



รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสารานิยธรรมของผู้บริหารเครือข่าย
ศิลปะวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
MULTICULTURAL LEADERSHIP MODEL ACCORDING TO
SARANIYADHAMMA PRINCIPLES OF ADMINISTRATORS OF THE ARTS AND
CULTURE NETWORK IN RAJABHAT UNIVERSITIES

ณัฐพัชร สายเสนา

Natthapat Saisena

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พระนครศรีอยุธยา ประเทศไทย

Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Phra Nakhon Si Ayutthaya, Thailand

Corresponding author E-mail: nattssn@gmail.com

Received 21 February 2025; Revised 26 March 2025; Accepted 30 March 2025

บทคัดย่อ

ความเป็นมาและวัตถุประสงค์: การบริหารองค์กรที่มีความหลากหลายและซับซ้อน ดังปรากฏในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้นำองค์กรจะต้องประยุกต์ศาสตร์และศิลป์เพื่อบูรณาการแนวทางต่าง ๆ ให้เท่าทัน การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาถือว่าเป็นแนวทางสำคัญในการนำต้นทุนสังคมมาใช้ในการบริหารจัดการในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารเครือข่ายศิลปะวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมฯ ทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมฯ และประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสารานิยธรรมของผู้บริหารเครือข่ายศิลปะวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วิธีดำเนินการวิจัย: การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ มุ่งศึกษาความต้องการจำเป็น และวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นพื้นฐาน และจัดอันดับ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและข้อมูลที่ได้จากภาคสนาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสนทนากลุ่ม เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ใช้ในการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์เชิงเนื้อหา และนำเสนอเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย: พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารเครือข่ายศิลปะวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก วัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วม ผลการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมฯ ดัชนีความถูกต้องของเนื้อหาสำหรับส่วนประกอบของโมเดล วิธีการในการนำโมเดลไปใช้ในสถาบันการศึกษา และผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสารานิยธรรมของผู้บริหารเครือข่ายศิลปะวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ การตรวจสอบความตรงตามเนื้อเรื่อง (Content Validity Index: CVI) คือ องค์ประกอบของรูปแบบ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษา และการวัดและประเมินผลความสำเร็จของรูปแบบ ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อเรื่องของการประเมิน มีค่าเท่ากับ 1.00 และค่าดัชนีความตรงตามเนื้อเรื่องของรูปแบบฯ ทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 1.00



ความเกี่ยวข้องกับหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา: การวิจัยครั้งนี้มีแนวคิดเป็นพระพุทธศาสนาประยุกต์ โดยให้นำหลักสาราณียธรรม มาใช้เป็นพุทธนวัตกรรมการบริหารองค์กรปัจจุบัน เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีความเป็นธรรมและสามารถอยู่ร่วมกันได้ในสังคมที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารเครือข่ายศิลปะและวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ หลักสาราณียธรรมส่งเสริมการกระทำที่เป็นมิตรในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการกระทำ การพูดจา หรือการคิด รวมทั้งการแบ่งปันสิ่งที่ดีและการปฏิบัติตามหลักศีล

สรุป: การวิจัยนี้มุ่งศึกษาพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมตามหลักสาราณียธรรมสำหรับผู้บริหารเครือข่ายศิลปะวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เน้นการประยุกต์ใช้หลักธรรมพระพุทธศาสนาในการบริหารองค์กรที่หลากหลาย ผู้นำมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมในระดับสูง รูปแบบที่พัฒนา มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริง หลักสาราณียธรรมช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันในองค์กร โดยเน้นความเมตตา การพูดจาสุภาพ และการมีความคิดดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรม, หลักสาราณียธรรม, ผู้บริหาร, เครือข่ายศิลปะวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

Abstract

Background and Objectives: In managing diverse and complex organizations, as evident in the current situation, leaders integrated both science and art to adapt to evolving challenges. The application of Buddhist principles served as a key approach to leveraging social capital in management, aligning with the era of change. This research aimed to: 1) Study the past state of multicultural leadership of administrators in the cultural arts network at Rajabhat Universities; 2) Develop a model of multicultural leadership based on the Saraniyadhamma principles for administrators in the cultural arts network at Rajabhat Universities; 3) Test the model of multicultural leadership based on the Saraniyadhamma principles for administrators in the cultural arts network at Rajabhat Universities; and 4) Evaluate the model of multicultural leadership based on the Saraniyadhamma principles for administrators in the cultural arts network at Rajabhat Universities.

Methodology: This research was conducted as a research and development study incorporating quantitative and qualitative approaches. The quantitative study aimed to examine essential needs and was analyzed using basic statistical methods, including ranking the needs index. The qualitative study involved analyzing data from documents and fieldwork. The research tools included questionnaires, structured interviews, and focus group discussions. Data were collected through questionnaires and in-depth interviews. Statistical methods used for data analysis included percentages, mean, and standard deviation. Additionally, content analysis was performed, and the findings were presented in a descriptive format.

Main Results: The findings indicated that the overall level of multicultural leadership among administrators in the cultural arts network at Rajabhat University was moderate. The development of the model included key elements such as knowledge, understanding, awareness, organizational culture, and participation. The results from implementing the multicultural leadership model showed a content validity index for its components, the methods of applying the model in



educational institutions, and the evaluation outcomes based on the Saraniyadhamma principles for administrators within the cultural arts network at Rajabhat University. The assessment of content validity, measured by the Content Validity Index (CVI), evaluated the model's components, implementation guidelines, and the effectiveness of the model's measurement and evaluation. Remarkably, the content validity index for the evaluation was 1.00, and the overall content validity index for the entire model was also 1.00.

