8	19.8	100.0
	Total	550	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
CC1	550	2.74	5.78	4.2686	.52600	.007	.104	-.183	.208
CC2	550	2.84	6.24	4.3557	.46133	-.102	.104	.395	.208
CC3	550	2.83	5.75	4.3469	.50503	-.085	.104	-.165	.208
TL1	550	2.91	5.46	4.2708	.42654	-.087	.104	-.126	.208
TL2	550	2.57	6.17	4.2887	.48717	.004	.104	.246	.208
TL3	550	2.86	6.07	4.2787	.52618	.078	.104	-.212	.208
TL4	550	2.45	5.69	4.2232	.60371	.048	.104	-.383	.208
CA1	550	2.58	5.66	4.2033	.55989	-.101	.104	-.300	.208
CA2	550	2.71	5.67	4.2712	.55599	-.045	.104	-.378	.208
TR1	550	2.78	5.72	4.2286	.47687	-.115	.104	.100	.208
TR2	550	2.99	5.33	4.2426	.39479	-.180	.104	.091	.208
TR3	550	2.76	6.04	4.3854	.56086	-.120	.104	-.343	.208
EM1	550	2.80	5.82	4.2532	.53983	-.069	.104	-.089	.208
EM2	550	3.13	5.68	4.2231	.43855	.097	.104	-.101	.208
EM3	550	3.19	5.31	4.1714	.36121	.009	.104	-.130	.208
CC_mean	550	3.05	5.82	4.3204	.42645	-.117	.104	.041	.208
TL_mean	550	2.88	5.48	4.2654	.42264	.009	.104	-.164	.208
CA_mean	550	2.98	5.44	4.2372	.49390	-.032	.104	-.459	.208
TR_mean	550	3.03	5.62	4.2856	.40595	-.231	.104	.130	.208
EM_mean	550	3.16	5.31	4.2159	.38343	-.037	.104	-.167	.208
Valid N (listwise)	550								

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.814
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3103.707
	df	105
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	4.504	30.024	30.024	4.504	30.024
2	1.946	12.975	42.999	1.946	12.975
3	1.685	11.233	54.232	1.685	11.233
4	1.572	10.483	64.715	1.572	10.483
5	1.206	8.038	72.753	1.206	8.038
6	.493	3.287	76.040		
7	.468	3.118	79.157		
8	.461	3.074	82.232		
9	.444	2.961	85.192		
10	.425	2.833	88.025		
11	.398	2.655	90.681		
12	.382	2.545	93.226		
13	.356	2.372	95.597		
14	.352	2.346	97.943		
15	.309	2.057	100.000		

