

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์
สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์
สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน



ศิริวัฒน์ เทพคำ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

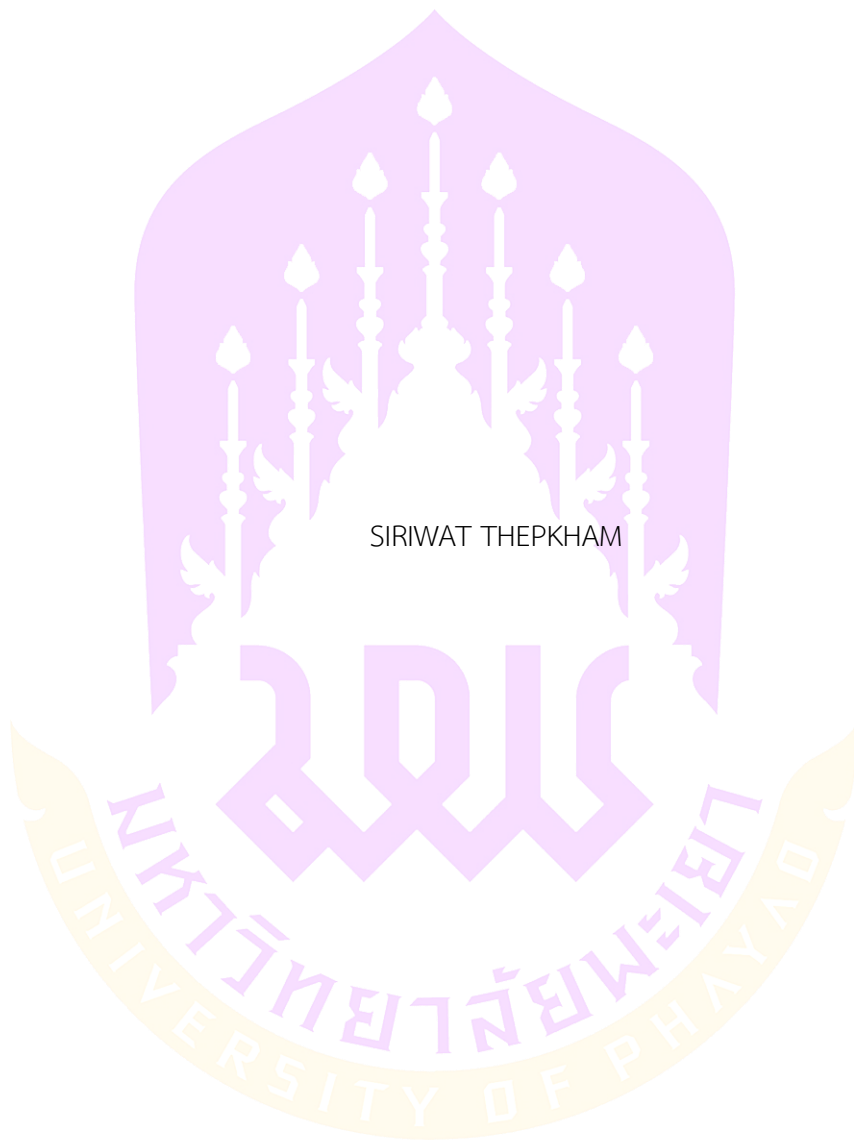
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

A COMPARISON OF MULTICULTURAL LEADERSHIP AMONG SCHOOL ADMINISTRATORS
IN RAJAPRAJANUGROH SCHOOLS, SPECIAL EDUCATION ADMINISTRATION BUREAU,
GROUP 6, UPPER NORTHERN REGION



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Education Degree
in Educational Administration

May 2025

Copyright 2025 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์
สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

ของ ศิริวัฒน์ เทพคำ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ดร. ณัฏฐ์ รัตนศิรินิขกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา
(ดร. ธารรัตน์ มาลัยเถาว์)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. รักจิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง: ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์
สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

ผู้ศึกษาค้นคว้า: ศิริวิวัฒน์ เทพคำ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา,
2567

อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุณยะชาติ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงานของครู 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 282 คน ได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00 และค่าความเชื่อมั่น (α) เท่ากับ 0.909 และ 2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และด้านการมีคุณธรรม ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบตามประสบการณ์สอนพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบความแตกต่างใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านการมีคุณธรรม และด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารศึกษา พบว่า ผู้บริหารต้องเน้นความเข้าใจและเคารพความแตกต่าง มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเพื่อความยั่งยืน สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ใช้เทคโนโลยีเพิ่มคุณภาพผู้เรียน สร้างองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ต้องเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม ลดอคติ ส่งเสริมกิจกรรมเชิงบวก เพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา

Title: A COMPARISON OF MULTICULTURAL LEADERSHIP AMONG SCHOOL ADMINISTRATORS IN RAJAPRAJANUGROH SCHOOLS, SPECIAL EDUCATION ADMINISTRATION BUREAU, GROUP 6, UPPER NORTHERN REGION

Author: Siriwat Thepkham, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2024

Advisor: Assistant Professor Dr. Santi Buranachart

Keywords: Leadership, Multicultural Leadership

ABSTRACT

This research aimed to: 1) examine the level of multicultural leadership among school administrators and compare the levels of multicultural leadership of administrators in Rajaprajanugroh Schools, special education administration bureau, group 6, upper northern region, classified by school size and teachers' work experience; and 2) explore guidelines for the development of multicultural leadership for these administrators. The sample group consisted of 282 teachers from Rajaprajanugroh Schools special education administration bureau, group 6, upper northern region, in the academic year 2024, obtained through simple random sampling. The research instrument was a 5-point rating scale questionnaire with an IOC value ranging from 0.60-1.00 and a reliability coefficient (α) of 0.909 and 2) a semi-structured interview form. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, and one-way ANOVA. The results showed that: 1) The overall level of multicultural leadership among Rajaprajanugroh School administrators was high. When examining individual aspects, building good relationships with the community rated highest, followed by acceptance of cultural diversity, promotion of equality, equity and educational justice, development of internal organizational relationships, resource support, communication competence, and morality, respectively. 2) Comparison by teaching experience showed statistically significant differences at the .05 level in all aspects. When comparing by school size, significant differences were found in five aspects: acceptance of cultural diversity, communication competence, development of internal organizational relationships, morality, and building good relationships with the community, all with statistically significant differences at the .05 level. 3) The proposed guidelines for developing multicultural leadership among school administrators emphasize the need for understanding and respecting diversity, effective communication using clear and accessible language, promoting learning, and fostering sustainable collaboration and strong relationships with the community. Furthermore, it is essential to support the exchange of ideas, utilize technology to enhance student quality, and establish a participatory organizational culture to strengthen interpersonal relationships. Administrators should also serve as moral role models, reduce biases, and encourage positive activities to promote educational equity.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์จาก ผศ.ดร.สันติ บุรณะชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอน จนการวิจัยสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ นายนวกฤษต์ ปวนรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 62 จังหวัดเชียงราย นายสมจิตร ประดิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์จิตต์อารีในพระอุปถัมภ์ของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี จังหวัดลำปาง และดร.นริศรา เสือคล้าย อาจารย์สาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ตรวจสอบ และแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จนทำให้การวิจัยในครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณ สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนคณะครูในกลุ่มโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและจัดเก็บข้อมูล

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ จนศิษย์ประสบความสำเร็จในวันนี้ ตลอดจนทุกท่านที่ได้มีส่วนสนับสนุนและให้กำลังใจมาโดยตลอดเป็นอย่างดี

ศิริวัฒน์ เทพคำ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม.....	22
บริบทของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์.....	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	62
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	63

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน.....	63
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน	67
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และเปรียบเทียบระดับ ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และ ประสบการณ์ในการทำงานของครู.....	70
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราช ประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน	94
บทที่ 5 บทสรุป	105
สรุปผลการวิจัย.....	105
อภิปรายผลการวิจัย.....	112
ข้อเสนอแนะ	121
บรรณานุกรม.....	123
ภาคผนวก.....	132
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ	133
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	134
ภาคผนวก ค ตารางการหาค่า IOC	135
ภาคผนวก ง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	141
ประวัติผู้วิจัย.....	150

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	31
ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	71
ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษกลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน	73
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน ด้านการยอมรับความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม	74
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร.....	75
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคน ในองค์กร	76
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	78
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน ด้านการมีคุณธรรม	79
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน.....	80

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรม ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษกลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา.....	82
ตาราง 11 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ราชประชานุ เคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์ สอน	83
ตาราง 12 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤ ติธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม84	
ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤ ติธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร.....	85
ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤ ติธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร	86
ตาราง 15 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤ ติธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	86
ตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤ ติธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน ด้านการมีคุณธรรม	87
ตาราง 17 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤ ติธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	88
ตาราง 18 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ เชิงพฤ ติธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา	88

ตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน	89
ตาราง 20 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม.....	91
ตาราง 21 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร.....	91
ตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร	92
ตาราง 23 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการมีคุณธรรม	93
ตาราง 24 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	93

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	62
--------------------------------------	----



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทย ได้ถูกแบ่งออกเป็นภูมิภาคต่าง ๆ ทางภูมิศาสตร์ ซึ่งความแตกต่างกันโดยมีเอกลักษณ์ของตนเองในด้านประชากร ทรัพยากรพื้นฐาน ลักษณะธรรมชาติ และระดับของการพัฒนาทางสังคมและเศรษฐกิจ ความหลากหลายในภูมิภาคต่าง ๆ เหล่านี้ได้เป็นส่วนสำคัญต่อลักษณะทางกายภาพของประเทศไทย (สภาวิจัยแห่งชาติ, 2566) จึงส่งผลให้ประเทศไทยมีความแตกต่างในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ ความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา วัฒนธรรม ประเพณี อาหาร ดนตรี การละเล่น ศิลปะ และวิถีชีวิตที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้ เรียกว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรม (สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, 2565)

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity) เช่น ลักษณะของสังคมที่มีกลุ่มคนที่มีวัฒนธรรม ภาษา ประเพณี ความเชื่อ วิถีชีวิต ความสำคัญของความหลากหลายทางวัฒนธรรมต่อการพัฒนาประเทศ ได้แก่ การส่งเสริมเศรษฐกิจ วัฒนธรรมที่หลากหลายดึงดูดนักท่องเที่ยว กระตุ้นเศรษฐกิจ สร้างงาน สร้างรายได้ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมที่หลากหลายกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การส่งเสริมความเข้าใจและความอดทน วัฒนธรรมที่หลากหลายช่วยให้ผู้คนเข้าใจ เรียนรู้ ยอมรับความแตกต่าง เกิดความสามัคคี การส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน วัฒนธรรมท้องถิ่นมีความรู้ ภูมิปัญญา เกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติ การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน การเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ วัฒนธรรมที่หลากหลายเป็นรากฐานสำคัญของเอกลักษณ์ของชาติ ตัวอย่างการส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้แก่ สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ภาษา วัฒนธรรม ประเพณีของกลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม อนุรักษ์และสืบสาน วัฒนธรรมท้องถิ่น สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มวัฒนธรรมต่าง ๆ พัฒนาหลักสูตร การศึกษาที่สอนเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม (กรมส่งเสริมวัฒนธรรม, 2566) เห็นได้ว่า สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลต่อการจัดการศึกษาบนพื้นฐานความแตกต่างของวัฒนธรรม

การจัดการศึกษาบนพื้นฐานความแตกต่างของวัฒนธรรม เช่น การจัดการศึกษาที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจ ยอมรับ เคารพ และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันได้อย่างสันติ หลักการสำคัญของการจัดการศึกษาบนพื้นฐานความแตกต่างของวัฒนธรรม ได้แก่ หลักความเท่าเทียม ผู้เรียนทุกคนมีสิทธิ์ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม หลักความเคารพซึ่งกันและกัน ครูและนักเรียนต้องเคารพในความแตกต่างของวัฒนธรรม หลักความเข้าใจ ครูและนักเรียนต้องมี

ความเข้าใจในวัฒนธรรมของตนเองและวัฒนธรรมของผู้อื่น หลักการมีส่วนร่วม ผู้เรียนทุกคนควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ หลักการส่งเสริมให้เกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ ผู้เรียนควรมีทักษะการคิดวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหา หลักการส่งเสริมให้เกิดทักษะการสื่อสาร ผู้เรียนควรมีทักษะการสื่อสาร พูด ฟัง อ่าน เขียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านกลยุทธ์ของการจัดการศึกษา ได้แก่ การใช้หลักสูตรที่หลากหลาย หลักสูตรควรมีเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย การสอนแบบบูรณาการ บูรณาการเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมเข้ากับวิชาต่าง ๆ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย กิจกรรมการเรียนรู้ควรมีรูปแบบที่หลากหลาย ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ฝึกฝน ทักษะต่าง ๆ การใช้สื่อการสอนที่หลากหลาย สื่อการสอนควรมีรูปแบบที่หลากหลาย สื่อถึงวัฒนธรรมที่หลากหลาย การเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมมาบรรยาย เชิญผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมมาบรรยาย ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ การนำผู้เรียนไปศึกษาดูงาน สัมผัสวิถีชีวิต วัฒนธรรม ของกลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน การส่งเสริมให้ผู้เรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ วัฒนธรรม กับผู้อื่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) ประโยชน์ของการจัดการศึกษาบนพื้นฐานความแตกต่างของวัฒนธรรม ได้แก่ ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจ ยอมรับ เคารพ และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันได้อย่างสันติ ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหา ผู้เรียนมีทักษะการสื่อสาร พูด ฟัง อ่าน เขียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2566)