Involvement to Buddhaddhamma: This research was based on the concept of applied Buddhism. It used the principles of Saraniyadhamma as Buddhist innovation for modern organizational management, which was highly significant in fostering fair leadership and promoting coexistence in a diverse society. This was particularly relevant in the context of managing the cultural arts network at Rajabhat University. The Saraniyadhamma principles encouraged friendly actions in all aspects, including actions, speech, and thoughts, as well as sharing positive things and adhering to ethical practices.

Conclusions: This research aimed to develop a multicultural leadership model based on the principles of Saraniyadhamma for leaders in the cultural arts network at Rajabhat Universities, focusing on applying Buddhist teachings in managing diverse organizations. The findings revealed that leaders strongly desired to develop high-level multicultural leadership skills. The developed model was suitable and could be practically implemented. The principles of Saraniyadhamma promoted collaboration within organizations by emphasizing compassion, polite communication, and positive thinking, ultimately fostering good relationships.

Keywords: Multicultural Leadership, Saraniyadhamma Principles, Administrators, Cultural Arts Network at Rajabhat Universities

บทนำ

การศึกษาเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมในสังคมและการศึกษาได้มีการพิจารณาในแง่ของการยอมรับและเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความเข้าใจและการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายและมีความสำคัญกับการดำรงชีวิตในปัจจุบัน มิติการศึกษาในระบบพหุวัฒนธรรมไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการตระหนักถึงความหลากหลายทางเชื้อชาติและศาสนาเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญกับการมองเห็นและยอมรับอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันในสังคม ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างความยุติธรรมและความเข้าใจระหว่างกลุ่มคนที่มีความแตกต่าง ในการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มผู้เรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นักวิชาการด้านการศึกษามองว่าต้องตระหนักถึงความแตกต่างทั้งในด้านเชื้อชาติ เพศ ศาสนา และวัฒนธรรม ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน การยอมรับความแตกต่างและพัฒนาความสามารถในการสร้างความร่วมมือและความเข้าใจในหลากหลายกลุ่มจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในห้องเรียน การสร้างเอกภาพและความอดทนอดกลั้นต่อความต่างนั้น การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาที่มีความรู้และทักษะในการรับมือกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะช่วยให้การศึกษามีประสิทธิภาพในการส่งเสริมความเป็นพลเมืองที่เคารพและยอมรับในความแตกต่าง (Nieto, 2013); (Sleeter & Grant, 2011) สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืนและมีความเสมอภาคในทุกด้าน การศึกษาในมิติพหุวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญในการเตรียมคนในชาติให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสันติและยุติธรรม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาที่มีความสามารถ



ในการรับมือกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม การพัฒนาแผนการศึกษาเพื่อส่งเสริมความร่วมมือในสังคมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งแนวคิดดังกล่าว สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเน้นการพัฒนาคนให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมที่หลากหลายและสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่มีความเสมอภาค และสอดคล้องกับแนวคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาเชิงพหุวัฒนธรรม เป็นสิ่งสำคัญมากยิ่งขึ้นในโลกที่เชื่อมโยงกันอย่างรวดเร็ว โดยมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น (National Education Act B.E. 2542, 1999); (Panish, 2012) การส่งเสริมการศึกษาในเชิงพหุวัฒนธรรมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทักษะทางสังคมและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในโลกที่ท้าทายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การสร้างสังคมที่มีความเข้าใจและยอมรับในความหลากหลายจึงเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมในศตวรรษที่ 21 นี้

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมถือเป็นความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เนื่องจากสังคมในปัจจุบันเต็มไปด้วยความแตกต่างที่ไม่เพียงแต่เกี่ยวกับเชื้อชาติหรือศาสนาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงประสบการณ์ทางชีวิตและค่านิยมที่ต่างกันไป การที่ผู้นำสามารถเข้าใจและรับรู้ถึงความแตกต่างเหล่านี้จะช่วยให้สามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความหลากหลายและสามารถสร้างการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Northouse, 2016) การเป็นผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไม่ได้หมายถึงแค่การยอมรับในความหลากหลาย แต่ยังต้องมองเห็นและจัดการกับความไม่เท่าเทียมในสังคม การสร้างความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม การเสริมสร้างภาวะผู้นำที่หลากหลายมิติ และการมีทักษะในการประสานงานระหว่างสมาชิกที่มีความหลากหลายทางพื้นฐานเหล่านี้ จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาองค์กรและนำไปสู่การสร้างสังคมที่ยั่งยืนและมีความสุข (Singsorn et al., 2024) นอกจากนี้ การพัฒนาผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในบริบทขององค์กรยังช่วยเสริมสร้างการทำงานร่วมกันในสังคมที่มีความแตกต่างอย่างเข้าใจและมีความเคารพซึ่งกันและกัน มีหลักคิดพื้นฐาน เช่น คุณธรรมจริยธรรม หรือหลักธรรมทางศาสนาเป็นการประยุกต์ใช้สำหรับการบริหาร และการดำเนินชีวิตในองค์กร (Nilkote, 2024) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพราะผู้นำที่มีความเข้าใจในความแตกต่างและสามารถสร้างความร่วมมือในความหลากหลายได้ จะช่วยเสริมสร้างองค์กรและสังคมที่มีความยั่งยืนและเต็มไปด้วยโอกาสที่เท่าเทียมกัน การยอมรับและเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่เพียงแต่เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน แต่ยังเป็นการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสังคมและโลกในภาพรวม ผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างสังคมที่เปิดกว้างและยุติธรรม โดยสามารถเชื่อมโยงการทำงานในองค์กรกับความต้องการของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องมากกว่า 40 ปี ในการอนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชาติและท้องถิ่น โดยการทำงานในแต่ละสาขามีรูปแบบการจัดการที่ต่างกันไป ตามบริบทของภูมิภาคและวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่ภูมิปัญญาและศิลปวัฒนธรรมให้แก่สังคม การนำหลักธรรมสารานีธรรม 6 ประการ เช่น เมตตา อดทน อดกลั้น อดทน อดทน และอดทน มาใช้ในการบริหารจัดการช่วยเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร โดยเน้นความเข้าใจและเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งนำไปสู่การสร้างสังคมที่มีความสุข ความมั่นคง และยั่งยืนได้ (Sukpom, 2023) นอกจากนี้ หลักธรรมเหล่านี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างองค์กรที่สามารถดำเนินการในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว จึงสนใจในการศึกษา เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสารานีธรรมสำหรับผู้บริหารเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีความมุ่งหวังที่จะเสนอแนวทางพัฒนาผู้นำที่สามารถตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและการบริหารจัดการในระดับมหาวิทยาลัยและองค์กรต่าง ๆ