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order CFA) ก่อนปรับโมเดล

```
MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters                       45

Loglikelihood

          H0 Value                       -5106.372
          H1 Value                       -4247.032

Information Criteria

          Akaike (AIC)                   10302.744
          Bayesian (BIC)                 10496.690
          Sample-Size Adjusted BIC       10353.841
            (n* = (n + 2) / 24)

Chi-Square Test of Model Fit

          Value                           1718.680
          Degrees of Freedom                   90
          P-Value                          0.0000

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

          Estimate                           0.181
          90 Percent C.I.                    0.174  0.189
          Probability RMSEA <= .05           0.000

CFI/TLI

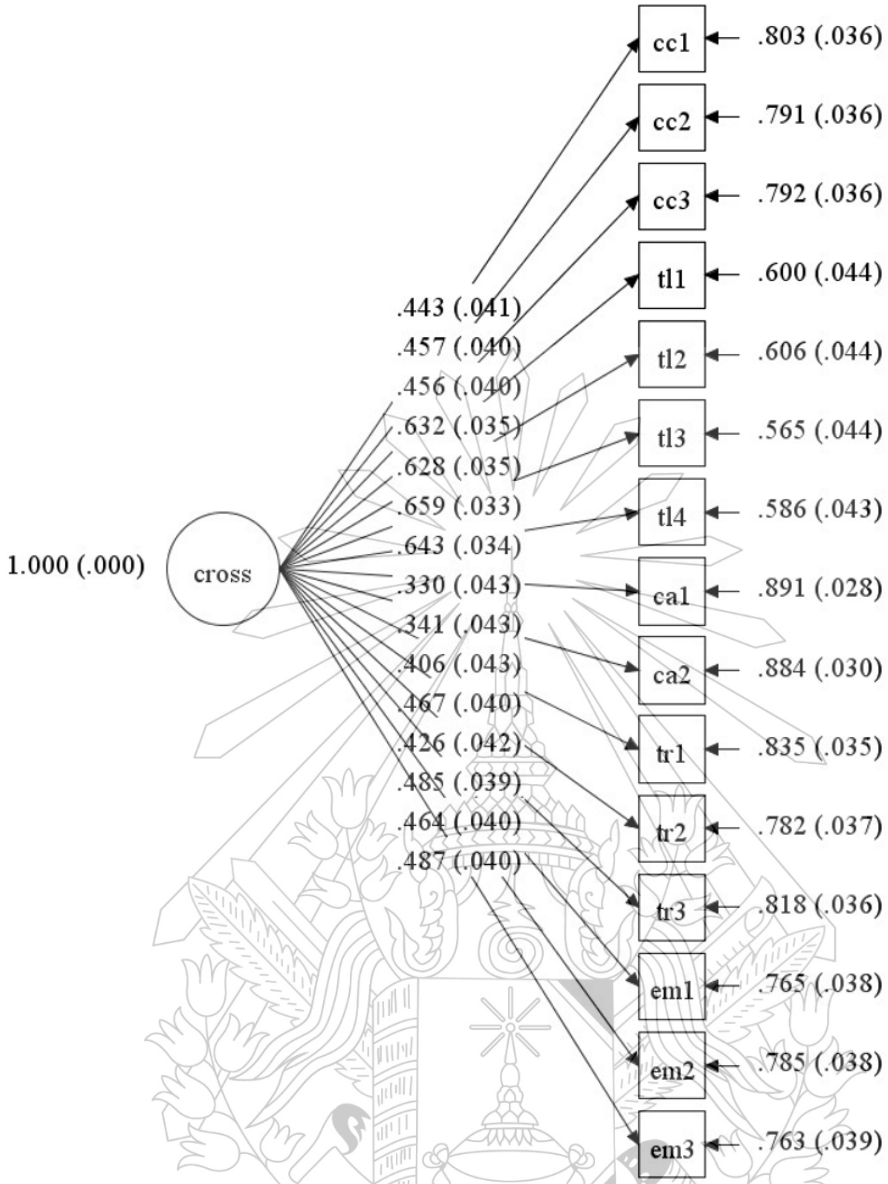
          CFI                                0.464
          TLI                                0.374

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

          Value                           3142.753
          Degrees of Freedom                  105
          P-Value                          0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

          Value                              0.129
```



χ^2= 1718.680, df= 90, P-Value= 0.000, RMSEA= 0.181, CFI= 0.464, TLI= 0.374, SRMR= 0.129

วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis) ก่อนปรับ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order CFA) หลังปรับโมเดล

MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters	80

Loglikelihood

H0 Value	-4279.249
H1 Value	-4247.032

Information Criteria

Akaike (AIC)	8718.499
Bayesian (BIC)	9063.292
Sample-Size Adjusted BIC (n* = (n + 2) / 24)	8809.338

Chi-Square Test of Model Fit

Value	64.435
Degrees of Freedom	55
P-Value	0.1800

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate	0.018	
90 Percent C.I.	0.000	0.033
Probability RMSEA <= .05	1.000	

