



กรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ
Conceptual Framework of Cultural Diversity Management in an Extra-Large School

ครรชิต พิมใจ^{1*} และ ดาวรุวรรณ ถวิลการ²

Kanchit Pimjai^{1*} and Dawruwan Thawinkarn²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและประเมินกรอบแนวคิดของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ เป็นการวิจัยผสมวิธี ดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม จำนวน 15 แหล่ง เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ 2) ประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมตามกรอบที่ได้สังเคราะห์จากเอกสารโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินเป็นแบบตรวจสอบรายการและแบบปลายเปิดเพื่อเสนอแนะ โดยวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ (2) การจัดระบบที่เลี้ยงและให้คำปรึกษา มี 3 ตัวบ่งชี้ (3) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ (4) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ และ (5) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย มี 3 ตัวบ่งชี้ และ 2) ผลการประเมินกรอบแนวคิดของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

คำสำคัญ : ความหลากหลายทางวัฒนธรรม, การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม, กรอบแนวคิด

Article Info: Received 13 May, 2021; Received in revised form 15 June, 2021; Accepted 23 June, 2021

¹ นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อีเมล : pimjai_kanchit@kkumail.com

Graduate student in Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University Email: pimjai_kanchit@kkumail.com

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อีเมล : dawtha@kku.ac.th

Lecturer in Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University Email: dawtha@kku.ac.th

* Corresponding author

หมายเหตุ : งานวิจัยนี้ได้รับทุนวิจัยสำหรับคณาจารย์บัณฑิตศึกษา เพื่อให้สามารถรับนักศึกษาที่มีความสามารถและศักยภาพสูงเข้าศึกษาในหลักสูตรและทำวิจัยในสาขาที่อาจารย์มีความเชี่ยวชาญ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีการศึกษา 2562

Abstract

This study aims to examine and evaluate the conceptual framework of cultural diversity management in an extra-large school. The study consisted of a two-step mixed methods research: 1) to synthesize the conceptual framework of cultural diversity management components and indicators from 15 research papers and 2) to evaluate what 5 qualified experts considered to be the conceptual framework of cultural diversity management. The data were verified using a checklist assessment and open-ended questions were used to find additional ideas analyze the validity of the consistency index (index of item objective congruence: IOC). The research results found that 1) the conceptual framework of cultural diversity management in the extra-large school consisted of the following five components: (1) cultural training that included three indicators; (2) a mentoring and counseling program that had three indicators; (3) cultural leadership involving three indicators; (4) intercultural communication, which had four indicators; and (5) diversity alignment involving three indicators. 2) the result of conceptual framework assessment of cultural diversity management in an extra-large school had an index of item objective congruence (IOC) between 0.80 – 1.00 which reached all criteria.

Keywords: cultural diversity, cultural diversity management, conceptual framework

บทนำ

ปัจจุบัน โรงเรียนมีการเปิดกว้างในการสรรหากำลังคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งแตกต่างกันทั้งพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ เชื้อชาติและองค์ประกอบอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งความหลากหลายทางวัฒนธรรมเหล่านี้จะอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยที่ติดมากับบุคคล เช่น เชื้อชาติ เพศ และอายุ ทำให้โรงเรียนเป็นอีกหนึ่งองค์การทางการศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ที่มีบุคลากรทั้งในฐานะผู้ให้บริการและผู้รับบริการที่มีที่มาแตกต่างกันทางวัฒนธรรมอย่างมาก (สมุท ขำนาญ, 2554) ที่สามารถสะท้อนความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี

ในบริบทในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษนั้น บุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างไปจากกระแสหลักหรือวัฒนธรรมของชนกลุ่มใหญ่ในโรงเรียน มักจะประสบปัญหาในเรื่องการทำงานและการสอน เนื่องจากนโยบายของโรงเรียนมักเอนเอียงไปทางชนกลุ่มใหญ่ ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมสำหรับบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างไป (ฐิติมดี อापัทธนานนท์, 2561) อีกทั้งบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษไม่ค่อยรู้จักกัน ไม่เกิดความสนิทสนม เนื่องจากภาระงานและลักษณะทางสังคมที่มีการแข่งขันประกอบกับลักษณะองค์การที่มีขนาดใหญ่ ทำให้โอกาสพบปะพูดคุยกันน้อยลง (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2558) สิ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ครูและบุคลากรขาดการติดต่อสื่อสารและประสานงาน ขาดความเข้าใจ เมื่อมาทำงานร่วมกันที่ต้องเผชิญวัฒนธรรมกันอย่างใกล้ชิดนั้น จึงเกิดอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการอยู่ร่วมกัน ปัญหาที่ตามมา คือ การเหยียดหยามทางเชื้อชาติ (racism) ที่เกิดจากความไม่เข้าใจ การไม่ยอมรับ หรือการต่อต้านวัฒนธรรมที่หลากหลายในโรงเรียน บุคลากรที่เป็นชนกลุ่มน้อยอาจถูกเหยียดหยามทางเชื้อชาติทางคำพูดหรือการกระทำจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาไม่มีความเข้าใจ (Nieto, 2004) ดังนั้น จึงต้องมีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น มีทั้งในองค์การทั่วไปและองค์การทางการศึกษา เช่น Al-Ani (2014) ได้ศึกษาการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนเอกชนนานาชาติ พบว่ามีหลักการบริหารจัดการทั่วไป ได้แก่ การให้ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การแบ่งปันและให้โอกาสที่เท่าเทียมสำหรับ

ทุกคน ส่วนการบริหารงานบุคคล ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ ให้การยอมรับและเคารพ และศรดา ชัยสุวรรณ (2561) เสนอแนะว่า บุคลากรสมัยใหม่มีค่านิยมทำงานที่แตกต่างไปจากคนสมัยก่อน โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักและเท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง ต้องมีกระบวนการวางแผนและปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลายเหล่านี้ เพื่อจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นกระบวนการสำคัญที่สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ซึ่ง Cox & Blake (1991) ได้เสนอเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่ให้คุณค่าในความหลากหลายทางวัฒนธรรม สร้างแรงกระตุ้นบุคลากร ถ่ายทอดเป้าหมายและความสำคัญของวิสัยทัศน์และการปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี 2) องค์กรต้องมีข้อมูลของบุคลากรในองค์กร โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งมาจากการสนทนาสื่อสารระหว่างกัน เพื่อลดผลกระทบของความหลากหลายที่อาจเกิดขึ้นได้ 3) การฝึกอบรมให้ความรู้ เป็นการเพิ่มความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) การวางระบบการจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความสมดุลของตัวแทนที่มาจากทุกระดับและทุกตำแหน่ง 5) การกระตุ้นและติดตามผลผ่านพี่เลี้ยงที่ให้คำแนะนำปรึกษา เพื่อสร้างกลไกในการประเมินประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ Edewor & Aluko (2007) ระบุถึงองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนี้ 1) การมีภาวะผู้นำ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการกับปัญหาต่าง ๆ 2) การสื่อสาร โดยเฉพาะที่เป็นลายลักษณ์อักษร นโยบายขององค์กรที่ชัดเจนและลดพฤติกรรมการเลือกปฏิบัติ 3) การฝึกอบรมที่ออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับลักษณะและประโยชน์ของความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) การตระหนักถึงกลุ่มชนกลุ่มน้อยอยู่เสมอ โดยการแสดงความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของกลุ่มชนกลุ่มน้อยในการปฏิบัติงาน 5) การพัฒนาการปฏิบัติงาน ตรวจสอบและติดตามอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้บุคลากรทุกคนได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ส่วนการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนนั้น วสันต์ อัครวิริยะกุล (2555) เสนอแนะให้พิจารณาครอบคลุมขอบข่ายงานทั้ง 4 ฝ่าย แต่ประเด็นของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคลากร คือหน้าที่ของฝ่ายบุคคลที่มีการใช้หลักความเสมอภาค ทั้งในการทำงานร่วมกันและการเปิดกว้างให้ดำรงตำแหน่งในฝ่ายบริหารของโรงเรียน มีการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรครูให้เป็นครูที่มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม และขวัญสุดา วงษ์แหยม (2560) ได้สรุปองค์ประกอบการจัดการของสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชนพหุวัฒนธรรม ดังนี้ 1) สร้างความตระหนักต่ออัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม 2) รักษาแบบแผนวัฒนธรรมทางวัฒนธรรม 3) เป็นองค์กรการเรียนรู้ที่หลากหลาย 4) มีบรรยากาศความเป็นพหุวัฒนธรรม 5) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม 6) ครูมีคุณลักษณะที่เหมาะสมในสังคมพหุวัฒนธรรม 7) มีแหล่งเรียนรู้ทางพหุวัฒนธรรม 8) มุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 9) มีการจัดกระบวนการเรียนรู้พหุวัฒนธรรม