ที่เกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรม การศึกษานี้มุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำที่สามารถนำหลักสราณียธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในด้านการสร้างความสามัคคี ความเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการสร้างสังคมที่สงบสุข ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมให้ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ได้รับการพัฒนาจากหลักสราณียธรรมจะสามารถนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมไปได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งสร้างความร่วมมือและการทำงานร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ การศึกษาครั้งนี้คาดหวังว่าจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการของเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมถึงการพัฒนาผู้นำในองค์กรเพื่อสร้างความยั่งยืนและความร่วมมือในการทำงานในสังคมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสราณียธรรมของผู้บริหารเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสราณียธรรมของผู้บริหารเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และเพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสราณียธรรมของผู้บริหารเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research & Development: R&D) ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 (R1) เป็นการศึกษาความต้องการจำเป็น ขั้นตอนที่ 2 (D1) เป็นการพัฒนาแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสราณียธรรมของผู้บริหารเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ 3 (R2) เป็นขั้นตอนการนำรูปแบบไปทดลองใช้ และขั้นตอนที่ 4 (D2) เป็นการประเมินผลการทดลองใช้ ประชากร คือ อาจารย์ นักศึกษา บุคลากร และเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม จำนวน 2,670 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน โดยใช้ตารางเปรียบเทียบสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมและศึกษาเชิงเอกสาร เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และการพัฒนารูปแบบ เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบจากเอกสาร (Documentary Research) จากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) รวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ จากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ในหนังสือวิทยานิพนธ์บทความทางวิชาการและงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้องค์ประกอบการวิจัยและกรอบแนวคิดการวิจัย ทั้งนี้ เพื่อเป็นกรอบของการศึกษานี้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือ นำองค์ประกอบและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อสร้างร่างเครื่องมือการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม การสร้างแบบสอบถามตามเนื้อหาแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสราณียธรรมของผู้บริหารเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามหลักการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม (Srisa-ard, 2011) ประกอบด้วย 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศและอายุ และตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสอดคล้องเชิงโครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสราณียธรรมของผู้บริหารเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ลักษณะแบบสัมภาษณ์เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) (Likert, 1967) มีเนื้อหาเกี่ยวกับหลักการของรูปแบบวัตถุประสงค์ กระบวนการจัดการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ และการวัดผลและการประเมินผลของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาปนิกรรม



สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบ ประเมินหาคุณภาพ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item-Objective Congruence Index) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าความเที่ยงตรงทางเนื้อหามากกว่า 0.80 ขึ้นไป (Kanjana-wasee, 2016) หาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามลำดับ คือ ศึกษาสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมตามหลักสสาราณียธรรมของผู้บริหารเครือข่าย ศิลปะวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ได้จากขั้นตอนการศึกษาวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มากำหนด เป็นเนื้อหาและแนวคำถาม จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ประเมิน เพื่อหาคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้ คือ 1) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา 2) เป็นผู้มีประสบการณ์ทางพุทธศาสนา และ 3) ดำรง ตำแหน่งทางการบริหารอย่างน้อย 3 ปี ซึ่งได้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน นำแบบสอบถาม ที่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตลอดจนตรวจเช็คความครอบคลุม ของคำถาม และความชัดเจนของการใช้ภาษา การตรวจสอบพิจารณาตามแบบประเมินดัชนี ความสอดคล้อง ของผู้เชี่ยวชาญ มีมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตัดสินว่าประเด็นต่าง ๆ ที่พิจารณา มีความเหมาะสม ไม่แน่ใจ หรือไม่เหมาะสม และใช้สูตรการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index: IOC) ตามวิธีการของ โรวินลลี (Rovinelli) และแฮมเบิลตัน (Humblenton) (Kanjana-wasee, 2016) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าความเที่ยงตรงทางเนื้อหามากกว่า 0.80 ขึ้นไป ซึ่งผลการทดสอบเป็นไปตาม มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 นำเครื่องมือที่ผ่านการ IOC หาคุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient Cronbach) (Cronbach, 1990) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามทั้งฉบับ แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยข้อคำถาม ที่จะนำไปใช้จะต้องมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ได้เท่ากับ 0.88 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงเพื่อเป็นเครื่องมือ ฉบับสมบูรณ์และนำแบบสอบถามมาทำสำเนาเท่ากับกลุ่มตัวอย่างที่เตรียมเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ส่งแบบสอบถาม พร้อมหนังสือขอความร่วมมือ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย นำหนังสือขอความร่วมมือไปให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 ฉบับ ด้วยตนเอง เพื่อขอความอนุเคราะห์ เก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้

2. กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่าง ได้แบบสอบถามคืน จำนวน 338 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วตรวจสอบความสมบูรณ์ ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน พบว่า มีความสมบูรณ์ทุกฉบับ แล้วดำเนินการจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละเกี่ยวกับ สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.2 วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ด้วยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบน เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่เป็นมาตราประมาณค่า 5 และแปรผลเพื่อนำเสนอ ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้