CFI/TLI

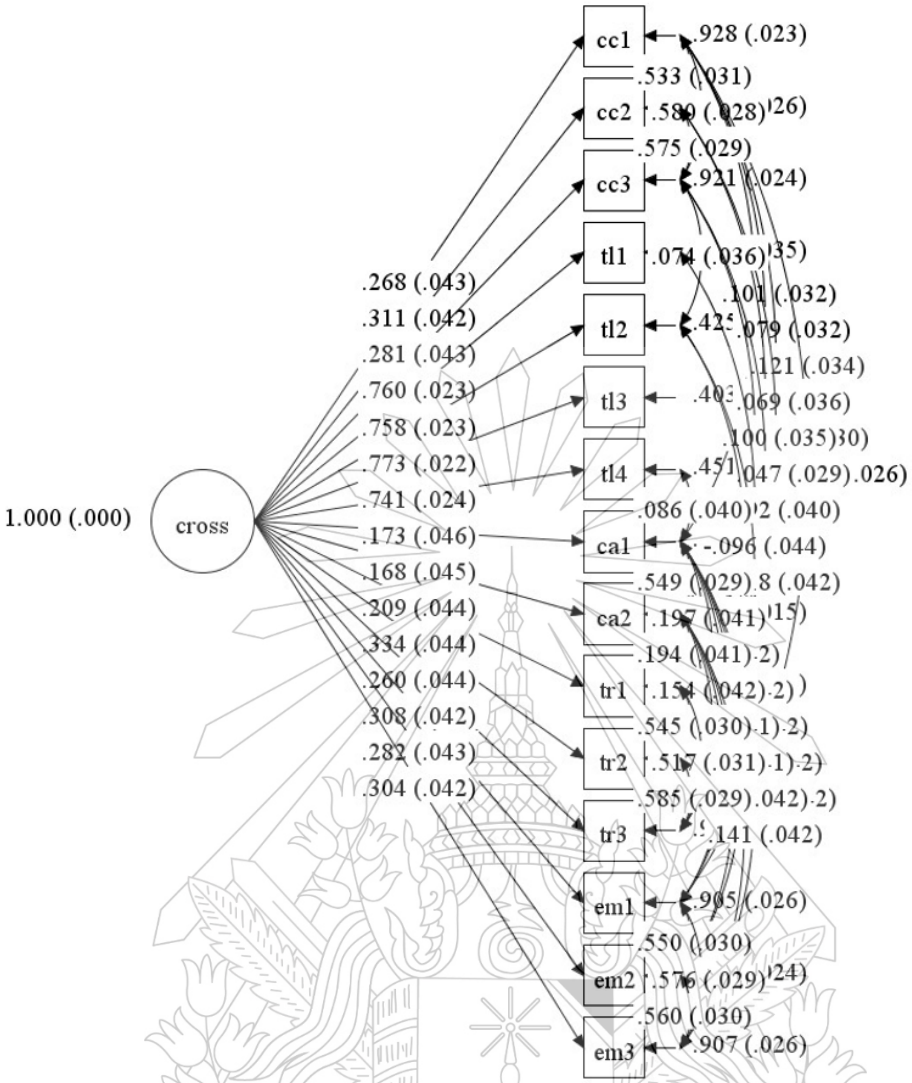
CFI	0.997
TLI	0.994

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value	3142.753
Degrees of Freedom	105
P-Value	0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value	0.050



χ^2= 64.435, df= 55, P-Value= 0.180, RMSEA= 0.018

วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis) หลังปรับ

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล Second Order CFA

MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters	50

Loglikelihood

H0 Value	-4294.802
H1 Value	-4247.032

Information Criteria

Akaike (AIC)	8689.603
Bayesian (BIC)	8905.099
Sample-Size Adjusted BIC (n* = (n + 2) / 24)	8746.378

Chi-Square Test of Model Fit

Value	95.540
Degrees of Freedom	85
P-Value	0.2039

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate	0.015	
90 Percent C.I.	0.000	0.029
Probability RMSEA <= .05	1.000	