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้นักเรียนเข้าใจ เคารพ และอยู่ร่วมกับผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันได้อย่างสันติ โดยมีบทบาทดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ควรสร้างความเข้าใจให้กับนักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับความสำคัญของความหลากหลายทางวัฒนธรรม สนับสนุนให้นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา รู้สึกปลอดภัย เคารพ และยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ควรเป็นผู้ประสานงานระหว่างนักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน โดยสรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้นักเรียนเข้าใจ เคารพ และอยู่ร่วมกับผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันได้อย่างสันติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561) และพันธกานต์ ทรงบุญรอด (2565) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก มีภาวะผู้นำด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน การสร้างความไว้วางใจ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการมีความสามารถในการสื่อสาร นอกจากนี้ยังเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรที่มีภูมิปัญญาในพื้นที่เข้าร่วมกิจกรรม ประเพณี และเรียนรู้บริบทของชุมชน ดังนั้น บทบาทของผู้บริหาร

สถานศึกษาในบริบทที่มีหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม จำเป็นต้องดำเนินการตามนโยบายและจุดเน้นการจัดการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ 2567

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ไว้ดังนี้ การเปลี่ยนโฉมบทบาทครู ให้เป็นครูยุคใหม่ และการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกกระดับ ทุกประเภท (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) และ กระทรวงศึกษาธิการได้ กำหนดนโยบายและจุดเน้นการจัดการศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2567 โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนทุกช่วงวัย ได้รับการพัฒนาทุกทุกมิติ พัฒนาผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยคำนึงถึงชาติ ศาสนา ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม กีฬา ความปลอดภัย ความมีโอกาและความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งมีสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่ กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการภารกิจหลักตามยุทธศาสตร์ชาติ ร่างแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566–2580) ฉบับปรับปรุง ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อนในการพัฒนา ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต โดยมีนโยบายและจุดเน้นประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ที่เกี่ยวข้องในด้านการศึกษาซึ่งมุ่งหวังให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ ได้แก่ 1) การจัดการศึกษาเพื่อความปลอดภัย พัฒนาระบบป้องกัน 2) การยกระดับคุณภาพการศึกษา 3) การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาทุกช่วงวัย 4) การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 5) การส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครู บุคลากรทางการศึกษา และบุคลากร 6) การพัฒนาระบบราชการและการบริการภาครัฐ ยุคดิจิทัล และ 7) การขับเคลื่อนกฎหมายการศึกษาและแผนการศึกษาแห่งชาติ ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาการศึกษาไทยให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล เพื่อสร้างบุคคลที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของประเทศ และก้าวสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566)

ในกลุ่มเด็กและเยาวชนของชาตินั้น ยังมีนักเรียนและเยาวชนที่ด้อยโอกาสอีกเป็นจำนวนมาก โดยผู้ด้อยโอกาสเหล่านี้ถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญ และเป็นปัจจัยที่จะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศให้มีความก้าวหน้าทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง แต่ผู้ด้อยโอกาสส่วนหนึ่งยังอยู่ในสภาพที่ไม่สามารถเข้าถึงการรับบริการทางการศึกษาตามระบบปกติได้ เนื่องจากประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และอื่น ๆ ดังนั้น การจัดการศึกษาเพื่อผู้ด้อยโอกาสจึงเป็นการเน้นการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นจัดให้แก่บุคคลที่จำเป็นต้องได้รับการบริการทางการศึกษาเป็นพิเศษ เพื่อให้เกิดความเสมอภาคทางการศึกษา และมุ่งพัฒนาผู้ด้อยโอกาสทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์สังคม และทักษะฝีมือ ให้เป็นคนดีมีคุณธรรม มีทักษะในการดำรงชีวิต มีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมได้ตามศักยภาพ ตลอดจนมีจิตสำนึกและบทบาท

ในการดูแล อนุรักษ์ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมที่ดีงาม การจัดการศึกษาเพื่อผู้ด้อยโอกาสจึงควร เป็นการศึกษาที่มีความหลากหลาย ทั้งในเนื้อหาและรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้เรียน แนวทางในการพัฒนา การศึกษาและกระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ด้อยโอกาส จึงควรเป็นไปเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ ทั้งด้านสุขอนามัย ด้านอาชีพ ด้านความรู้ทั่วไป ด้านคุณธรรม ศีลธรรม และทักษะ การดำรงชีวิต ส่งเสริมการศึกษาเพื่อการประกอบอาชีพให้ผู้เรียน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติที่ดี รวมถึงจัดการศึกษาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล แนวทางการจัดทำ แผนการศึกษาจะต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงของพื้นที่การศึกษา อีกทั้งยังจะต้องตามความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2566)

โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กด้อยโอกาส ทางการศึกษา 10 ประเภท ที่ไม่สามารถเข้ารับการศึกษามากได้ อาทิ เด็กถูกบังคับให้ขายแรงงาน เด็กเร่ร่อน เด็กที่อยู่ในธุรกิจทางเพศหรือโสเภณีเด็ก เด็กที่ถูกทอดทิ้ง/กำพร้าเด็กที่ถูกทำร้ายทารุณ เด็กยากจน (มากเป็นกรณีพิเศษ) เด็กในชนกลุ่มน้อย เด็กที่มีปัญหาเกี่ยวกับยาเสพติด เด็กที่ได้รับ ผลกระทบจากโรคเอดส์ เด็กในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยจัดบริการทางการศึกษา ในลักษณะให้อยู่ประจำโรงเรียน จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 6 การจัดการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคมและทักษะฝีมือ ให้เป็นคนดี มีคุณธรรม มีทักษะในการดำรงชีวิตสามารถ พึ่งตนเองได้ มีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์มีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมได้ตามศักยภาพ ตลอดจนมี จิตสำนึกการมีบทบาทในการดูแลอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตลอดถึงขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงาม โรงเรียนมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้อง กับนโยบายสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มุ่งจะปฏิรูปการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (มูลนิธิราชประชานุเคราะห์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2567) ภาคเหนือตอนบนมีโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ทั้งหมด 14 โรงเรียน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 13 โรงเรียน นักเรียนที่มาเข้ารับการบริการล้วนเป็น นักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์ที่อาศัยอยู่บนพื้นที่สูงและตามแนวตะเข็บชายแดนของภาคเหนือ รวมถึงกลุ่มเด็ก ที่เดินทางติดตามครอบครัวมาจากฝั่งประเทศเพื่อนบ้าน (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2566) การจัดการเรียนการสอนจึงประสบปัญหาในหลาย ๆ ด้าน อาทิเช่น การพัฒนาทักษะทางด้านวิชาการ การพัฒนาทักษะทางด้านการสื่อสาร และการพัฒนาทักษะทางด้านอาชีพ ซึ่งเป็นผลกระทบจาก ความแตกต่างทางด้านของเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมของนักเรียนในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ อิทธิทธิ อ้นคำ (2561) กล่าวว่า ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย สภาพสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี และการสื่อสาร สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย ล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการศึกษา ในโรงเรียน

ผู้วิจัย ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการด้านพหุวัฒนธรรม ดังนี้ จูดีกร ทองสุกใส (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการพหุวัฒนธรรมศึกษาสำหรับการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 1) การวางแผนกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและสังคม 2) การมีทักษะในการสื่อสารเชิงพหุวัฒนธรรม 3) การมีทักษะในการเข้าถึงชุมชน 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดการยอมรับ เข้าใจการอยู่ร่วมกันในสังคมที่หลากหลาย 5) การสร้างบรรยากาศของการอยู่ร่วมกัน 6) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ และ 7) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน

จากการศึกษางานวิจัยของ อานูวา ลอแม (2566) พบว่า สถานศึกษาในอำเภอสุโขทัย-ลก จังหวัดนราธิวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารในด้านการสร้างความตระหนักและความอ่อนไหวต่อพหุวัฒนธรรมศึกษา ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ด้านการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานกับภาคีทุกภาคส่วน รวมถึงมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม โดยผู้บริหารควรเข้าใจต่อความหลากหลายของพหุวัฒนธรรม ศึกษาแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมีการศึกษาดูงานภายในประเทศและต่างประเทศ และงานวิจัยของ Vassallo Brian (2020) ซึ่งได้ศึกษาประเด็นทางสังคมเรื่องของเชื้อชาติ อคติ การเลือกปฏิบัติ การกีดกัน และการกีดกันทางสังคม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีภาวะความเป็นผู้นำ และมีกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนพหุวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักความยุติธรรม และความเท่าเทียมกัน รวมถึง Matthew (2016) กล่าวว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน และยังมีแนวทางให้ครูสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัย อบอุ่น และกระตุ้นการเรียนรู้ที่คำนึงถึงนักเรียนที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดึงดูดความสนใจความไว้วางใจ และความเท่าเทียมให้กับนักเรียนที่มาจากพื้นฐานของครอบครัวที่แตกต่างกัน รวมถึงเป็นผู้นำให้บุคลากรของโรงเรียนมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวกและการสร้างสรรค์ให้กับนักเรียน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ในด้านความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน ด้านการสร้างความไว้วางใจ ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทพหุวัฒนธรรม ในโรงเรียนผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรทางการศึกษา และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการ

โรงเรียนบนพื้นฐานความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม เพื่อเป็นการตอบโจทย์นโยบายของกระทรวงในการจัดการศึกษาเพื่อการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาของผู้เรียนทุกช่วงวัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงานของครู
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

สมมติฐานของการวิจัย

1. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ที่มีขนาดต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมแตกต่างกัน
2. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน มีขอบเขตการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ในศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ และการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวนทั้งหมด 952 คน

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการ สุ่มอย่างง่าย โดยใช้สูตรตามแนวทางของ Yamane (1973) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 282 คน

1.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ใช้ กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากการสังเคราะห์ของ นักวิชาการ แบ่งเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย

1.2.1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

1.2.2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

1.2.3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

1.2.4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร

1.2.5 ด้านการมีคุณธรรม

1.2.6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

1.2.7 ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทาง

การศึกษา

1.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

1.3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ขนาดของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน และประสบการณ์ในการทำงานของครู

1.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

2. การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

2.1 ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน ได้แก่ ผู้บริหารระดับนโยบายสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 2 คน ผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ จำนวน 2 คน ครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 คน

2.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหา เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ใน 7 ด้าน ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการมีคุณธรรม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน การพัฒนาวิชาชีพตนเองของครู และบุคลากรทางการศึกษา

2.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการนำพาและบริหารจัดการกลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ใน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการมีคุณธรรม การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา ดังนี้

1. ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม หมายถึง ให้ความสำคัญและเคารพต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม มองเห็นคุณค่า พร้อมทั้งจะเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่หลากหลาย และเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงทรัพยากรอย่างเท่าเทียม โดยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพึงมี อันได้แก่ การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง วัฒนธรรมทางเชื้อชาติ ศาสนา พิธีกรรม ความแตกต่างทางเพศ ช่วงอายุ รวมถึงสามารถบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมทั้งในโรงเรียน และบริบทโดยรอบโรงเรียนได้

2. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน การสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การฟัง การพูด การเขียน การอ่าน การนำเสนอ การใช้สื่อ

และการสื่อสารเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนบนพื้นฐานความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม

3. ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในโรงเรียนซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างสรรค์บรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จร่วมกันของทั้งนักเรียน ครู และบุคลากรทุกคน โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียนที่มาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม คอยปลูกฝังความสัมพันธ์ที่ดี และสนับสนุนให้ครูมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ภายใต้ความแตกต่าง และส่งเสริมการจัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก เพื่อให้บุคลากรทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากร หมายถึง การจัดหา การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้รับการพัฒนาด้านศักยภาพของตนเองในด้านการให้องค์ความรู้ด้านพหุวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลาย จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และสื่อสารสนเทศที่ส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียน

5. ด้านการมีคุณธรรม หมายถึง สิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาพึงมี ผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักด้านคุณธรรมทั้งต่อตนเองและผู้ที่บังคับบัญชา ได้แก่ การยึดหลักธรรมาภิบาล ความเสียสละ ความเมตตา ความยุติธรรม ผู้บริหารที่มีคุณธรรมจะนำสถานศึกษาไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ได้รับการเคารพนับถือและเป็นที่ยอมรับจากชุมชนโดยรอบโรงเรียน นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

6. ด้านการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน หมายถึง หัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสร้างสังคมที่เข้มแข็ง ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน เกิดการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน ซึ่งจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของชุมชน การรับข้อเสนอแนะจากชุมชนนำไปสู่ในการดูแลและพัฒนาโรงเรียน จะช่วยให้การจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สร้างสังคมที่พัฒนาอย่างยั่งยืน และตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนโดยรอบโรงเรียน บนพื้นฐานที่มีความแตกต่างของวัฒนธรรม

7. ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา หมายถึง การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษาหมายถึง การให้ความสำคัญในการส่งเสริมความเท่าเทียมและความครอบคลุมทางการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีนโยบายที่ครอบคลุมทุกด้านเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ มีการระดมทุนเพื่อเพิ่มทรัพยากรทางการศึกษาให้ทั่วถึงผู้เรียนทุกคน สนับสนุนให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการส่งเสริมนโยบายที่มีความเสมอภาคกัน สร้างความตระหนักในเรื่องของความหลากหลายในชั้นเรียน มีการวางแผนการจัด

ระบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่มีความต้องการเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน โดยการขับเคลื่อนองค์กรไปในรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้ครูมีรูปแบบการสอนที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในการคิดเชิงวิพากษ์ เข้าใจ ยอมรับ และเคารพความแตกต่างของเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม รวมถึงชนกลุ่มน้อย และกลุ่มคนต่างด้าว เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการจัดการศึกษาที่เท่าเทียมกัน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบนใน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการมีคุณธรรม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน การพัฒนาวิชาชีพตนเองของ ครู และบุคลากรทางการศึกษา

โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำนวน 13 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 62 จังหวัดเชียงราย โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 จังหวัดพะเยา โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 56 จังหวัดน่าน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 25 จังหวัดแพร่ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 26 จังหวัดลำพูน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 30 จังหวัดเชียงใหม่ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 31 จังหวัดเชียงใหม่ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 60 จังหวัดเชียงใหม่ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 61 จังหวัดเชียงใหม่ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 21 จังหวัดแม่ฮ่องสอน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 22 จังหวัดแม่ฮ่องสอน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 34 จังหวัดแม่ฮ่องสอน และโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 29 จังหวัดแม่ฮ่องสอน

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ หมายถึง หน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการการศึกษาพิเศษ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของเด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส ให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับความต้องการ ศักยภาพ และสภาพความพิการ

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ได้ข้อมูลระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน
2. ได้ข้อมูลความแตกต่างระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในแต่ละโรงเรียน

3. ได้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับนโยบาย สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ สัมภาษณ์ครูในโรงเรียน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัด
สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.3 คุณลักษณะของผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม
 - 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม
 - 2.3 การศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน
 - 2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม
3. บริบทของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์
 - 3.1 นโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส
 - 3.2 ความเป็นมาของการจัดการศึกษาสงเคราะห์
 - 3.3 การจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสของประเทศไทย
 - 3.4 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส
 - 3.5 การจัดการศึกษาของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ คำว่า ผู้นำ (Leader) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้
หลากหลาย ได้แก่

บุญช่วย ศิริเกษ (2540) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำ คือ บุคคลใดก็ตามที่สามารถใช้
อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมตามได้ในทุกกรณีไม่ว่าจะเป็นทางความคิดหรือการปฏิบัติ
ผู้นำจึงอาจมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือไม่เป็นก็ได้

ประพันธ์ สุริหาร (2541) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้นและมุ่งให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น เป็นผู้ที่เข้าใจ เห็นใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความอบอุ่นใจ เคารพรักใคร่และไว้วางใจผู้นำ

อานันท์ ปันยารชุน (2542) กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคนอื่นอยากเดินตาม

กิติ ตยัคคานนท์ (2543) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางชั่วก็ได้

สมศักดิ์ ลีอนาม (2543) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้มีบทบาทหน้าที่ อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถโน้มน้าวจิตใจหรือชักนำให้บุคคลในกลุ่มร่วมกิจกรรมของกลุ่มให้สำเร็จตามเป้าหมายได้

ประสิทธิ์ เขียวสี (2544) กล่าวว่า ผู้นำ คือ คนที่สามารถอาศัยความสัมพันธ์ ใช้ความสัมพันธ์เรียกผู้อื่นให้มาทำงานแทน เขาจำเป็นต้องใช้ความประพฤตินิสัยของเขามากระทบต่อการกระทำและความคิดของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

พิชัย เสี่ยงมจิตต์ (2544) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ หมายถึงศิลปะในการใช้ความสามารถที่จะนำบุคคลแต่ละคนไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยบุคคลเหล่านั้น มีความเชื่อ มั่นใจ เต็มใจ เคารพนับถือ และให้ความร่วมมือด้วยความจริงใจ

บุญทัน ดอกไธสง (2545) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพลมีศิลปะมีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ตามความสามารถ และผู้นำไม่ใช่แต่ยืนอยู่เบื้องหลัง กลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ธีระ รุญเจริญ (2550) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน ไม่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งตามภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้

Simon, Smithburg and Thompson (1968 อ้างอิงใน เศวานิต เสาธานนท์ 2542) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้

Huse and Boditch (1973 อ้างอิงใน เทียน ทองแก้ว 2542) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและส่วนบุคคล

Fiedler and Garcia (1987 อ้างอิงใน เทียน ทองแก้ว 2542) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่มเพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Yukl (1989 อ้างอิงใน เสาวนิต เสาวมานนท์, 2542) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องการปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

Stogdill (1999 อ้างอิงใน ศรีสุนันท์ ต่ายแสง, 2543) กล่าวว่าผู้นำ คือ ผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบ มีแรงกระตุ้นที่จะทำงานให้สำเร็จ เข้มแข็ง และเพียรพยายามกล้าได้กล้าเสีย มีความเชื่อมั่นในตนเอง พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและการกระทำของตน พร้อมทั้งจะรับความเครียดระหว่างบุคคล ทนต่อความคับข้องใจและความล่าช้า

ลักษณะเพิ่มเติมของผู้นำภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีค่านิยมที่หลากหลายในเชิงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จึงได้รวบรวมค่านิยมที่น่าสนใจมาศึกษาเรียนรู้เพียงบางส่วน เพื่อจะได้เป็นพื้นฐานในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำต่อไปนี้ ดังนี้

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530, หน้า 219 อ้างอิงใน วรวิทย์ จินดาพล, 2542) ได้ศึกษากระบวนการภาวะผู้นำว่าประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ และหน้าที่ ซึ่งเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$L = F (L F S)$$

L หมายถึง ภาวะผู้นำ (Leadership)

F หมายถึง หน้าที่ (Function)

L หมายถึง ผู้นำ (Leader)

F หมายถึง ผู้ตาม (Follow)

S หมายถึง สถานการณ์ (Situation)

จากสมการดังกล่าวข้างต้น ภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ กล่าวคือ ผู้บริหารหรือผู้จัดการมีหน้าที่ในการวางแผนและจัดระเบียบให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีบทบาทในการใช้วิธีการนำหรือใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำให้ผู้อยู่น้อมรับในแนวความคิด และนำความคิดลงสู่การปฏิบัติ ดังนั้นบุคคลที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำจึงอาจจะไม่ใช่ว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ดี ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ดีอาจจะไม่เป็นผู้นำที่ดีได้ การนำองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จึงต้องประกอบด้วยผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีด้วย

สมยศ นาวิการ (2539) ได้อธิบายถึงความเป็นผู้นำ คือ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่การวางแผน การจัดการ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุม เป็นผู้ที่มีการนำและการให้ทิศทางแก่พนักงานทุกคนเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

บุญช่วย ศิริเกษ (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มเพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

Jacobs & Jaques (1990 อ้างอิงใน ธัญญามาส โจนานนท์, 2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายามและความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ประสิทธิ์ ทองอ่อน และคณะ (2542) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง สภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคลในการสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้ เสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถให้เกิดพลังเป็นอิทธิพลครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติการดำเนินกิจกรรมในทุกสถานการณ์ โดยใช้กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มปฏิสัมพันธ์หรือพลวัตกลุ่มใช้ศิลปะของการสื่อสารเป็นพลังสนับสนุน เป็นปัจจัยในการบริหารให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย

จากที่กล่าวถึงทั้งหมด สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ในการชี้นำ ตลใจ หรือกระตุ้นให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ร่วมกัน เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองเห็นภาพรวม วางแผน และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการตัดสินใจ วิเคราะห์สถานการณ์ แก้ไขปัญหา รวมถึงการตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสม มีทักษะการสื่อสาร สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ กระจายข้อมูล สร้างความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ติดตาม มีทักษะการบริหารจัดการ จัดการทรัพยากรที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ บริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย มีคุณธรรมและจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง ยุติธรรม และโปร่งใส มีความเป็นแบบอย่าง เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ติดตาม มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ความสำคัญอันยิ่งใหญ่ ขององค์กรไม่ได้เกิดขึ้นอย่างมหัศจรรย์แต่เกิดจากศักยภาพของผู้นำ ความมีภาวะผู้นำ นำไปสู่การพัฒนาและการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เช่น การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น สถานศึกษาทุกสังกัดในกระทรวงศึกษาธิการที่ประสบความสำเร็จใน

การบริหารจนได้รับรางวัลพระราชทาน รางวัลสถานศึกษาดีเด่นทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ต่างยอมรับกันว่า ความสำเร็จเหล่านั้นเกิดจากผู้นำในหน่วยงานแทบทั้งสิ้น (วันทนา เมืองจันทร์, 2543, หน้า 9) ภาวะผู้นำเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดของการทำงานในองค์กร จากการเติบโตของตลาด และการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วที่นำไปสู่การเพิ่มการแข่งขันการเพิ่ม ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงกว่าผลผลิตมากกว่าประกอบกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเอง คือ การเติบโตขององค์กร การมีผลผลิตที่หลากหลาย การขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศ และการเพิ่มการใช้เทคโนโลยี ทำให้ความซับซ้อนขององค์กรเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาความยากลำบาก ในการเปลี่ยนแปลงในสภาพการณ์ที่กล่าวมานี้ต้องการผู้นำที่เชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถเป็น ผู้นำมืออาชีพ ด้วยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะจัดการองค์กรในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง และวิกฤต ภาวะผู้นำเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดของการทำงานภายในองค์กร (บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540, หน้า 53)

แม้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติงานขององค์กร แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารก็เช่นกัน เป็นสิ่งที่ควรพัฒนาผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ นำ โดยพยายามพัฒนาสิ่งที่ เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำมาตั้งแต่ในวัยเด็ก คือ 1) ความเชื่อมั่น และศรัทธาในตัวเอง 2) ความกล้า ที่จะลองทำสิ่งใหม่ ๆ และ 3) ความสามารถในการสื่อความเพื่อโน้มน้าวจิตใจคนอื่น ๆ ให้เชื่อถือและ คล้อยตาม โดยยึดหลักการจากความเชื่อที่ว่าศักยภาพภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่ สามารถสร้างและพัฒนาได้ในตัวบุคคลทุกคนถ้ามีความตั้งใจจริง ภาวะผู้นำสร้างให้เกิดขึ้นได้ สามารถ เรียนรู้ได้ ผู้บริหารจะต้องตั้งใจผูกพัน ลงทุนด้วยเวลาและพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ นำ เพื่อเป็นผู้ นำ ที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ของผู้นำอย่างสม่ำเสมอ ทักษะ ของนักวิชาการตะวันตกและนักวิชาการไทยสมัยใหม่ เสนอและการพัฒนาภาวะผู้นำไว้เป็นแนวทาง ที่น่าสนใจ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์การบริหารการปฏิบัติการเรียนรู้จากห้องเรียนและนอก ห้องเรียน และการกำหนดมาตรฐานการบริหารตนเองจากการปฏิบัติงานบริหาร (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545, หน้า 11)

ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจึงเป็นบุคคลที่มองไกล กล้าเสี่ยง มีความคิด ก้าวหน้าทันเวลา ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ทันโลกในยุคปัจจุบัน เอาชนะอุปสรรค ต้องมีภาวะผู้นำ ที่เข้มแข็ง (วันทนา เมืองจันทร์, 2543, หน้า 10) ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อ การปฏิบัติการเรียนการสอนของโรงเรียน คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารในการทำโรงเรียน มีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างสมบูรณ์ สุขชีวิตที่ดี หรือเป็นไปอย่างธรรมดามีชีวิตอยู่ไปวัน ๆ ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้นของนักเรียน

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 ว่าด้วย ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52 ถึง มาตรา 57 ได้ระบุไว้ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545)

มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็ง ในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รัฐถึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ

มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษามีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนดการจัดให้มีองค์กรวิชาชีพครูผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดความในวรรคสอง ไม่ได้บังคับแก่บุคลากรทางการศึกษาที่จัดการศึกษาตามอัธยาศัย สถานศึกษา ตามมาตรา 18(3) ผู้บริหารการศึกษาระดับเหนือเขตพื้นที่การศึกษาและวิทยากรพิเศษทางการศึกษาความในมาตรานี้ ไม่ใช่บังคับแก่คณาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษาระดับปริญญา

มาตรา 54 ให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐ และระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูโดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

มาตรา 55 ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ แก่ผู้อื่น สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ ให้มีกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนงานริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานดีเด่น และเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 56 การผลิตและพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนา มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ

ในสถานศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษา แต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

มาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อบุคคล องค์กร สังคม ผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายให้กับกลุ่มหรือองค์กร ช่วยให้ผู้บุคคลและองค์กรมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ และเจริญเติบโตทางความคิด การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และช่วยนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า สร้างความยุติธรรม สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างความสามัคคี รวมถึงการเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ทำให้เกิดความสามัคคีและบรรยากาศการทำงานที่ดี

3. คุณลักษณะของผู้นำ

Maxwell (2002 อ้างอิงใน วีระยุทธ งามจิตร, 2564) ภาวะผู้นำ คือความสามารถของผู้นำที่จะชักจูงบุคคลอื่นทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่แวดล้อม

Stogdil (1974 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและทรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกภายในกลุ่ม กล่าวคือ องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะเป็นผู้นำแบบทางการ แต่มีองค์ประกอบครบทั้ง 3 ประการ

2. ภาวะผู้นำนอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญหรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการทำเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ

ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ก็ย่อมหมายถึงว่า ผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

สุขุม นวลสกุล (2564) ได้กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีการฝึกฝน มีคุณสมบัติสำคัญของผู้นำ 10 คุณสมบัติ ได้แก่

1. มุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำต้องมีพลังในการทำงาน มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย เพื่อขับเคลื่อนทีมให้กระตือรือร้นไปพร้อม ๆ กัน
2. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีต้องเป็นนักสื่อสารที่ดีด้วย สื่อสารได้ตรงประเด็น แม่นยำ ไม่อ้อมค้อม ไม่ว่าจะเป็นการชมเชย วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ การบอกเป้าหมายและสิ่งที่ควรทำอย่างชัดเจน และควรสื่อสารอย่างพอเหมาะพอดี มีการลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม
3. มอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีไม่ต้องทำเองหมดทุกอย่าง เมื่อมอบหมายงานให้ทีม หลักสำคัญคือควรทำให้ลูกทีมรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่
4. เป็นผู้ฟังที่ดี ผู้นำที่ดีจะเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย ต้องฟังเป็นและถามเป็น เพื่อที่จะได้ข้อมูลและเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพเข้าถึงประเด็นต่าง ๆ ได้รวดเร็วขึ้น
5. มีระบบและระเบียบ ผู้นำที่มีระบบและระเบียบจะช่วยให้ทุกอย่างชัดเจน ไม่วุ่นวาย ไม่สับสน ช่วยให้ทีมงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
6. มีส่วนร่วมกับทีม การเป็นผู้นำไม่ใช่การสั่งการหรือควบคุมเท่านั้นแต่ต้องมีส่วนร่วมกับทีม โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ทีมมีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือ และที่สำคัญคือต้องแน่ใจว่าทีมเข้าใจสิ่งที่กำลังทำอยู่ร่วมกัน
7. เป็นเจ้าของงานและความรับผิดชอบ ถึงจะมีการแบ่งงานให้ลูกน้องในทีมไปแล้วแต่ผู้นำยังคงความเป็นเจ้าของงานและความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ตลอดเวลา
8. กล้าหาญและตรงไปตรงมา ผู้นำต้องกล้าเผชิญกับปัญหา กล้าพูดให้ทีมรู้จักจุดอ่อนของตัวเอง หรือสิ่งที่งานออกมาไม่ได้อย่างที่คาดหวัง เพื่อที่ทีมจะช่วยแก้ปัญหาได้ชัดเจนและไม่สับสน
9. รู้จักลูกทีม ผู้นำต้องรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของลูกน้อง และรู้ว่าอะไรบ้างที่ทำให้ทีมทำงานได้ดี ผู้นำควรจะต้องรู้ถึงชีวิตส่วนตัวลูกทีมด้วย เพราะจะช่วยทำให้เข้าใจและผลักดันได้อย่างเหมาะสม
10. เป็นผู้ตามที่ดี ผู้นำที่ดีจะเป็นผู้ตามที่ดีด้วย ด้วยการให้ค่าของทุกคนในทีม สร้างแรงบันดาลใจร่วม ส่งเสริมให้ลูกทีมสื่อสาร ระดมความคิดและเปิดกว้าง เพราะไม่อย่างนั้นผู้นำจะกลายเป็นผู้บังคับบัญชา

Smith (2016) ได้กล่าวไว้ว่า ในสังคมทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจ มุมมองต่อคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ในอดีตผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

มักจะเป็นคนที่กระตือรือร้นและไม่ยอมคน แต่ในปัจจุบัน ผู้นำจำเป็นต้องมีความเห็นอกเห็นใจ เปิดกว้าง และรู้จักตนเองมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การมีกรอบความคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีวิสัยทัศน์นั้นคือ คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่จะไม่มีวันตกยุค ซึ่งได้ระบุคุณสมบัติยอดเยี่ยมในการเป็นผู้นำไว้ ดังนี้

1. การรู้จักตนเอง เป็นสิ่งสำคัญต่อผู้นำในการทำความเข้าใจว่าผู้คนที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีมุมมองต่อตนเองอย่างไร อีกทั้งผู้นำยังต้องรู้ด้วยว่าความรู้และทักษะใดของตนที่อาจ ขาดหายไปและจำเป็นต้องปรับปรุงบ้าง ในฐานะผู้นำ คุณรู้จักจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงหรือไม่ คุณรู้หรือไม่ว่าวิธีการสื่อสารใดที่เหมาะสมกับตนเองมากที่สุด ลองสร้างนิสัยในการขอรับข้อเสนอแนะ แบบรอบด้านและเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกสอนสำหรับผู้นำเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาการเรียนรู้ ของตนเอง นอกจากนี้ คุณยังควรลองทำแบบทดสอบทางจิตวิทยาหรือแบบทดสอบบุคลิกภาพอีกด้วย

2. ความเห็นอกเห็นใจ ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจนั้นมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ และยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นไปอีกในปัจจุบันที่เป็นช่วงหลังการแพร่ระบาดของโควิด การวิจัยของเรา เผยให้เห็นว่า 58% ของพนักงานในสหราชอาณาจักรคิดที่จะลาออกจากงานหากผู้นำบริษัทไม่เอาใจใส่ ความต้องการของพนักงาน เราจะเห็นได้ว่าความเห็นอกเห็นใจนั้นสัมพันธ์กับสุขภาวะและสุขภาพจิต ของพนักงานในที่ทำงานอย่างยิ่ง โดยเราพบว่า 91% ของพนักงานคิดว่าผู้นำควรเปิดใจเกี่ยวกับ สุขภาพจิตของตนเองอย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำหายคือองค์กรต่าง ๆ มักจะฝึกผู้นำให้ต้องเข้มแข็งและเป็นคน ที่ถูกต้องอยู่เสมอ และมักจะมีความคิดว่า การพูดเกี่ยวกับความรู้สึกนั้นเป็นเหมือนกับการแสดงความ อ่อนแอออกมา แต่ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การที่ผู้นำพูดความรู้สึกและแสดงความเห็นอกเห็นใจ ออกมานั้นถือเป็นสิ่งจำเป็น และที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำต้องแสดงออกถึงสิ่งเหล่านี้เป็นประจำสม่ำเสมอ แม้ว่าการทำเช่นนั้นจะไม่ได้ส่งผลในเชิงธุรกิจก็ตาม นอกจากนี้ ทักษะที่จำเป็นอื่น ๆ สำหรับผู้นำที่มี ความเห็นอกเห็นใจคือการเป็นผู้ฟังที่ดีและการปรับรูปแบบการสื่อสารของตนเองให้เข้ากับความต้องการ ของคนแต่ละกลุ่มหรือแต่ละบุคคล

3. ความโปร่งใส คือ คุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ เช่นเดียวกับ ความเห็นอกเห็นใจ โดยพื้นฐานแล้ว ความโปร่งใส หมายถึง การสื่อสารกับผู้คนและการรักษาคำพูด ซึ่งสำหรับผู้นำแล้วนั้น ความโปร่งใสถือเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงานและเป็น สิ่งที่ช่วยกระชับความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การวิจัยของเราแสดงให้เห็นว่าพนักงาน 62% ต้องการความโปร่งใสในประเด็นทางสังคม เช่น สภาพภูมิอากาศ ความหลากหลาย และการไม่แบ่งแยก ข้อมูลดังกล่าวอาจหมายความว่า คุณจำเป็นต้องผลักดันให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปิดเผยสถิติของบริษัท ที่มีความสำคัญให้พนักงานของคุณสามารถเข้าถึงได้

4. การคิดเชิงกลยุทธ์ การเป็นนักคิดแบบมอง 'ภาพรวม' และนักสื่อสารที่เปี่ยมวิสัยทัศน์ นั้นเป็นคุณสมบัติหลักที่จะช่วยยกระดับให้ผู้จัดการที่เยี่ยมยอดให้กลายเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม ผู้นำ เชิงกลยุทธ์จะสามารถคิดอย่างสร้างสรรค์และล้ำหน้าได้อย่างสบาย ๆ พวกเขาไม่ได้จัดการแบบควบคุม

ทุกรายละเอียด แต่ยินดีที่จะฝากเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ที่มีความสำคัญได้รับผิดชอบ

5. ความซื่อสัตย์ มีความสำคัญกับพนักงานที่เป็นคนยุคมิลเลนเนียลและคน Gen Z ซึ่งมีความต้องการในเรื่องนี้มากกว่าคนยุคไหน ๆ ความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ ดังนั้น การแสดงความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดและการทำให้สิ่งต่าง ๆ ถูกต้องจึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร โดยคุณลักษณะเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เท่านั้น แต่การศึกษาหลายชิ้นยังแสดงให้เห็นว่า บริษัทที่มีระดับความไว้วางใจสูง จะได้ผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีขึ้นด้วย ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่สูญเสียไปแล้วยากกลับคืนมาได้ยาก แต่การเพิ่มแนวคิดเรื่องความไว้วางใจลงในแบบสำรวจย่อยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานนั้น จะสามารถช่วยให้บริษัทต่าง ๆ รับมือกับระดับความไว้วางใจที่ลดลงได้อย่างทันท่วงที

6. ความเด็ดขาด ผู้นำที่ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญได้โดยไม่ต้องปรึกษาคณะกรรมการถือเป็นบุคคลที่ทรงคุณค่า กุญแจสำคัญ คือ การแสดงให้เห็นว่าคุณเห็นว่ามีอะไรที่คุณยินดีที่จะเสี่ยง แต่คุณไม่ใช่คนที่ 'เสี่ยง' โดยไม่ชั่งน้ำหนักถึงผลที่จะตามมา คุณสมบัติในการเป็นผู้นำนี้ได้รับการทดสอบในช่วงแรกของการแพร่ระบาดของโควิดและในช่วงหลังจากนั้น ธุรกิจจำนวนมากจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงทีจากการที่มีผู้นำที่เด็ดขาดเท่านั้น

7. ความมีเสน่ห์ คุณสมบัติที่เข้าใจยากนั้นมองเห็นได้ง่ายกว่าให้นิยามได้ยาก ผู้นำที่โด่งดังที่สุดบางคน ตั้งแต่ Elon Musk ไปจนถึง Jacinda Ardern ล้วนเป็นคนที่มีความเสน่ห์น่าจดจำ พวกเขามีความชัดเจนและมีแรงจูงใจให้ผู้คนคล้อยตาม และสิ่งนี้เองที่เป็นแรงกระตุ้นให้กับผู้รอบข้างมีการถกเถียงกันมากมายว่า คนเราจะสามารถเรียนรู้เทคนิคที่ช่วยเพิ่มเสน่ห์ให้กับตนเองได้หรือไม่ แต่แน่นอนว่าเสน่ห์เป็นสิ่งที่คุณสร้างขึ้นไม่ได้

8. การไม่แบ่งแยก การไม่แบ่งแยกกลายเป็นสิ่งสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ เมื่อบริษัทต่าง ๆ พยายามที่จะมีจริยธรรมมากขึ้น Harvard Business Review (HBR) และองค์กรอื่น ๆ ได้พูดถึงคุณลักษณะ 6 ประการของการเป็นผู้นำที่ไม่แบ่งแยก ซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถยอมรับความแตกต่างหรือแม้กระทั่งได้รับประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้น โดยคุณลักษณะดังกล่าวประกอบไปด้วย การยอมรับความสงสัยใคร่รู้ ความกล้าหาญ ความฉลาดทางวัฒนธรรม ความมุ่งมั่น และการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้จุดเริ่มต้นที่ดีคือการเข้าใจว่าผู้นำทุกคนล้วนมีอคติอยู่ลึก ๆ ฉะนั้นจึงต้องใช้ความมุ่งมั่นในการค้นหาและกำจัดอคตินั้นออกไป

9. ความยืดหยุ่นปรับตัว ช่วงเวลาที่ผ่านมาได้มอบบททดสอบเรื่องความยืดหยุ่นปรับตัวในการเป็นผู้นำ โดยผู้นำควรทดสอบความยืดหยุ่นปรับตัวของตนเป็นประจำด้วยการทำสิ่งท้าทายเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้มากขึ้น เพื่อให้พร้อมรับมือกับวิกฤตในอนาคต นอกจากนี้ ประเด็นดังกล่าวยังโยง

กลับมาที่เรื่องสุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดี เพราะพนักงานต่างก็ต้องการเห็นผู้นำที่ดูแลเอาใจใส่ตนเองและลูกขึ้นขอความช่วยเหลือหากกำลังประสบปัญหาด้วยเช่นกัน

โดยสรุป คุณลักษณะของผู้นำ คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ การสื่อสาร ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ความฉลาดทางอารมณ์ ความยืดหยุ่น ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ติดตาม เปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

1. ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

Adler (2008) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural Leadership) คือ ความสามารถของบุคคลในการนำพาและบริหารจัดการกลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา ค่านิยม และประสบการณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความแตกต่าง เคารพในความหลากหลาย สร้างความเข้าใจ และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. เข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ ทั้งวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรมของผู้อื่น และวัฒนธรรมองค์กร เข้าใจบริบททางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ที่หลากหลาย สามารถวิเคราะห์และตีความสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

2. สื่อสารข้ามวัฒนธรรม ผู้นำต้องมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สื่อสารได้ชัดเจน ตรงประเด็น เข้าใจง่าย เคารพในความแตกต่าง ใช้ภาษาที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงการเลือกปฏิบัติ ใช้ภาษาที่เหมาะสม รับฟังอย่างตั้งใจ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง

3. บริหารจัดการความขัดแย้ง ผู้นำต้องมีทักษะในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม เข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง ไกล่เกลี่ย ประนีประนอม หาทางออก ร่วมกัน สร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมความสามัคคี

4. สร้างความสัมพันธ์ ผู้นำต้องมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น สร้างความไว้วางใจ เคารพในความแตกต่าง เปิดใจรับฟัง เข้าอกเข้าใจ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม

5. ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ ผู้นำต้องมีทักษะในการตัดสินใจที่รอบคอบ ยุติธรรม คำนึงถึงผลกระทบต่อทุกฝ่าย พิจารณาจากข้อมูล หลักฐาน วิเคราะห์อย่างรอบคอบ ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รับผิดชอบต่อผลลัพธ์

6. ส่งเสริมความเท่าเทียม ผู้นำต้องส่งเสริมความเท่าเทียม โอกาสที่เท่าเทียม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเคารพ ไม่เลือกปฏิบัติ สร้างโอกาสให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

7. กระตุ้นให้นวัตกรรม ผู้นำต้องกระตุ้นให้นวัตกรรม เปิดกว้างต่อความคิดเห็นใหม่ ๆ สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วม เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กร

8. สร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ทุกคนทำงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

9. เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตามหลักการ คุณธรรมจริยธรรม ที่สอนผู้อื่น สร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา

10. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ดิฐน ปรัชญพฤทธิ (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลหนึ่งที่พยายามใช้กำลังสมอง กำลังกาย รวมถึงกำลังใจ เพื่อที่จะจูงใจหรือตลใจ ให้ผู้ตามกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนและเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและการจูงใจหรือตลใจนั้น ซึ่งจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

ปิยวรรณ แสงทอง (2564,) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อสร้างสรรค์ หรือสร้างศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ หรือแสดงความสามารถของแต่ละบุคคลออกมา เพื่อการทำงานที่บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์การ

Livermore (2015) ได้กล่าวว่า ผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม สามารถนำหลักการและแนวทางต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น 1) บริษัทที่มีพนักงานหลากหลายเชื้อชาติ ผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความหลากหลาย เคารพในความแตกต่าง ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม บรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2) โรงเรียนที่มีนักเรียนหลากหลายศาสนา ผู้นำต้องจัดหลักสูตรการสอนที่เคารพในความเชื่อทางศาสนาที่แตกต่างกัน ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข 3) องค์กรที่ทำงานในต่างประเทศ ผู้นำต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมท้องถิ่น ปรับกลยุทธ์การทำงานให้เหมาะสม สื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม มีหลากหลายแนวคิด แต่ละแนวคิดมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบกระบวนการ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ทฤษฎีเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำเข้าใจบริบท กลยุทธ์ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการนำพาและบริหารจัดการกลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ทฤษฎีพัฒนาการทางวัฒนธรรม (Cultural Development Theory) (Hofstede, 2010) อธิบายถึงมิติทางวัฒนธรรม 5 ประการ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ได้แก่

ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance) วัดระดับความยอมรับต่อความเหลื่อมล้ำทางอำนาจในสังคม
 ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism vs. Collectivism) วัดระดับความสำคัญของกลุ่มหรือชุมชน
 เทียบกับความต้องการของปัจเจกบุคคล ความเป็นชาย (Masculinity vs. Femininity) วัดระดับ
 ความสำคัญของความมุ่งมั่น การแข่งขัน เทียบกับความสัมพันธ์ การดูแลเอาใจใส่ ความหลีกเลี่ยง
 ความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) วัดระดับความอดทนต่อความเสี่ยง ความคลุมเครือ
 เทียบกับความต้องการความแน่นอน โครงสร้างที่ชัดเจน แนวโน้มระยะยาว (Long-Term Orientation
 vs. Short-Term Orientation) วัดระดับความสำคัญของอนาคต การวางแผนระยะยาว เทียบกับ
 ปัจจุบัน ผลลัพธ์ระยะสั้น ผู้นำสามารถใช้ทฤษฎีนี้เพื่อเข้าใจบริบททางวัฒนธรรมของบุคคลในองค์กร
 ปรับกลยุทธ์การสื่อสาร การตัดสินใจ และการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละบุคคล

2. ทฤษฎีความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence Theory) (Goleman, 2006) ได้อธิบายถึงความสามารถของบุคคลในการเข้าใจ ตีความ และตอบสนองต่อสถานการณ์ทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

2.1 ความรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ
 ค่านิยม ประเพณี ภาษา ฯลฯ

2.2 ความเข้าใจทางวัฒนธรรม (Cultural Understanding) ความสามารถในการตีความความหมายของพฤติกรรม ภาษา สัญลักษณ์ ของวัฒนธรรมต่าง ๆ

2.3 ทักษะทางวัฒนธรรม (Cultural Skills) ทักษะในการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ในบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการนำพาและบริหารจัดการกลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ลดความขัดแย้ง และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership Theory) (Heifetz, 2009) อธิบายถึงบทบาทของผู้นำในการนำพาองค์กรผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง ความท้าทาย และความไม่แน่นอน ผู้นำแบบปรับตัวมีลักษณะดังนี้ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ทิศทาง ที่ชัดเจน กระตุ้นให้ผู้คนมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ออกแบบระบบ กระบวนการ โครงสร้าง ที่รองรับการเปลี่ยนแปลง

กฤติกา คงสมพงษ์ (2552, หน้า 93) ได้กล่าวถึง แนวคิดพหุวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกิดมาพร้อมกับมนุษย์ทุกคน ความแตกต่างของวัฒนธรรมเริ่มจากการเกิดต่างสถานที่กัน การอาศัยในสภาพแวดล้อม และภูมิอากาศที่ต่างกัน มีผลทำให้รสนิยม และการแต่งกายต่างกัน รวมทั้งการแสดงออกที่ต่างกัน เช่น การแสดงความรัก ความเคารพ ความห่วงใยต่อกัน ส่งผลให้โลกนี้มีวัฒนธรรมที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงการผสมผสานกันระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลายในยุคที่โลกไม่สามารถปิดกั้นข้อมูลข่าวสารได้ ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัว และเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน

มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การหลั่งไหลของวัฒนธรรมข้ามชาติทำให้เกิดสังคมที่หลากหลายแนวคิด ส่งผลให้มีการอยู่ร่วมกันทั้งอย่างสงบสุข และท่ามกลางความขัดแย้ง ทั้งในการใช้ชีวิตประจำวัน และการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้คนที่มาจากต่างเชื้อชาติ และวัฒนธรรม ต้องหันมาทำความเข้าใจในวัฒนธรรมของตน และของบุคคลรอบข้างให้มากขึ้น มิฉะนั้นความสงบสุขในชีวิตประจำวันรวมทั้งความสำเร็จในการทำงานจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ผู้คนที่มาจากต่างเชื้อชาติจะอยู่ร่วมกันอย่างไร หากไม่มีการเรียนรู้ วัฒนธรรมของกันและกัน และปรับวิถีการดำเนินชีวิตให้ผสมผสานกันระหว่างวัฒนธรรมที่ตนเคยชิน และวัฒนธรรมใหม่ ภาพที่เห็นชัดเจนอีกภาพหนึ่ง คือ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ที่มีมาจากต่างวัฒนธรรม โดยเฉพาะในยุคเปิดเสรีการค้าและการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้แต่ละประเทศ มีธุรกิจข้ามชาติ มีบุคลากรทั้งพนักงานท้องถิ่น ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากต่างชาติ รวมทั้งผู้บริหารที่มีมาจากต่างวัฒนธรรม การทำงานจะไม่ประสบความสำเร็จหากคนในองค์กรไม่ศึกษาและเรียนรู้ การปรับตัวในเรื่องวัฒนธรรมที่ต่างกัน ซึ่งในแต่ละวันต้องใช้เวลาทำงานร่วมกันยาวนาน สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาคือ ความพยายามที่จะเข้าใจ และอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขระหว่างคนที่มีมาจากต่างวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม มุ่งเน้นไปที่ความสามารถของผู้นำในการเข้าใจ บริหารจัดการ และทำงานกับผู้คนจากหลากหลายวัฒนธรรม ทฤษฎีเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในโลกที่หลากหลายทางวัฒนธรรมมากขึ้น

3. การศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

สุรพงษ์ ชัยสวัสดิ์ (2560) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ ทั้งวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรมของนักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และชุมชน เข้าใจถึงความแตกต่าง ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี ของแต่ละวัฒนธรรม เช่น

การเคารพความหลากหลาย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรม สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้นักเรียนทุกคนรู้สึกเท่าเทียม ปลอดภัย และได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำหลักสูตร การสอน การวัดผลและประเมินผล กิจกรรมนักเรียน การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการความขัดแย้ง และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทพหุวัฒนธรรม

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาในบริบทพหุวัฒนธรรม

การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สอดคล้องกับบริบทพหุวัฒนธรรม กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สอดคล้องกับบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เน้นการเคารพในความแตกต่าง ส่งเสริมความเท่าเทียม โอกาสที่เท่าเทียม และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

2. การพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทพหุวัฒนธรรม ออกแบบหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เน้นการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การสร้างบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อความหลากหลายทาง วัฒนธรรม: สร้างบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมให้ทุกคน รู้สึกปลอดภัย เคารพ ยอมรับ และเปิดใจรับฟังความแตกต่าง

3.การพัฒนาทักษะของผู้บริหาร ครู และบุคลากร พัฒนาทักษะของผู้บริหาร ครู และบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ทักษะการบริหารจัดการความหลากหลาย ทักษะการแก้ปัญหา

4. การมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู และผู้ปกครอง: ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู และผู้ปกครอง ในกระบวนการบริหารสถานศึกษา สร้างความร่วมมือ ความเข้าใจ และการสนับสนุน

Riehl (2000) กล่าวว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องสามารถจัดโปรแกรมการเรียน การสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เรียน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง โรงเรียนและชุมชน สอดคล้องกับ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2552) เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัด ชายแดนภาคใต้ ควรมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในด้านความสามารถในการตระหนักถึงความแตกต่าง ทางวัฒนธรรม จัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการทำงานกับภาคีทุกภาคส่วน และพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารครูและบุคลากร ทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม

เอกรินทร์ สังข์ทอง (2552) พบว่า ลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุ วัฒนธรรม ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำในชุมชน กล่าวคือ ผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม จะต้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่เบื้องต้นของตนในบริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมไปถึงการมีความตระหนักถึงและมีความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) และ จะต้องแสดงออกถึงศักยภาพในการนำชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เพื่อให้สมาชิกในชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วม โดยผู้นำจะต้องมีทักษะในการนำชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อหลอมรวมเป็นกลุ่ม เดียวกัน แต่ยังคงสนับสนุนความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2. การเป็นผู้นำในการจัดโปรแกรม หรือการจัดกิจกรรมทางการศึกษา โดยผู้บริหารที่มี ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรมจะต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางด้านพหุวัฒนธรรม ซึ่งผู้นำ

สามารถกระทำได้โดยการออกแบบการเรียนการสอน และหลักสูตรด้านพหุวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังต้องสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมอย่างรูปแบบ และต้องสะท้อนคิดถึงว่าจะสามารถช่วยให้นักเรียน ครู หรือบุคลากรในโรงเรียนเกิดความซาบซึ้งเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้งในบริบทของชั้นเรียน ในโรงเรียน และในสังคม ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร

3. การเป็นผู้นำในการจัดการองค์การและ โครงสร้างที่สะท้อนถึงพหุวัฒนธรรม คือ ผู้นำจะต้องสามารถส่งเสริมให้เกิดความตระหนักทางด้านวัฒนธรรม โดยการจัดโครงสร้างทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น การละเล่นชั้นเรียน การละเล่นนักเรียนที่มีวัฒนธรรมหรือมีความสามารถทางการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการยอมรับซึ่งกันและกันการจัดโครงสร้างอื่น ๆ ที่เป็นไปได้ คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการด้านพหุวัฒนธรรมศึกษา โดยมีผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในโรงเรียนและชุมชนให้เข้ามาช่วยกำหนดทิศทาง รูปแบบการเรียนรู้ สื่อการเรียน การสอน และกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการกำหนดแผนการ โครงการหรือกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยเน้นกิจกรรมที่มีความต่อเนื่อง และมีการวัดและประเมินผลของโครงการ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมให้ดียิ่งขึ้นไป และนอกจากนี้อาจมีการจัดห้องละหมาดที่ถูกต้องตามหลักศาสนา หรือการจัดโต๊ะหมู่บูชา เพื่อให้ให้นักเรียนที่มีความแตกต่างทางศาสนาสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อความเข้าใจถึงความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดครัวและภาชนะอาหารที่ถูกสุขลักษณะ และหลักศาสนาก็ยังสามารถกระทำได้ หากผู้บริหารมีความพร้อม ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ อาจเชื่อมโยงกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงโดยสถานศึกษา มอบหมายให้นักเรียนปลูกผักสวนครัวและนำผักสวนครัวที่นักเรียนปลูกเองนั้นมาทำเป็นอาหารกลางวันให้นักเรียน เป็นการช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของผู้ปกครองได้ด้วย

4. การเป็นผู้นำในการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือผู้นำต้องมีบทบาทและอิทธิพลโดยตรงต่อการวางรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความสอดคล้องตามแนวคิดสังคมพหุวัฒนธรรม โดยอาจกำหนดในรูปของนโยบายการคัดเลือกบุคลากรที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา หรือพื้นเพ ทั้งนี้ควรรวมถึงการรับนักเรียนที่มีความหลากหลายด้วยเช่นกัน ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและสื่อสารให้ครู ผู้ได้บังคับบัญชาและรวมถึงสมาชิกของชุมชนได้ทราบ โดยเฉพาะระบบกฎเกณฑ์หรือนโยบายขององค์การว่า มีนโยบายที่มีทิศทางอย่างไร ในการสนับสนุนแนวคิดด้านการจัดการพหุวัฒนธรรม ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงที่ผู้บริหารต้องแสดงออกให้เห็นถึงความรับผิดชอบ และการสร้างให้เกิดความชัดเจนในรูปแบบของการบริหารจัดการ

5. การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อแนวคิดพหุวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสะท้อนถึงคุณค่าของแนวคิดพหุวัฒนธรรมถือได้ว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบที่สำคัญโดยตรงของผู้นำ ดังนั้น วัฒนธรรมต่าง ๆ จะต้องถูกถ่ายทอด สนับสนุนและส่งเสริมโดยผู้นำขององค์การนั้น ๆ เช่น

การสร้างขวัญกำลังใจที่ดี ตลอดจนการเห็นคุณค่าของต่างวัฒนธรรมและปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียม โดยในการสร้างวัฒนธรรมนั้นผู้นำจะต้องกำหนดปรัชญาขององค์การและคุณค่าที่องค์การต้องการ สร้างให้เกิดขึ้นให้ชัดเจน นำไปสู่กระบวนการร่างนโยบาย กฎระเบียบโปรแกรม และขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องการนำปรัชญาไปสู่การปฏิบัติและสุดท้าย คือ การที่ผู้นำต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตนในทางที่ตรงมาอย่างสม่ำเสมอ

6. การจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมศึกษาในสถานศึกษา เป็นการจัดงบประมาณเฉพาะเพื่อการบริหารจัดการและการส่งเสริมพัฒนาวัฒนธรรมในสถานศึกษา ซึ่งการส่งเสริมพัฒนาวัฒนธรรมจะเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีที่จะแสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีความจริงใจในการสร้างให้เกิดการยอมรับต่อกัน รูปแบบของงบประมาณอาจอยู่ในรูปของการส่งเสริมการทำกิจกรรม การอบรมครูผู้สอน และการสร้างหลักสูตรพัฒนาวัฒนธรรมศึกษาของสถานศึกษา เป็นต้น

7. การสร้างระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียนและการตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงพัฒนาวัฒนธรรมต้องมีรูปแบบของการส่งเสริมแนวคิดพัฒนาวัฒนธรรมอย่างชัดเจน เด่นชัด เช่น มีการกำหนดแนวทางอย่างชัดเจนว่าจะมีการตอบสนองอย่างไรต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมหรือความแตกต่างทางความคิด ทั้งนี้ผู้นำต้องมีความตระหนัก และมีกลยุทธ์ที่ดี และต้องมีความเชื่อว่าปัญหาต่าง ๆ สามารถแก้ไขได้โดยการร่วมแรงร่วมใจกันของกลุ่มคน หรือผู้คนที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม โดยเฉพาะการใช้ระบบธรรมาภิบาลใน

นกร มังคละศิริ (2560, หน้า 25) พบว่า ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในการส่งเสริมพัฒนาวัฒนธรรมศึกษาให้เกิดขึ้นในชั้นเรียน โดยเฉพาะบทบาทต่อครูผู้สอน ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าครูผู้สอนได้ตระหนักในหน้าที่และคำนึงถึงวิธีการส่งเสริมพัฒนาวัฒนธรรมศึกษา โดยเฉพาะประเด็นต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การเข้าถึง ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งมีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ครูวางแผนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรม ประเมินค่าการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความสามารถในการให้นักเรียนได้แลกเปลี่ยนและ ร่วมประเมินค่าความรู้ ทักษะ และพรสวรรค์ของผู้อื่น และใช้กลยุทธ์การเรียนรู้แบบร่วมมือในสภาพของการเรียนรู้ที่มีความเป็นประชาธิปไตย และไม่มี การแข่งขันเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการบรรลุข้อตกลงโดยการเจรจา

2. กลยุทธ์ความเข้าใจอย่างมีวิจารณญาณ ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูใช้ประสบการณ์ของนักเรียนเป็นจุดเริ่มต้นในการตรวจสอบและยินยอมให้นักเรียนได้นิยามวัฒนธรรมด้วยภาษาของเขาเอง ให้นักเรียนได้มีการพัฒนาการสนทนากับครอบครัวและสมาชิกคนอื่น ๆ ในเรื่องการปฏิบัติ ความคิด หรือความสัมพันธ์ที่มีในวัฒนธรรม และใช้กิจกรรมแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม รวมถึงการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความเชื่อหรือการปฏิบัติในวัฒนธรรมของตน

3. กลยุทธ์การส่งเสริมวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูมีการสนทนาข้ามวัฒนธรรมทั้งในชั้นเรียนและในโรงเรียน อาจมีการเชิญสมาชิกของกลุ่มวัฒนธรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองและเรื่องราว รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจว่าไม่มีบุคคลใดเป็นเจ้าของวัฒนธรรมทั้งหมด ควรหลีกเลี่ยงทัศนคติตายตัว และระลึกไว้เสมอถึงอันตรายของทัศนคติตายตัวที่เกิดขึ้นในวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือแม้กระทั่งการมีส่วนร่วมในการประเมินผล สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วจะก่อให้เกิดผลดี ทั้งสิ้น เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ทุกคนจะแสดงศักยภาพของตนเองออกมาทำให้ประสิทธิผลของงานจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Johnson (2003) พบว่า ผู้นำที่มีการตอบสนองต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้น จะมีส่วนช่วยสนับสนุนความสำเร็จทางด้านวิชาการของผู้เรียน

Riehl (2000) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถทางด้านผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้น ต้องมีความพร้อมในการจัดการศึกษาตามกรอบแนวคิดดังกล่าว โดยจะต้องมีการตอบสนองและแสดงออกถึงทักษะการจัดการทางด้านการศึกษา ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1. ต้องส่งเสริมการจัดการศึกษาแบบใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสามารถส่งเสริมและสนับสนุนนักเรียนทุกกลุ่มที่มี พื้นฐานแตกต่าง ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความคาดหวังที่ชัดเจน และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่อยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ ต้องมีแนวทางที่ชัดเจนในการสนับสนุน หรืออภิปรายความแตกต่างของกลุ่มบุคคล

2. ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและมีบทบาทที่ชัดเจนต่อการเรียนการสอนภายในโรงเรียน โดยมีบทบาทในการส่งเสริม เอื้ออำนวย หรือ เป็นตัวเร่งในการส่งเสริมให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้อำนวยการต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการแสดงออกถึงศักยภาพทางด้านภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอน และต้องมีความตระหนักต่อรูปแบบการสอนที่เป็นจริง รวมถึงการตระหนักต่อรูปแบบการประเมินผลที่มีความเหมาะสมต่อผู้เรียน

3. ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสามารถเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยการดึงผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ ผู้อำนวยการต้องกระตุ้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่ในการบริการชุมชนและสังคม นอกจากนี้ต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงวัฒนธรรม (Connecting cultures) ของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกัน ทั้งด้านภายในและภายนอกสถานศึกษาและชุมชน

เช่นเดียวกับ Kavanaugh (2005, อ้างอิงใน เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2551) ได้กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญดังกล่าวขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคม ความเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของชุมชนและผู้ปกครอง

Banks (2004) กล่าวว่า ผู้นำโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทุกคน ดังนี้ 1) เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำโรงเรียนควรแสดงให้เห็นถึงความเคารพต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมทั้งในคำพูดและการกระทำ 2) สร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนที่เน้นความสำคัญของการศึกษาพหุวัฒนธรรม 3) พัฒนานโยบายและแนวทางปฏิบัติ สร้างนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ส่งเสริมความเท่าเทียมและความยุติธรรมทางการศึกษา 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน คือ การสร้างความร่วมมือกับชุมชนเพื่อพัฒนาการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทุกคน 5) สนับสนุนการพัฒนาครู โดยการจัดอบรมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายทางวัฒนธรรม 6) สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่าง และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน 7) ประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

แนวทางปฏิบัติที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปใช้ ได้แก่ 1) จัดทำหลักสูตรที่หลากหลายรวมเนื้อหาที่สะท้อนความหลากหลายทางวัฒนธรรมและประสบการณ์ของผู้เรียน 2) ใช้สื่อการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น หนังสือ ภาพยนตร์ หรือบทความที่สะท้อนความหลากหลายทางวัฒนธรรม 3) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม เช่น การจัดงานวันวัฒนธรรม หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น 4) สร้างความร่วมมือกับชุมชน เชิญผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายวัฒนธรรมมาบรรยาย หรือจัดกิจกรรมร่วมกับองค์กรชุมชน

จากการศึกษาแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตาราง 1 แสดงการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรม	Banks (2001)	Chongcharoen (2010)	นนกร มงคลศิริ (2560)	พินธกานต์ ทรงบุญรอด (2565)	ขวลิต เกิดทิพย์ (2562)	อานูวา ลอแม (2566)	ลลิตกร ทองสุกใส (2563)	กัญญาลักษณ์ ชีพบุบิต (2566)	ต่อเหลาะ ดอละ (2565)	ความถี่
1. ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	✓		✓		✓			✓	✓	5
2. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร			✓	✓				✓	✓	4
3. ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร			✓					✓	✓	3
4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากร			✓					✓	✓	3
5. ด้านการมีคุณธรรม			✓					✓	✓	3
6. การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				✓						1
7. การมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน					✓					1
8. การสร้างความไว้วางใจ				✓						1
9. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม					✓					1
10. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน					✓	✓	✓			4
11. การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	✓				✓		✓			2
12. การสร้างความตระหนักและความอ่อนไหวต่อพหุวัฒนธรรมศึกษา						✓				1
13. การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่						✓				1
14. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานกับภาคีทุกภาคส่วน		✓				✓				2
15. การพัฒนาวิชาชีพตนเอง ครู และบุคลากรทางการศึกษา						✓	✓			2
16. การส่งเสริมอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและวัฒนธรรมท้องถิ่น	✓						✓			2

ตาราง 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรม	Banks (2001)	Chongcharoen (2010)	นนกร มงคลศิริ (2560)	พันธกานต์ ทรงบุญรอด (2565)	ชวลิต เกิดทิพย์ (2562)	อานูวา ลอแม (2566)	ฐิติกร ทองสุกใส (2563)	กัญญาลักษณ์ ชีพบุบติ (2566)	ต่อเหระระ ดอละ (2565)	ความถี่
17. การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา	✓	✓					✓			3
18. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัยที่สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรมศึกษา							✓			1
19. กระบวนการสร้างองค์ความรู้	✓									1
20. การประเมินสถานการณ์ปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน		✓								1
21. การใช้แนวทางในการบริหารจัดการความหลากหลายวัฒนธรรม		✓								1
22. การปลูกฝังทัศนคติในการอดทนต่อความแตกต่างของวัฒนธรรม		✓								1

จากตาราง 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ Banks (2001); Koolchalee Chongcharoen (2010); นนกร มงคลศิริ (2560); พันธกานต์ ทรงบุญรอด (2565); ชวลิต เกิดทิพย์ (2562); อานูวา ลอแม (2566); ฐิติกร ทองสุกใส (2563); กัญญาลักษณ์ ชีพบุบติ (2566); ต่อเหระระ ดอละ (2565) สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่นักวิชาการมีความคิดเห็นเหมือนกัน ตั้งแต่ 3 คน ขึ้นไป และได้นิยามองค์ประกอบใหม่เพื่อให้ครอบคลุมมากขึ้น โดยคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งได้เป็น 7 ด้าน ดังนี้ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการมีคุณธรรม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

เนื่องด้วยสภาพสังคมไทยในปัจจุบันและอนาคตต้องเผชิญกับกระแสของโลกที่ไร้พรมแดน กระแสประชาธิปไตยมีมากขึ้น กระแสข้อมูลข่าวสาร การโยกย้ายถิ่นฐาน และกระแสวัฒนธรรม ผู้นำจึงต้องหารูปแบบผสมผสานที่เหมาะสมระหว่างกระแสโลกกับกระแสวัฒนธรรมท้องถิ่น (Localization) และต้องเชื่อมโยงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้ได้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร, 2549)

สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (2565) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม หมายถึง การเคารพเข้าใจ และเปิดใจรับต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม ค่านิยม ประเพณี ความเชื่อ วิถีชีวิต ของกลุ่มคนที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มองความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีความค่า ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติและเท่าเทียม รักและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีหลักการดังนี้

1. เคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ค่านิยม ประเพณี ความเชื่อ วิถีชีวิตของผู้อื่น หลีกเลี่ยงการตัดสิน การดูถูก การล่วงละเมิด หรือการเลือกปฏิบัติ
2. พยายามศึกษา เรียนรู้ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง เปิดใจรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างความสัมพันธ์ที่ดี
3. เปิดใจรับต่อสิ่งใหม่ ๆ วัฒนธรรมใหม่ ๆ ประสพการณ์ใหม่ ๆ ปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
4. ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา วัฒนธรรม หรือสถานะทางสังคม
5. ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม วัฒนธรรม และการพัฒนาต่าง ๆ โดยไม่แบ่งแยก
6. สนับสนุนการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ส่งเสริมให้เด็ก ๆ เยาวชน และประชาชนทั่วไป มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติประโยชน์
7. การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ช่วยลดความขัดแย้ง ส่งเสริมความสามัคคี และความเข้าใจในสังคม
8. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวัฒนธรรมที่หลากหลาย ช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการพัฒนาในด้านต่าง ๆ
9. การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงทรัพยากร บริการ และโอกาสต่าง ๆ อย่างเท่าเทียม