ขั้นตอนที่ 6 การศึกษาเชิงคุณภาพ การศึกษาเชิงคุณภาพเริ่มต้นด้วยการพัฒนาแบบสอบถามแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีการปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ การเก็บข้อมูลโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ช่วยให้สามารถสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เข้าร่วมที่มีประสบการณ์หรือมุมมองที่คล้ายคลึงกัน ตามประเด็นที่ศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและหลากหลาย วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผู้วิจัยใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) ซึ่งช่วยในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แหล่ง เช่น การนำเสนอข้อมูลให้กับผู้เข้าร่วมตรวจสอบ (Member Checking) หรือการใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อยืนยันความถูกต้อง (Podhisita, 2016) และเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา ที่เน้นการบรรยายและตีความข้อมูลตามวัตถุประสงค์

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมตามหลักสาราณียธรรมของผู้บริหารเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พบผลการวิจัยและสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมในผู้บริหารเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นหัวข้อที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในบริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยผลการวิจัยที่พบว่า สภาพปัจจุบัน ของภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้นำในองค์กรมีความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ในระดับที่พอใช้ แต่ยังมีช่องว่างในการพัฒนา โดยเฉพาะในด้านการตระหนักรู้และการยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากสมาชิกในองค์กรที่มาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการต้องการพัฒนาในบางด้าน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hanrintr (2022) ซึ่งพบว่า ผู้นำในระดับหัวหน้าสาขาวิชามีการพัฒนาในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ดีเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยของ Tulmethakaan (2021) พบความต้องการในการพัฒนาผู้นำที่เน้นด้านการปรับปรุงการเรียนการสอนและการใช้กระบวนการวิจัย ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับผลการวิจัยในบริบทของผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมในองค์กรศิลปวัฒนธรรม เนื่องจากลักษณะการทำงานและความต้องการพัฒนาผู้นำในแต่ละสาขามีความแตกต่างกัน ผลลัพธ์ที่แตกต่างอาจเกิดจากบริบทของการวิจัยที่ไม่เหมือนกัน โดยงานวิจัยของ Hanrintr (2022) เน้นการพัฒนาผู้นำในระดับหัวหน้าสาขาวิชาในสถาบันการศึกษา ซึ่งเน้นการพัฒนาผู้นำในด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการเป็นแบบอย่างที่ดี ขณะที่งานวิจัยของ Tulmethakaan (2021) มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้นำในระดับครู ซึ่งมีบริบทในการพัฒนาการเรียนการสอนที่แตกต่างจากภาวะผู้นำในเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการอภิปรายเกี่ยวกับหลักสาราณียธรรมสะท้อนให้เห็นว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมสามารถนำหลักสาราณียธรรมมาใช้เพื่อส่งเสริมให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักสาราณียธรรม เช่น ความโปร่งใส ความยุติธรรม ความเคารพในความแตกต่าง และการสร้างความเท่าเทียม จะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากผู้นำมีการใช้หลักสาราณียธรรมในการบริหารจัดการ จะสามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เปิดกว้าง และมีความร่วมมือที่ดีกว่าในองค์กร ที่สำคัญการใช้หลักสาราณียธรรมช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรจริงได้อย่างยั่งยืน และการปรับใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมที่ใช้หลักสาราณียธรรมในการดำเนินงานจริงสามารถทำได้โดยการฝึกอบรมผู้นำและสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับการยอมรับและเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม รวมทั้ง การส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่เปิดกว้างและเคารพความคิดเห็นที่หลากหลาย



การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกกลุ่มในองค์กร และการใช้หลักการของการจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม อภิปรายสรุปได้ว่า ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงความต้องการในการพัฒนาผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถนำหลักการมาใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาองค์กรที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะในองค์กรการศึกษาและศิลปวัฒนธรรมที่มีสมาชิกจากหลากหลายภูมิหลังและความเชื่อที่แตกต่างกัน การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสารณียธรรมสามารถช่วยเสริมสร้างความร่วมมือและการทำงานร่วมกันในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งมีองค์ประกอบหลักสำคัญ คือ มิติที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ผู้นำในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมต้องมีความรู้และความเข้าใจในความหลากหลายของวัฒนธรรม รวมถึงการตระหนักถึงความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมและสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม การตระหนักถึงความหลากหลายและการให้ออกาสแก่ทุกคนในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จะช่วยเสริมสร้างความร่วมมือและความเข้าใจที่ดีในองค์กร โดยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความหลากหลาย และการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กร มิติที่ 2 หลักสารณียธรรม หลักสารณียธรรมเป็นหลักการที่ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร ซึ่งหลักสารณียธรรม ประกอบด้วย 6 ด้านหลัก ได้แก่ เมตตาการุณยธรรม (การกระทำด้วยใจเมตตา) เมตตาวิจิตรธรรม (การพูดด้วยความสุภาพและให้คำแนะนำดี) เมตตาโมกขธรรม (การคิดด้วยใจเมตตาและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน) สาธารณโภคี (การแบ่งปันทรัพยากรอย่างเท่าเทียม) สีลสามัญญตา (การปฏิบัติตามหลักศีลธรรม) และทิวฐิสามัญญตา (การเคารพและให้เกียรติความคิดเห็นของผู้อื่น) ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความเข้าใจและความเคารพซึ่งกันและกันในองค์กร มิติที่ 3 กระบวนการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) กระบวนการ PDCA เป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการที่สามารถช่วยพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม โดยในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบผลการดำเนินการ และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การใช้กระบวนการนี้จะช่วยให้การบริหารจัดการในองค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และ มิติที่ 4 ความสำเร็จของการใช้รูปแบบ การประเมินความสำเร็จในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมสามารถทำได้โดยการวัดระดับความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรในการนำหลักการเหล่านี้ไปใช้ เช่น การเรียนรู้และการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และการสะท้อนผลการดำเนินงานที่สามารถถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคลากรอื่น ๆ การประเมินนี้จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรสามารถติดตามและปรับปรุงกระบวนการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม ผลการวิจัยจากหลายแหล่งได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะในองค์กรที่เน้นการพัฒนาทักษะและศิลปวัฒนธรรม ซึ่งการพัฒนาผู้นำในองค์กรประเภทนี้สามารถใช้หลักการจาก Thongsuksai et al. (2020) ซึ่งพบว่า การวางแผนการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่นและการสร้างบรรยากาศที่ยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลาย นอกจากนี้ การวิจัยของ Rinthaisong (2019) ในเรื่องความฉลาดทางวัฒนธรรมยังแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้นำที่สามารถรับมือกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้เครื่องมือที่เน้นการวัดความสามารถของผู้นำในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีพื้นฐานวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยทั้งสองชิ้นมีความสอดคล้องกับผลการศึกษานี้ในการพัฒนาผู้นำให้มีความสามารถในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรที่มีความหลากหลาย สามารถอภิปรายได้ว่า