CFI/TLI

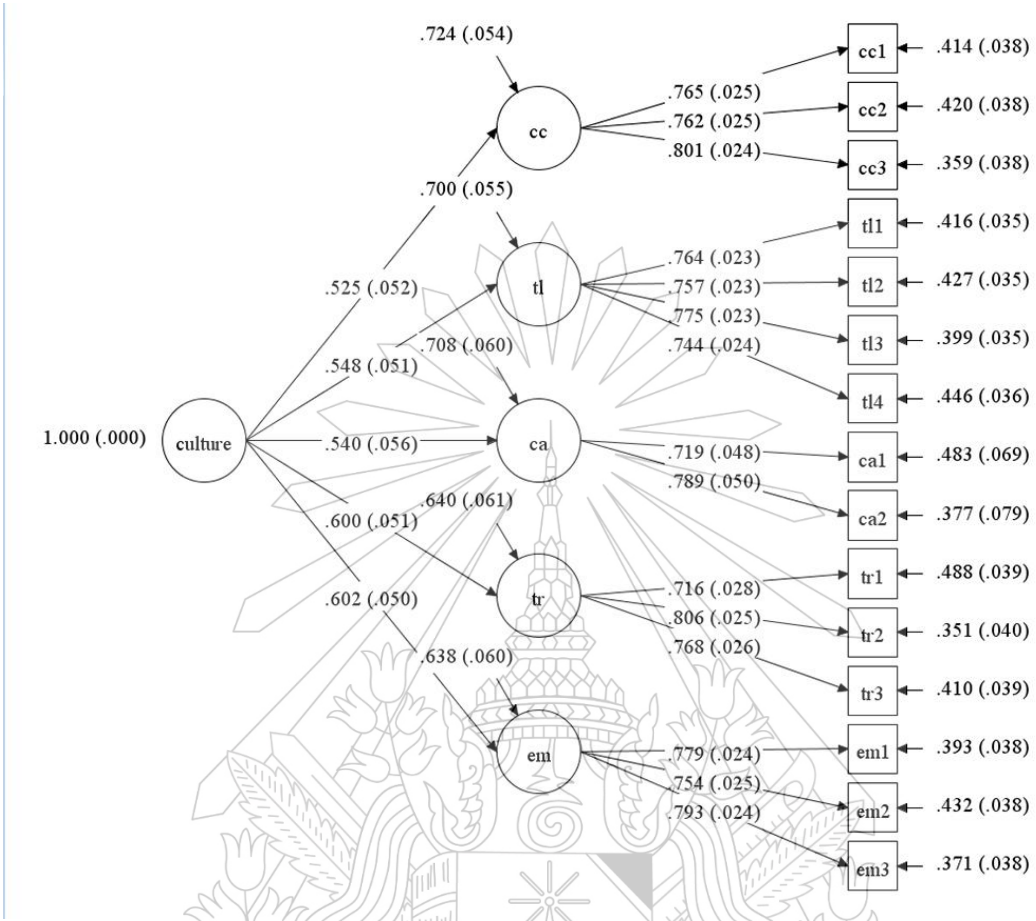
CFI	0.997
TLI	0.996

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value	3142.753
Degrees of Freedom	105
P-Value	0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value	0.030



χ^2= 95.540, df= 85, P-Value= 0.204, RMSEA= 0.015

โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis)

ของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ

ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้าม Mplus การวิเคราะห์ความไม่แปรเปรเปลี่ยน 4 ขั้นตอน

Model 1 — Configural Invariance (โครงสร้างเหมือนกัน แต่ค่าพารามิเตอร์อิสระทุกกลุ่ม)

```
MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters                       110

Loglikelihood

          H0 Value                          -4268.094
          H0 Scaling Correction Factor          0.9738
            for MLR
          H1 Value                          -4185.115
          H1 Scaling Correction Factor          0.9858
            for MLR

Information Criteria

          Akaike (AIC)                       8756.187
          Bayesian (BIC)                     9230.278
          Sample-Size Adjusted BIC           8881.091
            (n* = (n + 2) / 24)

Chi-Square Test of Model Fit

          Value                              166.962*
          Degrees of Freedom                     160
          P-Value                             0.3369
          Scaling Correction Factor           0.9940
            for MLR

Chi-Square Contributions From Each Group

          MFU                                 70.208
          UP                                  96.754

*   The chi-square value for MLM, MLMV, MLR, ULSMV, WLSM and WLSMV cannot be used
    for chi-square difference testing in the regular way.  MLM, MLR and WLSM
    chi-square difference testing is described on the Mplus website.  MLMV, WLSMV,
    and ULSMV difference testing is done using the DIFFTEST option.

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

          Estimate                            0.013
          90 Percent C.I.                     0.000  0.031
          Probability RMSEA <= .05            1.000

CFI/TLI

          CFI                                 0.998
          TLI                                 0.997

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

          Value                            3268.065
          Degrees of Freedom                   210
          P-Value                           0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

          Value                               0.031
```

Model 2 — Metric Invariance (ล็อค Factor Loadings ให้เท่ากันทุกกลุ่ม)

```
MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters                       100

Loglikelihood

          H0 Value                          -4271.328
          H0 Scaling Correction Factor          0.9744
            for MLR
          H1 Value                          -4185.115
          H1 Scaling Correction Factor          0.9858
            for MLR

Information Criteria

          Akaike (AIC)                       8742.655
          Bayesian (BIC)                     9173.647
          Sample-Size Adjusted BIC           8856.205
            (n* = (n + 2) / 24)

Chi-Square Test of Model Fit

          Value                              173.739*
          Degrees of Freedom                     170
          P-Value                             0.4062
          Scaling Correction Factor           0.9924
            for MLR

Chi-Square Contributions From Each Group

          MFU                                 74.347
          UP                                  99.392

*   The chi-square value for MLM, MLMV, MLR, ULSMV, WLSM and WLSMV cannot be used
    for chi-square difference testing in the regular way.  MLM, MLR and WLSM
    chi-square difference testing is described on the Mplus website.  MLMV, WLSMV,
    and ULSMV difference testing is done using the DIFFTEST option.

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

          Estimate                            0.009
          90 Percent C.I.                     0.000  0.029
          Probability RMSEA <= .05            1.000

CFI/TLI

          CFI                                 0.999
          TLI                                 0.998

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

          Value                            3268.065
          Degrees of Freedom                   210
          P-Value                           0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

          Value                               0.044
```