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งยังไม่มีการศึกษาในประเด็นนี้มาก่อน โดยกรอบแนวคิดประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ อันจะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทางการศึกษานำไปวิจัยต่อยอดหรือการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสืบไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ
2. เพื่อประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมวิธี (mixed methods research) เพื่อศึกษาและประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยมีขั้นตอนรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (document research) เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมจากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ นักการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การศึกษาค้นคว้าเอกสารการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมตามแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 15 แหล่ง โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกเอกสารคือ 1) ชื่อเรื่องเกี่ยวข้องกับประเด็นหรือตัวแปรในการวิจัย 2) ความเป็นปัจจุบันของปี พ.ศ. และ ค.ศ. ของการพิมพ์ไม่เกิน 10 ปี ยกเว้นเอกสารที่เป็นทฤษฎีที่เป็นจริงนำมาใช้ได้หรือเป็นนักการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการในสาขานั้น ๆ ได้แก่ กฤษณะโชติ บัวหล้า (2560), โกเมศ สุพลภัก (2555), ขวัญสุดา วงษ์แหยม (2560), วสันต์ อัครวิริยะกุล (2555), Ansari & Jackson (1995), Cox & Blake (1991), Edewor & Aluko (2007), Farren & Nelson (1999), Haghirian (2011), Homan (2017), Ireland (2005), Kulik & Roberson (2008), Mathis & Jackson (2002), Noe (2000) และ Nataatmadja & Dyson (2005) โดยใช้เกณฑ์ค่าความถี่ตั้งแต่ 9 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 60 ของความถี่ทั้งหมด ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม 2) การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา 3) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม 4) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และ 5) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย จากนั้น ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์ไปเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน โดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ 1) ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปหรือประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา 10 ปีขึ้นไปและได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS) หรือรางวัลคุณภาพแห่ง สพฐ. (OBECQA) หรือรางวัลคุรุสภา จำนวน 3 คน 2) นักวิชาการที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทางสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปและได้รับรางวัลผู้สอนทางการบริหารการศึกษาดีเด่นหรือรางวัลผู้มีเกียรติประวัติและผลงานทางการศึกษาดีเด่น จำนวน 2 คน เพื่อประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่สังเคราะห์ได้ในขั้นตอนที่ 1 โดยใช้แบบประเมินแบบตรวจสอบรายการและแบบปลายเปิดเพื่อเสนอแนะแนวคิดเพิ่มเติม และหาค่าความตรง (validity) โดยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษารอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

1.1 ผลการศึกษารอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการและนักการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารสู่ตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบ โดยแสดงในตารางความถี่และเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 9 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 60 ของความถี่ทั้งหมด มาเป็นองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายทาง

วัฒนธรรม พบว่า การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม 2) การจัดระบบที่เลี้ยงและให้คำปรึกษา 3) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม 4) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และ 5) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1