การใช้หลักสารณียธรรมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร โดยหลักธรรมเหล่านี้สามารถช่วยเสริมสร้างความสามัคคีและการเปิดกว้างในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยสามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรจริงได้โดยการฝึกอบรมผู้นำให้เข้าใจหลักสารณียธรรมและนำไปปฏิบัติในงานประจำวันเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง การพัฒนาผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสารณียธรรมในองค์กรจะช่วยเสริมสร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมความยั่งยืนในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งนี้การนำหลักการเหล่านี้ไปปรับใช้สามารถทำให้ผู้นำและบุคลากรในองค์กรพัฒนาไปในทิศทางที่ดีและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ผลการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสารณียธรรมของผู้บริหารเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ได้ดำเนินการผ่านกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้รูปแบบนี้ในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง กิจกรรมที่จัดขึ้นมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติ โดยกิจกรรมหลักประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การนำเข้าสู่การเรียนรู้รูปแบบ 2) การถอดบทเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ประกอบของรูปแบบ 3) การบันทึกช่วยจำนำสู่การใช้ประโยชน์ และ 4) การสะท้อนคิดลิขิตสู่โมเดลนวัตกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถนำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไปใช้ในองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาความสอดคล้องหรือความขัดแย้งกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาสามารถนำมาประยุกต์กับงานวิจัยอื่น ๆ ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมและหลักสารณียธรรม เช่น งานวิจัยของ Pakdee et al. (2020) ที่พบว่า ในหลายองค์กรยังขาดความสำคัญในการวางแผนการมีส่วนร่วมตามหลักสารณียธรรม ซึ่งอาจขัดแย้งกับผลการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า การนำรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไปใช้ในกิจกรรมเชิงปฏิบัติการสามารถเสริมสร้างการเรียนรู้และนำไปใช้จริงในองค์กรได้ การมีส่วนร่วมทั้งผู้บริหารและปฏิบัติภายในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้รูปแบบนี้เกิดผลสำเร็จ มิติการเชื่อมโยงเหตุผลกับงานวิจัยอื่น ๆ พบว่า แม้จะมีการกล่าวถึงงานวิจัยหลายชิ้นเกี่ยวกับการนำหลักสารณียธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในชุมชนและองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม แต่ยังคงขาดการเชื่อมโยงเหตุผลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการศึกษา เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยอื่น ๆ เช่น Pakdee et al. (2020) ที่พบว่า การประยุกต์ใช้หลักสารณียธรรมในองค์กรบางแห่งยังไม่เพียงพอในแง่ของการมีส่วนร่วมและการบูรณาการหลักธรรมในระดับที่เหมาะสม งานวิจัยนี้ควรขยายการอภิปรายถึงเหตุผลที่ทำให้ผลการศึกษาแตกต่างจากงานวิจัยเดิม เช่น วิธีการดำเนินกิจกรรมหรือบริบทขององค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มิติการขยายการอภิปรายเกี่ยวกับหลักสารณียธรรมพบว่า หลักสารณียธรรมสามารถช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยผ่านการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร เช่น การสร้างความเมตตาในการกระทำ การพูดและการคิดด้วยใจเมตตา การเคารพและให้เกียรติความคิดเห็นของผู้อื่นและการปฏิบัติตามหลักศีลธรรม หลักการเหล่านี้สามารถช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันในองค์กร และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีนี้ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในงานวิจัยนี้ได้สร้างโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้สะท้อนความคิดและประยุกต์ใช้หลักสารณียธรรมในการทำงานจริง ผลการทดลองแสดงให้เห็นว่า การใช้หลักสารณียธรรมสามารถช่วยพัฒนาผู้นำที่สามารถจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ดีขึ้น และสามารถส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในองค์กรที่มีความหลากหลายได้ สามารถอภิปรายได้ว่า การใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสารณียธรรมในกิจกรรมนี้สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมและความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถเรียนรู้และนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้จริง



ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมตามหลักสราณียธรรมของผู้บริหารเครือข่าย ศิลปะวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบที่มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยผลการประเมินได้แสดงค่าดัชนีความตรงตามเนื้อเรื่องของรายการประเมินแต่ละข้อของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมที่มีค่าเท่ากับ 1.00 และค่าดัชนีความตรงตามเนื้อเรื่องของรูปแบบฯ ทั้งฉบับที่มีค่าเท่ากับ 1.00 ซึ่งหมายความว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องและเหมาะสมในการนำไปใช้ในสภาพแวดล้อมจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ยังสามารถนำไปพัฒนาต่อได้ในอนาคตโดยไม่ต้องปรับแก้ไขเพิ่มเติม มิติความสอดคล้องหรือความขัดแย้งกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Suwanno et al. (2020) ที่พบว่า การพัฒนาและการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และการบริการที่ดี สามารถเสริมสร้างความสามารถในการทำงานและการพัฒนาในระดับสูงได้ ในกรณีนี้ ผลการวิจัยนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่าการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในองค์กรสามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนได้ โดยมีการบูรณาการหลักธรรมเพื่อพัฒนาผู้นำในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และจริยธรรมในวิชาชีพ ซึ่งตรงกับผลการศึกษาใน Suwanno et al. (2020) ที่แสดงให้เห็นว่าการใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมสามารถช่วยเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรได้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ยังมีข้อที่อาจขัดแย้งกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่พบว่า การนำหลักธรรมไปใช้ในองค์กรบางแห่งยังมีข้อจำกัดในเรื่องการบูรณาการหลักการดังกล่าวอย่างเต็มที่ เช่นใน Pakdee et al. (2020) ที่กล่าวว่าในหลายองค์กรการนำหลักสราณียธรรมไปใช้ยังขาดความสำคัญในการมีส่วนร่วมตามหลักธรรมอย่างเพียงพอ ซึ่งอาจส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ได้มีความแตกต่างจากผลการวิจัยนี้ ที่เน้นการมีส่วนร่วมและการบูรณาการหลักธรรมในกิจกรรมเชิงปฏิบัติการที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในองค์กร มิติการเชื่อมโยงเหตุผลกับงานวิจัยอื่น ๆ ปัจจุบันยังมีการกล่าวถึงงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการประเมินภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมตามหลักสราณียธรรม แต่ยังขาดการเชื่อมโยงเหตุผลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการที่ผลการวิจัยในงานนี้คล้ายคลึงหรือแตกต่างจากงานวิจัยอื่น ๆ เช่น บริบทที่แตกต่างกันขององค์กรหรือวิธีการพัฒนาผู้นำที่ใช้ในแต่ละกรณี และมิติการขยายการอภิปรายเกี่ยวกับหลักสราณียธรรมหลักสราณียธรรมสามารถช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนาและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กร เช่น การกระทำ การพูด และการคิดด้วยใจเมตตา การเคารพและให้เกิดความคิดเห็นของผู้อื่น การปฏิบัติตามหลักศีลธรรม ซึ่งสามารถส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมและสามารถร่วมมือทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรจริง หลักสราณียธรรมสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในกรณีที่องค์กรนั้นมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือและการทำงานร่วมกันในบริบทที่หลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะในงานวิจัยนี้ ผลการทดลองแสดงให้เห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมตามหลักสราณียธรรมสามารถช่วยเสริมสร้างการพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นความร่วมมือ และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การใช้กระบวนการ PDCA ยังช่วยให้การพัฒนาองค์กรมีความเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้สามารถประยุกต์ใช้หลักสราณียธรรมในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอภิปรายสรุปได้ว่า การบูรณาการหลักพุทธธรรมและการนำไปใช้ในรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมตามหลักสราณียธรรมนี้สามารถช่วยเสริมสร้างการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพในองค์กรและสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

องค์ความรู้ใหม่

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมตามหลักสราณียธรรมของผู้บริหารเครือข่าย ศิลปะวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ” ได้มีการพัฒนาและสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบของ MPS² Model ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมกับหลักสราณียธรรม โดยมีเป้าหมายหลักในการเสริมสร้าง



ผู้นำที่สามารถจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรักษาคุณธรรมในการบริหารและการปฏิบัติ การใช้โมเดลนี้จึงไม่เพียงแต่ช่วยในการพัฒนาผู้นำ แต่ยังมีผลต่อการพัฒนาองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างยั่งยืนในระยะยาว โดย MPS² Model ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำและพัฒนาการทำงานร่วมกันในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนี้ 1) Multicultural Leadership (M) องค์ประกอบนี้เน้นการพัฒนาผู้นำที่สามารถจัดการและนำพาความหลากหลายทางวัฒนธรรมมาใช้เป็นข้อได้เปรียบในการทำงาน ผู้นำต้องสามารถเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในทีมและสร้างการยอมรับระหว่างบุคลากรจากหลากหลายภูมิหลังทางวัฒนธรรม 2) Saraniyadhamma Principles (S) การบูรณาการหลักสาราณียธรรมเข้ากับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเป็นแนวทางที่สำคัญในการสร้างผู้นำที่มีคุณธรรมและยุติธรรม หลักสาราณียธรรมนี้เน้นคุณค่าและศีลธรรมในการตัดสินใจต่าง ๆ เช่น ความเมตตา ความยุติธรรม ความเสมอภาค และการเคารพสิทธิของผู้อื่น ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กร 3) Process of Utilization (P) กระบวนการในการประยุกต์ใช้ MPS² Model ในองค์กรเป็นขั้นตอนสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการสร้างความรู้ร่วมกันในทุกระดับขององค์กร การนำกระบวนการนี้มาใช้ในองค์กรช่วยให้ทุกคนในองค์กรมีโอกาสรเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้จริง และ 4) Success (S²) ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้ MPS² Model ในองค์กรไม่เพียงแต่หมายถึงการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตและพัฒนาไปในทิศทางที่เป็นบวกในระยะยาว การพัฒนา MPS² Model มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเสริมสร้างผู้นำที่สามารถจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรได้อย่างมีคุณธรรม โดยการผสมผสานหลักสาราณียธรรมซึ่งเป็นแนวทางที่เน้นการใช้คุณธรรมและความเสมอภาคในการปฏิบัติจริง นอกจากนี้ โมเดลนี้ยังช่วยพัฒนาผู้นำให้มีทักษะในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแค่นั้นด้านการตัดสินใจหรือการดำเนินการต่าง ๆ แต่ยังสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กร การใช้กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระเบียบและมีประสิทธิภาพจะทำให้สามารถพัฒนาองค์กรและสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรได้จริง การฝึกอบรมและกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการทำงาน การนำ MPS² Model ไปใช้ในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การสร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและส่งเสริมการทำงานร่วมกันนั้นจะทำให้สมาชิกในทีมสามารถพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มาจากภูมิหลังต่าง ๆ ได้ดีขึ้น นอกจากนี้ การนำหลักสาราณียธรรมมาใช้ในการตัดสินใจช่วยเสริมสร้างความยุติธรรมและความเชื่อถือในกลุ่มบุคลากรในองค์กร กล่าวได้ว่า MPS² Model เป็นโมเดลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามหลักสาราณียธรรม โดยการผสมผสานระหว่างความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ ช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความยั่งยืนในองค์กร โมเดลนี้ไม่เพียงแต่เสริมสร้างผู้นำในด้านการจัดการและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรจากหลากหลายวัฒนธรรมให้เกิดผลสำเร็จในองค์กรและสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นธรรมและยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยได้ออกรูปภาพดัง Figure 1