10.ส่งเสริมการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวจะรู้สึกดึงดูดใจ ประทับใจ และอยากเดินทางมาเยือนสถานที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

11.เสริมสร้างความมั่นคง สังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความยืดหยุ่นปรับตัว และรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ดี

กมลชนก ชำนาญ (2014) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความตระหนักรู้ และความสามารถในการสื่อสาร

นนกร มังคละศิริ (2560) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ทักษะ ความสัมพันธ์ และการพัฒนา ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมอยู่ในระดับปานกลาง มีข้อเสนอแนะให้พัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรม และสนับสนุนทรัพยากร เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์บริบท การกำหนดเป้าหมาย การออกแบบกิจกรรม การดำเนินการ และการประเมินผล ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาในบริบทพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังกล่าวอีกว่า ผลการสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้น ผู้นำต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมทางวิชาชีพ การยอมรับความแตกต่างทางเพศ

สำรวย รุ่งเรือง (2563) ศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า องค์ประกอบทางด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ทักษะ ความสัมพันธ์ และการพัฒนา เป็นปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ส่วนของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมอิสลาม ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม คือ เพศ วัย และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมอิสลาม

ธนพล อินประเสริฐกุล (2557) ศึกษาเรื่องการยอมรับต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้โดยสารที่มีผลต่อขีดความสามารถในการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ศึกษาปัจจัยด้านการยอมรับต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้โดยสาร ที่มีผลต่อขีดความสามารถในการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการยอมรับต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้โดยสาร ประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสาร ความต้องการการบริการ และบุคลิกภาพของลูกค้า

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ในอนาคตต้องพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ในการนำองค์กรและสมาชิกสู่การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ก้าวสู่อนาคตได้อย่างสอดคล้องกับเวลา และทำได้ก่อนที่สิ่งใหม่จะมาถึง โดยสามารถแปลงสภาพองค์กรด้วยการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติ ความเชื่อของผู้ได้บังคับบัญชา และวิธีการทำงานต่าง ๆ ด้วยซึ่งคุณสมบัตินี้เพิ่มเติมที่ต้องสร้างขึ้นใหม่ คือ ความสามารถบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) กล่าวคือ สามารถถ่ายทอด หรือแปลงแนวคิดตามวิสัยทัศน์ให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้ คือ การปฏิบัติ (Action) ให้บรรลุผลตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารควรมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงความผิดพลาดทางวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม หมายถึง การให้ความสำคัญและเคารพต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม มองเห็นคุณค่า พร้อมทั้งจะเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่หลากหลาย และเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงทรัพยากรอย่างเท่าเทียม โดยภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพึงมี อันได้แก่ การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง วัฒนธรรมทางเชื้อชาติ ศาสนา พิธีกรรม ความแตกต่างทางเพศ ช่วงอายุ รวมถึงสามารถบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งในโรงเรียน และบริบทโดยรอบโรงเรียนได้

ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

อมรา ปานศรีแสง (2565) ทักษะการสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำที่มีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถสร้างแรงบันดาลใจ โนมน้าวใจ กระตุ้นให้ผู้คนร่วมมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทักษะการสื่อสารของผู้นำสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. การสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำต้องสามารถสื่อสารทั้งการพูดและการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหา และความต้องการของผู้อื่น สื่อสารข้อมูล ความคิด ความตั้งใจ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน กิจกรรม อย่างชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย
2. การสื่อสารแบบมีวัตถุประสงค์ ผู้นำต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้ชัดเจน เลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ กลุ่มเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การประชุม การนำเสนอ การเขียนรายงาน การพูดคุยส่วนตัว การใช้เทคโนโลยี
3. การสื่อสารแบบโนมน้าวใจ ผู้นำต้องสามารถสื่อสารเพื่อโนมน้าวใจ จูงใจ กระตุ้นให้ผู้คนร่วมมือ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร สื่อสารด้วยความจริงใจ น่าเชื่อถือ ใช้ภาษาที่เหมาะสม ประกอบด้วยเหตุผล ข้อมูล หลักฐาน ตัวอย่าง และเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหา

4. การสื่อสารแบบสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องสามารถสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ปลุกเร้าพลัง กระตุ้นให้ผู้คนมุ่งมั่น พุ่งเท ทำงานอย่างมีพลัง สื่อสารด้วยความกระตือรือร้น มีพลัง ใช้ภาษาที่สื่ออารมณ์เปี่ยมไปด้วยความหวัง ความมุ่งมั่น และความเชื่อมั่น

5. การสื่อสารแบบสร้างความสัมพันธ์ ผู้นำต้องสามารถสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เชื่อมโยง ผูกมิตร สร้างความไว้วางใจ สื่อสารด้วยความเคารพ เข้าใจ รับฟัง ใส่ใจ ช่วยเหลือ สนับสนุน สร้างบรรยากาศที่ดี เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน

ประโยชน์ของทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

1. สร้างความไว้วางใจ ทักษะการสื่อสารที่ดี ช่วยสร้างความไว้วางใจ เชื่อมันระหว่างผู้นำ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และบุคคลทั่วไป

2. สร้างแรงบันดาลใจ ทักษะการสื่อสารที่ดี ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ปลุกเร้าพลัง
กระตุ้นให้ผู้คนมุ่งมั่น ท้มเท ทำงานอย่างมีพลัง

3. กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ทักษะการสื่อสารที่ดี ช่วยกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ
ทำงานเป็นทีม บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. แก้ไขปัญหา ทักษะการสื่อสารที่ดี ช่วยในการสื่อสาร ประสานงาน เจริญก้าวหน้า โกล่เกลี่ย
แก้ไขปัญห ความขัดแย้ง

5. สร้างภาพลักษณ์ที่ดี ทักษะการสื่อสารที่ดี ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดี น่าเชื่อถือ น่าประทับใจ ให้กับผู้นำและองค์กร

การพัฒนาทักษะการสื่อสาร ผู้นำสถานศึกษาสามารถพัฒนาทักษะการสื่อสารได้หลายวิธี เช่น 1) ฝึกฝนการสื่อสาร ฝึกพูด ฝึกฟัง ฝึกเขียน ฝึกสื่อสารในสถานการณ์ต่าง ๆ 2) เรียนรู้ทักษะการสื่อสาร เข้าร่วมอบรม สัมมนา หลักสูตร

Grisham (2006) กล่าวว่า การสื่อสาร เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองบุคคลขึ้นไป โดยมีการแบ่งปันความรู้สึก ความเชื่อ ความคิด เพื่อแสดงความต้องการในการปฏิบัติที่ชัดเจนหรือข้อตกลงร่วมกัน รวมไปถึงการมีอิทธิพลในการสื่อสาร

Adair (2015) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้อื่น วิธีสร้างแรงบันดาลใจให้ทีม และวิธีจัดการกับความขัดแย้ง และยังกล่าวถึง วิธีการสร้างความไว้วางใจด้วย

Kinicki and Williams (2006 อ้างอิงใน บุตรี จารุโรจน์ และคณะ, 2550, หน้า 33) กล่าวถึง ลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) ประกอบด้วย มีความสามารถในการสื่อสาร (Ability to Communicate) ผู้นำจะมีความสามารถในการสื่อสารเป้าหมายให้เป็นที่เข้าใจในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำ และสัญลักษณ์ มีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำประเภทนี้

ต้องมีหมายกำหนดการ การออกแบบการทำงาน และเป้าหมายสูงสุดที่จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นทำให้พนักงานให้ความสนใจ

Hochschild (2009) ได้กล่าวว่า ความหลากหลายนี้ไม่เพียงแต่ด้านเชื้อชาติเท่านั้น ยังมีอีกหลากหลายขอบเขตที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำควรมีความสามารถในการใช้ภาษากลางหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร

กัญญาลักษณ์ ชีพอุบัติ (2566) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่าผู้บริหารต้องมีความชำนาญทางด้านการสื่อสารโดยเฉพาะด้านภาษาอังกฤษ เพราะเป็นภาษาสากลที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และผู้บริหารควรมีความสามารถในการสื่อสารด้วยการเขียนที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารจัดเป็นทักษะที่สำคัญที่ช่วยให้มีการสร้างสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในองค์กร เป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารควรมีศาสตร์และศิลป์ในการพูดเพื่อให้เกิดการโน้มน้าวใจคนได้

สรุปได้ว่า ความสามารถในการสื่อสาร เป็นหัวใจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การฟัง การพูด การเขียน การอ่าน การนำเสนอ การใช้สื่อ และการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรระหว่างโรงเรียนกับชุมชนบนพื้นฐานความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม

ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2556) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความเข้าใจ ความไว้วางใจ การเคารพ การช่วยเหลือ และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ที่ดีส่งผลดีต่อทั้งบุคคลและองค์กร ดังนี้ ต่อบุคคล ช่วยให้รู้สึกพึงพอใจ มีความสุข มีแรงจูงใจ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต่อองค์กร ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ลดความขัดแย้ง เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรได้หลายวิธี ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจ ร่วมกันสร้างความหมาย และมุ่งมั่นสู่เป้าหมายเดียวกัน
2. ส่งเสริมการสื่อสาร ผู้บริหารควรส่งเสริมการสื่อสารที่ดี เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหา และความต้องการของบุคลากร สื่อสารข้อมูล ความคิด ความตั้งใจ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน กิจกรรม อย่างชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย

3. สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ซื่อสัตย์ โปร่งใส ยุติธรรม ให้เกียรติ เคารพ และส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระ รับผิดชอบ ตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็น

4. สนับสนุนและส่งเสริม ผู้บริหารควรสนับสนุน ส่งเสริม ให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ เติบโตในหน้าที่การงาน มอบหมายงานที่ท้าทาย ให้โอกาสแสดงความสามารถ สนับสนุน ทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องมือ ที่จำเป็น

5. สร้างรางวัลและการยกย่อง ผู้บริหารควรมีระบบรางวัลและการยกย่อง ชื่นชมผลงาน ความทุ่มเท ความเสียสละของบุคลากร สร้างขวัญกำลังใจและเป็นแรงจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ส่งเสริม ให้บุคลากรได้รู้จัก กันเคย สร้างมิตรภาพ ทำงานร่วมกัน เกิดความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ตัวอย่างกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมกลุ่ม อาทิ การละเล่น กีฬา งานอาสาสมัคร กิจกรรมนันทนาการ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรได้รู้จัก กันเคย ผ่อนคลาย สร้างความสัมพันธ์ที่ดี กิจกรรมพัฒนา อาทิ เช่น การอบรม สัมมนา เวิร์คช็อป ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ เติบโตในหน้าที่ การงาน กิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติ เช่น งานเลี้ยงฉลอง พิธีมอบรางวัล ช่วยสร้างขวัญกำลังใจ และเป็นแรงจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Hooper and Potter (อ้างอิงใน นิติย สัมมาพันธ์, 2546) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ ด้านการส่งเสริมบุคลากร ไว้ว่า ผู้นำต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็น “ตัวแบบบทบาท” (Role Models) ให้บรรดาผู้ตาม มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง และสามารถทำให้บุคคลอื่นเลื่อมใส และเชื่อถือ ร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สามารถถึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคคลอื่นออกมา ได้โดยการจูงใจ การเอื้ออำนวย การเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และสนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะคิดใหม่ ทำใหม่ และคิดชอบ ทำชอบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรโดยมุ่งเน้นไปที่บทบาท ของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้

วรรณภา วิจิตรจรรยา (2557) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้วิธีการจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งแนวคิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน ของพนักงานนั้นมีการกล่าวถึงมาเป็นเวลานานแล้ว แต่การนำไปปฏิบัติในองค์กรให้เป็นที่ยอมรับ ไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้บริหารต้องการกระตุ้น โน้มน้าวใจ เปิดใจรับฟัง และยอมรับความคิดเห็นของ พนักงาน ทั้งนี้ในการริเริ่มให้พนักงานมีส่วนร่วม อาจเริ่มจากให้พนักงานตัดสินใจในหน้าที่งาน ของตนเอง แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม จากนั้นจึงปรับระดับให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไข

ปัญหา และเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์กรตามลำดับ ทั้งนี้การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระยะสั้น อาจกระตุ้นพนักงานให้สนใจทำกิจกรรมด้วยเงินรางวัล เพราะจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้เร็ว แต่หากต้องการสร้างความมีส่วนร่วมในระยะยาว ผู้บริหารอาจให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยตรง ให้อำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับภาระงานและให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การชมเชย เพราะจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องคำนึงถึงความสนใจของพนักงานแต่ละคน ความสามารถของพนักงานในการมีส่วนร่วม บุคลิกลักษณะ และความต้องการของพนักงาน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ทำการเปรียบเทียบความเป็นผู้บริหารกับความเป็นผู้นำด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรไว้ ดังนี้ ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรผ่านเครื่องมือและช่องทางการสื่อสาร โดยความสัมพันธ์มีลักษณะเป็นทางการ และอาศัยอำนาจตามกฎหมาย ขณะที่ผู้นำมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นบุคคลให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กร ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้เกิดจากอิทธิพลของผู้นำที่ส่งต่อไปยังผู้ตาม โดยเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วม และกระตุ้นแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความสำเร็จในองค์กร มากกว่าการให้รางวัลตอบแทน

มุกรินทร์ กันเขตวิทย์ (2566) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า การสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรยังเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