การสังเคราะห์ความถี่องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

นักวิชาการ / นักการศึกษา	องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม				
	การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม	การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม	การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย	การจัดระบบที่เลี้ยงและให้คำปรึกษา	ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม
1. Cox & Blake (1991)	✓	✓	✓	✓	✓
2. Ansari & Jackson (1995)	-	✓	✓	✓	-
3. Farren & Nelson (1999)	✓	✓	-	✓	✓
4. Noe (2010)	✓	✓	-	✓	-
5. Mathis & Jackson (2002)	-	✓	✓	✓	✓
6. Ireland (2005)	✓	✓	-	✓	✓
7. Nataatmadja & Dyson (2005)	-	✓	✓	✓	-
8. Edewor & Aluko (2007)	✓	✓	-	✓	✓
9. Kulik & Roberson (2008)	-	✓	✓	✓	-
10. Haghirian (2011)	✓	✓	-	-	✓
11. Homan (2017)	✓	✓	-	✓	✓
12. วสันต์ อศววิริยะกุล (2555)	✓	✓	✓	-	✓
13. โกเมศ สุพลภัก (2555)	✓	✓	✓	✓	-
14. ขวัญสุดา วงษ์แหยม (2560)	✓	✓	✓	✓	✓
15. กฤษณะโชติ บัวหล้า (2560)	-	✓	✓	-	✓
ความถี่	10	15	9	12	10
ร้อยละ	66.66	100.00	60.00	80.00	66.66

1.2 ผลการศึกษากรอบแนวคิดเพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ นักการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารสู่ตารางการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ โดยแสดงในตารางความถี่และเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 50 ของความถี่ทั้งหมด มาเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมทั้ง 5 องค์ประกอบมี 16 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร การออกแบบวิธีการและเนื้อหาที่เหมาะสมและการประเมินผลการฝึกอบรม ดังตาราง 2

ตาราง 2

การสังเคราะห์ความถี่ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม

นักวิชาการ / นักการศึกษา	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม		
	การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร	การออกแบบวิธีการและเนื้อหาที่เหมาะสม	การประเมินผลการฝึกอบรม
1. Bennet et al. (2000)	✓	✓	✓
2. Caligiuri et al. (2001)	✓	✓	✓
3. Haghirian (2011)	✓	✓	✓
4. โกเมศ สุพลภักดิ์ (2555)	✓	✓	-
ความถี่	4	4	3
ร้อยละ	100.00	100.00	75.00

2) การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยง การคัดเลือกและจับคู่พี่เลี้ยงและผู้รับการดูแลและการประชุมกลุ่มพี่เลี้ยง ดังตาราง 3

ตาราง 3

การสังเคราะห์ความถี่ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา

นักวิชาการ / นักการศึกษา	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา		
	การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยง	การคัดเลือกและจับคู่พี่เลี้ยงและผู้รับการดูแล	การประชุมกลุ่มพี่เลี้ยง
1. Newby & Heide (1992)	✓	✓	✓
2. Wunsch (1994)	✓	✓	✓
3. Thody (1997)	✓	✓	✓
4. จุฑามาศ แก้ววิจิตร (2562)	-	✓	✓
ความถี่	3	4	4
ร้อยละ	75.00	100.00	100.00

3) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก และการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ดังตาราง 4

ตาราง 4

การสังเคราะห์ความถี่ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม

นักวิชาการ / นักการศึกษา	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม			
	การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม	การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก	การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	
1. Schein (1992)	✓	✓	✓	
2. Lindsey et al. (2003)	✓	-	✓	
3. Glanz (2006)	✓	✓	✓	
4. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557)	✓	✓	✓	
ความถี่	4	3	4	
ร้อยละ	100.00	75.00	100.00	

4) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม การปรับสภาพจิตใจ ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพและทักษะทางการสื่อสาร ดังตาราง 5

ตาราง 5

การสังเคราะห์ความถี่ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

นักวิชาการ / นักการศึกษา	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม				
	ความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม	การปรับสภาพจิตใจ	ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพ	ทักษะทางการสื่อสาร	
1. Lusting & Koester (1996)	-	✓	✓	-	
2. Samovar, Porter, & Stelfan (1998)	✓	✓	✓	✓	
3. Jandt (2012)	✓	✓	✓	✓	
4. Landis & Brislin (2013)	✓	✓	✓	-	
ความถี่	3	4	4	2	
ร้อยละ	75.00	100.00	100.00	50.00	

5) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การยึดความสามารถเป็นหลัก การคำนึงถึงความเสมอภาคทางโอกาส และการยึดหลักความยุติธรรม ดังตาราง 6