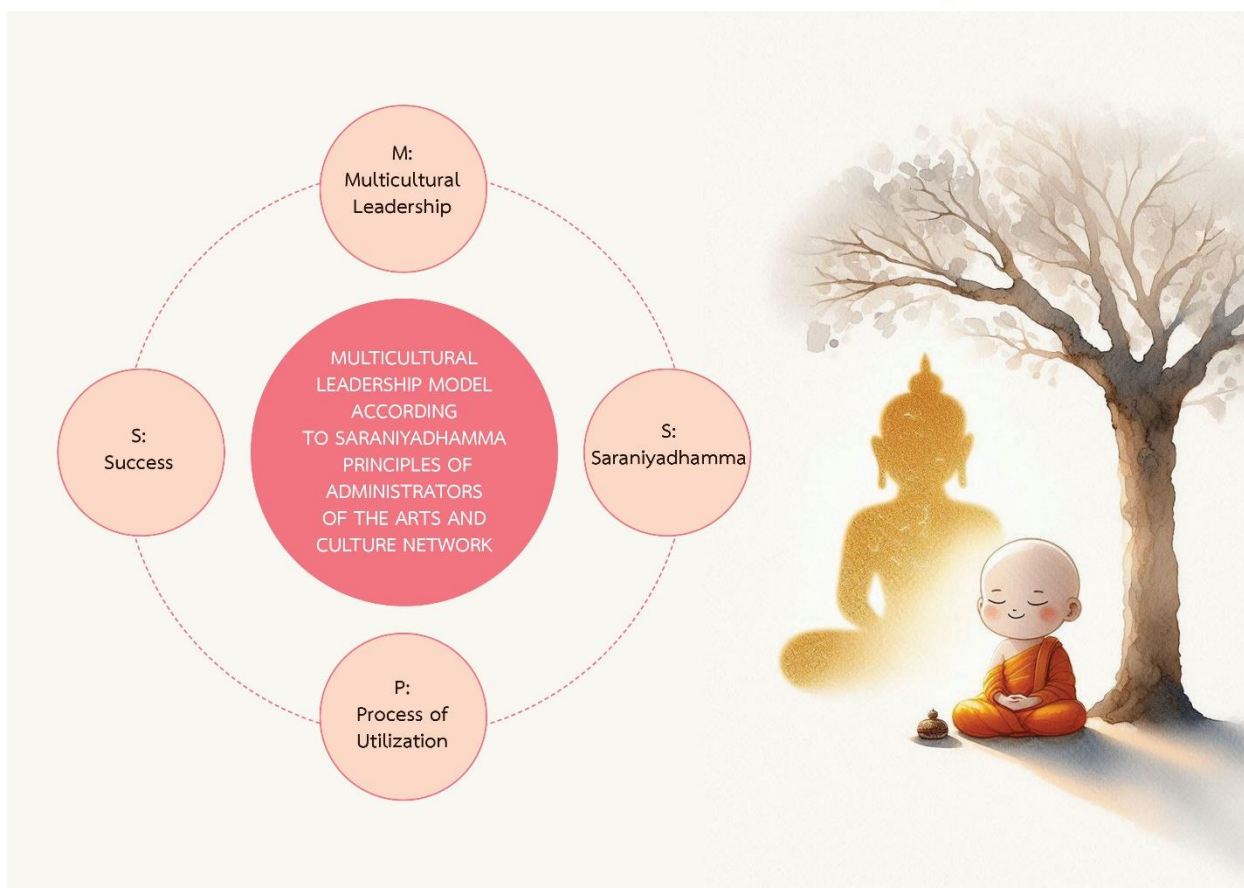


Figure 1 Multicultural Leadership Model

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนี้ สรุปได้ว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารเครือข่าย ศิลปะวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้นำในองค์กร ยังมีความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ในระดับที่พอใช้ แต่ยังมีช่องว่างในการพัฒนาเพิ่มเติม ในขณะที่สภาพพึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำและองค์กรมีความต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในระดับที่สูงขึ้น การคำนวณดัชนี PNImodified เท่ากับ 0.176 แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ซึ่งบ่งชี้ว่ามีความต้องการในการพัฒนาผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญ การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมฯ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก วัฒนธรรมองค์กร ที่สนับสนุนความหลากหลาย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร 2) หลักสาราณียธรรม เป็นหลักธรรมที่ใช้ในการเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กรที่มีความหลากหลาย โดยเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร เช่น การกระทำด้วยใจเมตตา การพูดด้วยความสุภาพและให้คำแนะนำดี การคิดด้วยใจเมตตาและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การแบ่งปันทรัพยากรอย่างเท่าเทียม การปฏิบัติตามหลักศีลธรรม และการเคารพและให้เกียรติความคิดเห็นของผู้อื่น 3) กระบวนการ PDCA เป็นกระบวนการในการบริหารงานที่ใช้วงจร PDCA เพื่อวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบผลการดำเนินการ และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และ 4) ความสำเร็จของการใช้รูปแบบ จากการที่บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม การเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานร่วมกัน ผลการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมฯ โดยจัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) กิจกรรมนำเข้าสู่การเรียนรู้รูปแบบ 2) กิจกรรมถอดบทเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ประกอบของรูปแบบ 3) กิจกรรมบันทึกช่วยจำ นำสู่การใช้ประโยชน์