Model 3 — Scalar Invariance (ล็อค Factor Loadings + Intercepts ให้เท่ากันทุกกลุ่ม)

```
MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters                       90

Loglikelihood

          H0 Value                          -4273.604
          H0 Scaling Correction Factor          0.9711
            for MLR
          H1 Value                          -4185.115
          H1 Scaling Correction Factor          0.9858
            for MLR

Information Criteria

          Akaike (AIC)                       8727.208
          Bayesian (BIC)                     9115.101
          Sample-Size Adjusted BIC           8829.402
            (n* = (n + 2) / 24)

Chi-Square Test of Model Fit

          Value                              178.208*
          Degrees of Freedom                      180
          P-Value                              0.5238
          Scaling Correction Factor            0.9931
            for MLR

Chi-Square Contributions From Each Group

          MFU                                 76.862
          UP                                 101.346

*   The chi-square value for MLM, MLMV, MLR, ULSMV, WLSM and WLSMV cannot be used
    for chi-square difference testing in the regular way.  MLM, MLR and WLSM
    chi-square difference testing is described on the Mplus website.  MLMV, WLSMV,
    and ULSMV difference testing is done using the DIFFTEST option.


RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

          Estimate                             0.000
          90 Percent C.I.                      0.000  0.026
          Probability RMSEA <= .05             1.000

CFI/TLI

          CFI                                  1.000
          TLI                                  1.001

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

          Value                             3268.065
          Degrees of Freedom                     210
          P-Value                           0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

          Value                                0.046
```

Model 4 — Error Variance Invariance (Strict Invariance) (ล็อค Loadings + Intercepts + Error Variances ให้เท่ากันทุกกลุ่ม)

```
MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters                       75

Loglikelihood

          H0 Value                       -4277.590
          H0 Scaling Correction Factor       0.9749
            for MLR
          H1 Value                       -4185.115
          H1 Scaling Correction Factor       0.9858
            for MLR

Information Criteria

          Akaike (AIC)                    8705.180
          Bayesian (BIC)                  9028.424
          Sample-Size Adjusted BIC        8790.342
            (n* = (n + 2) / 24)

Chi-Square Test of Model Fit

          Value                            186.828*
          Degrees of Freedom                   195
          P-Value                           0.6502
          Scaling Correction Factor         0.9900
            for MLR

Chi-Square Contributions From Each Group

          MFU                               82.049
          UP                               104.779

*   The chi-square value for MLM, MLMV, MLR, ULSMV, WLSM and WLSMV cannot be used
    for chi-square difference testing in the regular way.  MLM, MLR and WLSM
    chi-square difference testing is described on the Mplus website.  MLMV, WLSMV,
    and ULSMV difference testing is done using the DIFFTEST option.

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

          Estimate                           0.000
          90 Percent C.I.                    0.000  0.023
          Probability RMSEA <= .05           1.000

CFI/TLI

          CFI                                1.000
          TLI                                1.003

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

          Value                           3268.065
          Degrees of Freedom                  210
          P-Value                          0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

          Value                              0.059
```

ประวัติผู้เขียนดุษฎีนิพนธ์

ชื่อ	นางสาววรรณิดา ธีระทัศนานันต์
วัน เดือน ปี เกิด	วันอาทิตย์ที่ 30 มีนาคม พ.ศ.2523
สถานที่เกิด	นครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2535 โรงเรียนสุขานารี พ.ศ. 2541 โรงเรียนสุรนารีวิทยา พ.ศ. 2543 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาวิชาการบัญชี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พ.ศ. 2546 วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสถิติประยุกต์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พ.ศ. 2557 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาจีน Yunnan Normal University, China พ.ศ. 2566 วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภูมิศาสตร์มนุษย์ Yunnan Normal University, China
ที่อยู่ปัจจุบัน	232 หมู่ที่ 7 ต.น้ำโมง อ.ท่าบ่อ จ.หนองคาย 43110
ผลงานตีพิมพ์	1. ภูมิทัศน์วัฒนธรรมทางพระพุทธศาสนาของเชียงใหม่ : บทบาทของพระเจ้าติโลกราช 2. ประวัติศาสตร์และศิลปกรรมวัดเชียงมั่น : วัดแห่งแรกของเมืองเชียงใหม่
รางวัลที่ได้รับ	-