ตาราง 6

การสังเคราะห์ความถี่ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย

นักวิชาการ / นักการศึกษา	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย					
	การยึด ความสามารถ เป็นหลัก	การคำนึงถึง ความเสมอ ภาคทางโอกาส	การยึดหลัก ความยุติธรรม			
1. Kirton & Healy (2009)	✓	✓	✓			
2. วณิช สืบสุข (2556)	✓	✓	-			
3. กฤษณะโชติ บัวหล้า (2560)	✓	✓	✓			
4. สำนักวิชาบริหารรัฐกิจ (2563)	✓	✓	✓			
ความถี่	4	4	3			
ร้อยละ	100.00	100.00	75.00			

2. ผลการประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ผลการประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งมีผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังตาราง 7

ตาราง 7

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
การฝึกอบรม ทางวัฒนธรรม	1) การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
	2) การออกแบบวิธีการและเนื้อหาที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
	3) การประเมินผลการฝึกอบรม	1	1	1	1	1	5	1.00
การจัดระบบ พี่เลี้ยงและให้ คำปรึกษา	1) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบ พี่เลี้ยง	1	1	1	1	1	5	1.00
	2) การคัดเลือกและจับคู่พี่เลี้ยงและผู้รับการดูแล	1	1	1	1	1	5	1.00
	3) การประชุมกลุ่มพี่เลี้ยง	1	1	1	1	0	4	0.80
ภาวะผู้นำเชิง วัฒนธรรม	1) การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00
	2) การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก	1	1	1	1	1	5	1.00
	3) การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00

ตาราง 7 (ต่อ)

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม	1) ความตระหนักทางวัฒนธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00
	2) การปรับสภาพจิตใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
	3) ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพ	1	1	1	0	1	4	0.80
	4) ทักษะทางการสื่อสาร	1	1	1	1	1	5	1.00
การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย	1) การยืดความสามารถเป็นหลัก	1	1	1	1	1	5	1.00
	2) การคำนึงถึงความเสมอภาคทางโอกาส	1	1	1	1	1	5	1.00
	3) การยืดหลักความยุติธรรม	1	1	1	1	0	4	0.80

ข้อมูลจากผลการประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม สามารถสรุปได้ว่ากรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร การออกแบบวิธีการและเนื้อหาที่เหมาะสมและการประเมินผลการฝึกอบรม
- 2) การจัดระบบที่เลี้ยงและให้คำปรึกษา มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบที่เลี้ยง การคัดเลือกและจับคู่ที่เลี้ยงและผู้รับการดูแลและการประชุมกลุ่มที่เลี้ยง
- 3) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวก และการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
- 4) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ความตระหนักทางวัฒนธรรม การปรับสภาพจิตใจ ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพและทักษะทางการสื่อสาร
- 5) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย มี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การยืดความสามารถเป็นหลัก การคำนึงถึงความเสมอภาคทางโอกาส และการยืดหลักความยุติธรรม

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษากรอบแนวคิดของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า มี 5 องค์ประกอบ และ 16 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างหลากหลาย โดยคัดเลือกเอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการวิจัย คำนึงถึงความเป็นปัจจุบันและเป็นนักวิชาการซึ่งเป็นที่ยอมรับ จากนั้นสังเคราะห์เนื้อหาโดยคัดเลือกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่มีความถี่สูง

ผลการวิจัย พบว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สอดคล้องกับเมตตา วิวัฒนานุกูล (กฤตวิทย์) (2559) ที่เห็นว่า การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมนั้นจะช่วยให้บุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมอื่นที่ไม่ใช่วัฒนธรรมของตนเอง สามารถปรับตัวและสื่อสารกับคนต่างวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลการวิจัย พบว่า การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาเป็นองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งกฤติน กุลเพ็ง (2555) อธิบายว่า การวางระบบพี่เลี้ยงนั้น จะช่วยให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ที่ไม่คุ้นชินกับวัฒนธรรมต่าง ๆ เกิดความรู้สึกเป็นกันเอง สร้างความผูกพัน ความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และเกิดกระบวนการเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สอดคล้องกับ Moran et al. (2011) ได้สรุปว่าเป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรม ค่านิยมและข้อสมมุติฐานของวัฒนธรรมตนเองและมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์การและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงความผิดพลาดทางวัฒนธรรม โดยแสวงหาความรู้ทำความเข้าใจและเคารพในวัฒนธรรมอื่น ๆ