และ 4) กิจกรรมสะท้อนคิดลิขิตสู่โมเดลนวัตกรรมสร้างสรรค์ โดยการคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อสร้างโมเดลการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและสามารถนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงในอนาคต ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมฯ ปรากฏว่า 1) ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อเรื่องของรายการประเมินแต่ละข้อของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมฯ มีค่าเท่ากับ 1.00 และค่าดัชนีความตรงตามเนื้อเรื่องของรูปแบบฯ ทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 1.00 ด้วยเหมือนกัน หมายความว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมฯ ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม มีความถูกต้อง มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ และ 2) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมฯ ที่ออกแบบด้วยกระบวนการทศการวิจัยและพัฒนาทำให้ได้โมเดลการเรียนรู้ (Learning Model) เรียกว่า MPS² Model ของภาวะผู้นำเชิงพุทธวัฒนธรรมฯ ทำให้มั่นใจได้ว่ารูปแบบดังกล่าว สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้นำในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ควรนำรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธธรรมไปใช้ในการพัฒนาผู้นำในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ และ 2) ควรทดลองใช้รูปแบบในองค์กรที่หลากหลายมากขึ้นและศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้

References

- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. (5th ed.). New York, United States: Harper & Row.
- Hanrintr, C. (2022). Current Conditions, Desirable Conditions, Needs for Developing Transformational Leadership. *Journal of Graduate School Sakon Nakhon Rajabhat University*, 19(85), 52-60.
- Kanjanawasee, S. (2016). Empowerment Evaluation: Differential Perspectives. *The Social Research Association of Thailand Journal*, 3(1), 19-25.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Likert, R. (1967). "The Method of Constructing and Attitude Scale," in *Attitude Theory and Measurement*. New York, United States: Wiley & Son.
- National Education Act B.E. 2542. (1999).
- Nieto, S. (2013). *Affirming Diversity: The Sociopolitical Context of Multicultural Education*. (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey, United States: Pearson.
- Nilkote, R., Singson, N., Saisena, N., Sukpom, T. & Papan, N. (2024). Knowledge Management and Empowering Professional Learning Communities Based on Buddhist Principles: The Dimension of Suppurisa Dhamma. *Journal of Innovation Research on Education and Technology (JIRET)*, 2(3), 1-11.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. (7th ed.). Thousand Oaks, California, United States: Sage Publications.
- Pakdee, C., PhraLrusamu Thanachot Ciradhammo (Khuenphet), Sanwangton, T., Somsri, M., Jiakulpa, P., Wanpee, N. & Sunamathaworn, B. (2020). Form for Applying the States of Conciliation in Partici-Padatory Management of Village, Monastery and School (Boworn) to Stirenghten Srisuphan Community, Muang District, Chiang Mai Province. *Mahamakut Graduate School Journal*, 18(1), 42-53.



- Panish, W. (2012). *The Ways to Create Learning for Students in the 21st Century*. Bangkok, Thailand: Sodsri-Saridwong Foundation.
- Podhisita, C. (2016). *The Art and Science of Qualitative Research*. (7th ed.). Bangkok, Thailand: Amarin Printing and Publishing.
- Rinthaisong, I. (2019). Factor Structure and Construct Validity of Measuring Multicultural Leadership in Thai Society Context. *Journal of Education Thaksin University*, 18(2), 83-102.
- Singsorn, N., Sanguanwong, N., Saisena, N., Klomkul, L. & Nilkote, R. (2024). Buddhist Emotional Intelligence and Women's Leadership Empowerment. *Journal of MCU Nakhondhat*, 11(9), 44-55.
- Sleeter, C. E. & Grant, C. A. (2011). *Making Choices for Multicultural Education: Five Approaches to Race, Class, and Gender*. (6th ed.). Hoboken, New Jersey, United States: Wiley.
- Srisa-ard, B. (2011). *Introduction to research*. (9th ed.). Bangkok, Thailand: Suweeriya Sasan.
- Sukpom, T., Papan, N., Saisena, N., Hajaturus, A., Hajaturus, S., Thianboocha, A., Nilkote, R. & Woraphatsorakul, W. (2023). Buddhist Principles and Strengthening the Learning Organization: Learning and Team Building Dimensions for Administrators. *Graduate School Journal, Chandrakasem Rajabhat University*, 18(2), 21-32.
- Suwanno, P. S., Uttaro, P. U. & Wachiramethi, P. (2020). A Model for the Development of Core Competency of Teachers Based on Kalyanamitta Dhamma of Pariyattidhamma School, Pali Section, In the Sangha Administrative Region 4. *Nakhon Lampang Buddhist College's Journal*, 9(2), 14-25.
- Thongsuksai, T., Sungtong, E., Haruthaithanasan, T. & Nitjarunkul, K. (2020). Multicultural Leadership of School Administrators in Multicultural Education Management for Early Childhood Education in Southern Thailand Border Provinces. *Hatyai Academic Journal*, 8(1), 117-139.
- Tulmethakaan, M. (2021). A Study of Needs for Improvement of Teacher Leadership for The Bachelor of Educations Students at Srinakharinwirot University. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 15(1), 142-153.