ผลการวิจัย พบว่า การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สอดคล้องกับเกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ และคณะ (2563) ได้เสนอว่า การสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้น สามารถใช้เป็นแนวทางให้บุคลากรในองค์กรสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้

ผลการวิจัย พบว่า การจัดวางบุคลากรที่หลากหลายเป็นองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยฐิติมดี อาพัทธนานนท์ (2561) ให้ทัศนะว่า การจัดวางตำแหน่งของบุคลากรที่มีความหลากหลายโรงเรียนควรนำมาปฏิบัติ เพราะจะเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นถึงการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนได้ดี เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้สามารถเข้าใจวัฒนธรรมได้ดี สามารถเป็นตัวกลางทางวัฒนธรรมที่จะช่วยอธิบายหรือแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมของโรงเรียนกับวัฒนธรรมของบุคคล

2. ผลการประเมินกรอบแนวคิดของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่ผ่านเกณฑ์ทุกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่หลากหลายและรัดกุม มีผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินกรอบแนวคิดเพื่อให้มีความถูกต้องตามหลักวิชาการและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้มีความชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่ปัจจุบันมีแนวทางดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับณัฐพร ไทยจงรักษ์ และคณะ (2559) ที่กล่าวว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีแนวทางการดำเนินนโยบายที่ส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยผ่านโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spirit of ASEAN ที่เน้นทัศนคติและความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของบุคคลอื่น ดังนั้น กรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ผู้วิจัยสังเคราะห์และผ่านการประเมินนั้น จึงเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไปเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยอาจประยุกต์ใช้ทุกองค์ประกอบหรืออาจจัดลำดับความสำคัญเพื่อพัฒนาแต่ละองค์ประกอบให้เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาความต้องการจำเป็นในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมตามกรอบแนวคิดที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษา

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กฤติน กุลเพ็ง. (2555). *กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร*. พิมพ์ดีการพิมพ์.
- กฤษณะโชติ บัวหล้า. (2560). การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านทรัพยากรบุคคลของ “องค์การเอกชนในอุตสาหกรรมบริการ”. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 9(1), 1-17.
- เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์, ธานีรัตน์ รัตนจินดา, และ ณิชญา ยวงโย. (2563). กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารนักบริหาร*, 40(1), 125-139.
- โกเมศ สุพลภัก. (2555). *การรับรู้และการสื่อสารเพื่อจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต] The Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/37786>
- ขวัญสุดา วงษ์แหยม. (2560). การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชนพหุวัฒนธรรม ของเกาะเมืองพระนครศรีอยุธยา. *วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 13(3), 127-146.
- จุฑามาศ แก้วพิจิตร. (2562). *เอกสารประกอบการขยาย เรื่องการพัฒนาแบบพีเลียงสำหรับกำลังคนคุณภาพภาครัฐ*. <https://rb.gy/srobjx>
- ฐิติมดี อาพัทธนานนท์. (2561). *โรงเรียนหลากหลายวัฒนธรรม : นโยบายการจัดการศึกษาของรับไทยในสังคมพหุวัฒนธรรม*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพร ไทยจงรักษ์, จุฬารัตน์ ขอบใจกลาง, อภิมุข สดมพุกษ์, และ ณิชพล รักษาธรรม. (2559). *แนวทางการประยุกต์นโยบายส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของอาเซียน*. เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น.
- เมตตา วิวัฒนากุล (กฤตวิทย์). (2559). *การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วนิชา สืบสุข. (2556). *การสรรหาบุคลากรจากภายนอก*. <http://www.acn.ac.th/articles/mod/forum/discuss.php?d=63>
- วสันต์ อัครวิริยะกุล. (2555). *แนวคิด รูปแบบและวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้บริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม* [การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศรดา ชัยสุวรรณ. (2561). *อนาคตผู้บริหารการศึกษาไทย : ในห้วงเวลาภาวะถดถอย*. ใน ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และ นักรบหมี่แสน (บ.ก.), *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา* (น. 465-481). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2558). *คู่มือการประยุกต์นโยบายส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของอาเซียน*. เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น.
- สมุทพร ชำนาญ. (2554). การบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม. *วารสารการการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 6(1), 1-13.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์แนวคิดทฤษฎีและกรณีตัวอย่าง*. อภิชาติการพิมพ์.
- สำนักวิชาบริหารรัฐกิจ. (2563). *การสรรหาบุคคล*. https://pubadm.crru.ac.th/pub_web2020/myfile/Chapter4.pdf

ภาษาอังกฤษ

- Al-Ani, W. (2014, May). *Cultural diversity management in international and private schools in the sultanate of Oman*. [Paper presentation]. International Interdisciplinary Conference on: Culture, Values and Justice, University of Vaasa, Finland.
- Ansari, K. H., & Jackson, J. (1995). *Managing cultural diversity at work*. Kogan Page.

- Bennett, R., Aston, A., & Colquhoun, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management, 39*(2), 239–250.
- Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., & Biirgi, P. (2001). The theory of met expectations applied to expatriate adjustment : the role of cross-cultural training. *International Journal of Human Resource Management, 12*(3), 357-372.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Academy of Management Executive, 5*(3), 45-56.
- Edewor, P. A., & Aluko A. Y. (2007). Diversity management, challenges, and opportunities in multicultural organizations. *International Journal of Diversity in Organizations, 5*(6), 189-195.
- Farren, C., & Nelson, B. (1999). Retaining diversity. *Executive Excellence, 16*(5), 7.
- Glanz, J. (2006). *What every principal should know about cultural leadership*. Corwin.
- Haghirian P. (2011). *Successful cross-cultural management: A guide for international managers*. Business Expert.
- Homan, A. C. (2017). *Enjoy our differences! the many faces of diversity*. Oratie.
- Ireland, F. (2005). *Cultural diversity strategy and implementation plan*. https://failteireland.ie/failteireland/media/websitestructure/documents/4_corporate_documents/strategy_operations_plans/cultural-diversity-strategy-and-implementation-plan.pdf?ext=.pdf
- Kirton, G., & Healy, G. (2009). Using competency-based assessment centers to select judges—implications for equality and diversity. *Human Resource Management Journal, 19*(3), 302-318.
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. In P. Brief (Eds.), *Diversity at Work* (pp. 265-317). Cambridge university Press.
- Landis, D., & Brislin, R. W. (2013). *Handbook of intercultural training issues in theory and design*. Pegamon.
- Lindsey, R. B., Robins, K. N., & Terrell, R. D. (2003). *Cultural proficiency: A manual for school leaders*. (2nd ed.). Corwin.
- Lustig, M., & Koester, J. (1996). *Intercultural competence: Interpersonal across culture*. Harper Collins College Publishers.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Human resource management*. (2nd ed.). South-Western College Publishing.
- Moran, R. T., Harris, P. R., & Maran, S. V. (2011). *Managing cultural differences: Global leadership strategies for cross-cultural business success*. Elsevier.
- Nataatmadja, I., & Dyson, L. E. (2005). *Managing the modern workforce: Cultural diversity and its implications*. Idea Group Publishing.
- Newby, T. J., & Heide, A. (1992). The value of mentoring. *Performance Improvement Quarterly, 5*, 2-15.
- Nieto, S. (2004). *Affirming diversity: The sociopolitical context of multicultural education*. (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. (4th ed.). McGraw-Hill.

Samovar, L. A., Porter, R. E., & Stefan, L. A. (1998). *Communication between cultures*. (3rd ed.). Wadsworth Publishing Company.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2nd ed.). Jossey-Bass.

Thody, A. (1997). Mentoring for school principal. In B. J. Caldwell & E. M. A. Carter (eds.), *The return of the mentor: Strategies for workplace learning* (pp. 59-76). The Falmer.

Wunsch, M. A. (1994). Developing mentoring programs: Major themes and issues. *New Directions for Teaching and Learning*, 57, 27-34.