นงลักษณ์ เชาววิศิษฐ์ (2562) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับผลการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับผลการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมสามารถบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมความเข้าใจ ความเคารพ ความอดทน นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการแก้ปัญหา และผลการเรียนที่ดี

กัญญาลักษณ์ ชีพอุบัติ (2566) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัย พบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาใน 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีค่า ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และด้านการเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้บริหารควรมีการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกันระหว่างครูไทยและครูต่างชาติ หรือครูทุกเพศทุกวัย เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น การจัดกิจกรรมในโอกาสพิเศษ เช่น วันเกิดบุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการทำงานผู้บริหารต้องมีความเข้าใจบนพื้นฐาน

ความหลากหลายของคนในองค์กร ต้องสร้างแรงจูงใจและสร้างความศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความผูกพันต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดี ภายในโรงเรียนซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างสรรค์บรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จร่วมกันของทั้งนักเรียน ครู และบุคลากรทุกคน โดยผู้บริหารโรงเรียน ต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียนที่มาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม คอยปลูกฝังความสัมพันธ์ที่ดี และสนับสนุนให้ครูมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ภายใต้ความแตกต่าง และส่งเสริมการจัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก เพื่อให้บุคลากรทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ

ด้านการสนับสนุนทรัพยากร

วีรพงษ์ บุญศรี (2563) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนหัวใจสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย บทบาทหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือ การสนับสนุนทรัพยากร ให้เพียงพอเหมาะสมแก่การจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานของสถานศึกษา โดยครอบคลุม ถึงทรัพยากรด้านต่าง ๆ ทรัพยากรที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทหลัก ดังนี้ 1) ทรัพยากรมนุษย์ (บุคลากรในสถานศึกษา) เช่น ครู อาจารย์ พนักงาน นักเรียน นักศึกษา 2) ทรัพยากรทางการเงิน งบประมาณ เงินทุน รายได้ ค่าใช้จ่าย 3) ทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ อุปกรณ์การเรียนการสอน เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก

กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากร ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กลยุทธ์ดังนี้

1. การวางแผน ผู้บริหารควรมีแผนการบริหารจัดการทรัพยากรที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความต้องการ และแนวทางการจัดสรรทรัพยากร
2. การจัดสรร ผู้บริหารควรจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับความต้องการ งาน หน้าที่ ของแต่ละบุคคล หน่วยงาน กิจกรรม
3. การควบคุม ผู้บริหารควรติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ คุ่มค่า และประหยัด
4. การพัฒนา ผู้บริหารควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากร เทคโนโลยี และวิธีการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างการสนับสนุนทรัพยากร ได้แก่

1. การสนับสนุนด้านบุคลากร ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาการสอน การทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ

2. การสนับสนุนด้านการเงิน ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนกิจกรรม การเรียนการสอน จัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอน เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก ที่จำเป็น

3. การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารควรจัดหา ดูแลรักษา อุปกรณ์การเรียน การสอน เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก ให้พร้อมใช้งาน ปลอดภัย และมีสภาพดี

Banks and Banks (2001); Sleeter & Grant (2003) ระบุว่า สถานศึกษาภายใต้การนำ ของผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักถึงหลักสูตรการเรียนการสอน รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร ในการจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรม ทั้งนี้ ผู้บริหารการศึกษาควรหาทางแก้ไขปัญหาทางการศึกษา โดยอาศัยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

Yeung, Lee & Yue. (2006) อธิบายว่า โรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้ทางด้าน บริหารจะต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการปลูกฝังทางด้านวัฒนธรรมและสร้างให้เกิดสังคมแห่ง คุณธรรม โดยผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น ประสานงาน และสนับสนุนให้ครูผู้สอนพัฒนา หลักสูตรการเรียนการสอน

นงลักษณ์ ศรีบุญมี (2562) กล่าวว่า แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานในสถานศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ควรพัฒนา ใน 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดหา 3) ด้านการพัฒนา 4) ด้านการบริการ และ 5) ด้านการประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแผนงานที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมาย ความต้องการ แหล่งที่มา กลไกการจัดการ การติดตาม ประเมินผล จัดหาทรัพยากรสารสนเทศที่มีคุณภาพ มาตรฐาน ตรงตามความต้องการ คุ่มค่า พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ควบคุม ดูแล รักษา ซ่อมแซม ใช้งานอย่างคุ้มค่า สร้างความร่วมมือ เครือข่าย กับหน่วยงานต่าง ๆ ภาคเอกชน ชุมชน ผู้ปกครอง เพื่อสนับสนุนทรัพยากรสารสนเทศ

สรุป การสนับสนุนทรัพยากร หมายถึง การจัดหา การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้รับการพัฒนาด้ว นศักยภาพของตนเองในด้านการให้องค์ความรู้ด้านพหุวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องส่งเสริมการจัดทำ หลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลาย จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และสื่อสารสนเทศ ที่ส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียน

ด้านการมีคุณธรรม

ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนให้สถานศึกษามุ่งสู่ อนาคต ดังนั้น คุณธรรม จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องมี เพื่อเป็น แบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร นักเรียน และชุมชน คุณธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ดังนี้

1. คุณธรรมส่วนตัว ยึดมั่นในความจริง ปฏิบัติตนด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับ ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่น อดทนต่ออุปสรรค ปัญหา และความกดดัน ควบคุมอารมณ์ได้ดี เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม มุ่งเน้นประโยชน์ของนักเรียนและสถานศึกษา มีเมตตาต่อผู้อื่น เข้าใจ เห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือเกื้อกูล ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียม ไม่ลำเอียง กตัญญูต่อผู้มีพระคุณ รู้คุณค่าของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ละเอียดต่อสิ่งที่ผิด รู้จักผิดชอบชั่วดี ใฝ่หาความรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มุ่งมั่น อดทน พยายามอย่างสุดความสามารถ

2. คุณธรรมในการบริหาร มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มุ่งนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กระตุ้น สนับสนุน บุคลากร นักเรียน ให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย ตัดสินใจอย่างรอบคอบ คำนึงถึงผลลัพธ์ ผลกระทบ และความถูกต้อง สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ชัดเจน ตรงไปตรงมา เข้าใจง่าย ทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่งเสริม สนับสนุน การทำงานเป็นทีมบริหารจัดการทรัพยากร บุคคล สถานที่ อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ รอบคอบ คำนึงถึงผลลัพธ์ ประเมินผลการทำงาน ติดตามผล พัฒนา ปรับปรุง อยู่เสมอ

3. คุณธรรมในสังคม เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม มุ่งเน้นประโยชน์ของสังคม ตระหนักถึงหน้าที่ บทบาท ของตนเองต่อสังคม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม พัฒนาสังคม เคารพกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ ของสังคม อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ส่งเสริม อนุรักษ์ วัฒนธรรม ประเพณี ของท้องถิ่น อยู่ร่วมกันอย่างสันติ และเคารพในความแตกต่าง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

ศิริพร จันทร์แสน (2563) ทำการศึกษาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับดี โดยเฉพาะด้านความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความอดทน ความเสียสละ ความเมตตา ความยุติธรรม ความกตัญญู ความละเอียด ความใฝ่รู้ ความพากเพียร และความเสียสละ

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2547) กล่าวถึงภาวะผู้นำของไทยในอนาคตว่าควรเป็นผู้ที่มีความเมตตา กรุณา รักความถูกต้อง และรู้จักเสียสละ คุณธรรมย่อมทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือ มีคุณสมบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ Susan & Nextera (อ้างอิงใน ยุทธพงษ์ เจริญพันธุ์, 2546) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะจำเพาะของผู้นำในยุคปัจจุบันหรือผู้นำวิวัฒน์ ควรมีความซื่อสัตย์ เป็นคุณลักษณะอันดับแรกที่สุดของผู้นำที่ดีในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า คุณธรรม เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักด้านคุณธรรมทั้งต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การยึดหลักธรรมาภิบาล ความเสียสละ ความเมตตา ความยุติธรรม ผู้บริหารที่มีคุณธรรมจะนำสถานศึกษาไปสู่ความเจริญ

ก้าวหน้า ได้รับการเคารพนับถือและเป็นที่ยอมรับจากชุมชนโดยรอบโรงเรียน นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

ผู้บริหารโรงเรียน มีบทบาทสำคัญในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เพราะชุมชนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการสนับสนุนการศึกษาของนักเรียน การสร้างสัมพันธ์ที่ดีจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนและช่วยให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วาสนา ชูแสง (2557) ได้ให้ความหมายของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน คือ กระบวนการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อสร้างความ เข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ร่วมกำหนดความมุ่งหมาย และ

นโยบาย รวมถึงให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการศึกษา ความสนับสนุนทางด้านทรัพยากร กำลังคนและทุนทรัพย์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ในขณะเดียวกันก็มีความเจริญก้าวหน้าและเกิดประโยชน์ทั้งของโรงเรียนและชุมชน

สิราลักษณ์ ธนะเกียรติกุล (2566) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน ชุมชน และท้องถิ่น เป็นแนวทางในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อช่วยให้เกิดความร่วมมือ ความเข้าใจ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างชุมชนหรือท้องถิ่นในพื้นที่บริการของโรงเรียน และเปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ส่งเสริม สนับสนุนคุณภาพของการศึกษา เพื่อมุ่งหวังให้โรงเรียนได้มีการจัดการศึกษาให้ตรงตามความต้องการของชุมชน ความสำคัญของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน เนื่องจากการศึกษาเป็นเรื่องที่ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครอง ชุมชน รวมถึง คณะกรรมการการศึกษา ที่ได้มีบทบาทสำคัญในการเป็นแรงผลักดันช่วยผู้บริหารและครูให้ทำงานได้สำเร็จ ตลอดจนให้การสนับสนุนสถานศึกษา นอกจากนี้ โรงเรียนยังได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือจากองค์กรหรือหน่วยงานในพื้นที่ใกล้เคียงเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน ซึ่งเป็นสิ่งที่ยืนยันความเข้มแข็งของชุมชน เพื่อให้เป็นองค์กรที่ใหญ่ขึ้นในการร่วมกันพัฒนาโรงเรียน หรือที่เรียกว่า “บวร” บ้าน วัด โรงเรียน คือสามเสาหลักการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จะเห็นได้ว่า โรงเรียนกับชุมชนเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ การร่วมมือกันเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ดังนั้น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนจึงมีความสำคัญ เพราะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ลดและแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกัน ช่วยให้การราบความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย และช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ทั้งสองฝ่ายอีกด้วย

โดยเทคนิคในการสร้างเครือข่ายกับชุมชน โรงเรียนใช้หลักการสร้างความเชื่อมั่น และไว้วางใจ เพื่อพัฒนาสู่ความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ผ่านเทคนิค 3S's ในการสร้างความร่วมมือ และการสนับสนุนจากชุมชน ดังนี้

1. Shared vision การสร้างให้ชุมชนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสถานศึกษาในการสร้างสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองของนักเรียนให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ เป็นคนเก่ง คนดี

2. Synergy การรวมพลังประสานความร่วมมือกับชุมชนให้ทำงานร่วมกับสถานศึกษา โดยเอาจุดแข็ง และความพร้อมของบุคคล และทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาสร้างสรรค์จนเกิดประโยชน์สูงสุด

3. School-based Activities การสร้างสถานศึกษา ให้เป็นแหล่งความรู้ศูนย์กลาง พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชุมชน รวมถึงการฝึกอบรมตามที่ชุมชนต้องการ เปิดโอกาสให้สมาชิกชุมชนที่มีความรู้เป็นปู้ถ่ายทอดภูมิความรู้

เอกรินทร์ สังข์ทอง (2551) ได้ศึกษาการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและมีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาเพื่อการพัฒนาเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะทำให้โรงเรียนได้รับความช่วยเหลือ ความร่วมมือจากกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียน ทั้งเรื่องการจัดการเรียนการสอน หรือการจัดกิจกรรมอื่น ๆ ดังนั้นหากผู้บริหารได้สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างชุมชนกับโรงเรียนจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้เป็นไปอย่างราบรื่นและส่งผลต่อความปลอดภัยของบุคลากร ในโรงเรียนอีกด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยรูปแบบของการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ที่มีความเด่นชัด คือ การสร้างเครือข่ายผู้ปกครองและการส่งเสริมกิจกรรมสัมพันธ์ชุมชน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำตามแนวทางการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมศึกษา เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนที่ดีนั้นจะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังช่วยให้ชุมชนได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าเมื่อได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากสถานศึกษา

ศุภชัย จันทรงาม, ราเชนทร์ นพณัฐวงศ์กร และกนิษฐา คุณมี (2557) รายงานว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่โรงเรียนและชุมชนต้องให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียนและชุมชนรอบข้าง ดังนี้

1. ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนเป็นไปได้อย่างสะดวก
2. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
3. ช่วยให้โรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในชุมชนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

4. ช่วยให้เข้าใจถึงสภาพความต้องการและปัญหาของชุมชนเพื่อประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบายของโรงเรียน

5. มีส่วนให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน เป็นการช่วยพัฒนาสังคมอีกทางหนึ่ง
 6. ส่งเสริมในเรื่องของการอยู่ร่วมกันและการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในสังคม
 7. มีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการอื่น ซึ่งจะส่งผลดีต่อทางราชการ
- วรภาคย์ ไมตรีพันธ์ (2562) ได้ศึกษากระบวนการทัศน์ใหม่ของทฤษฎีภาวะผู้นำ สู่บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน พบว่า ในชุมชนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภาษาและศาสนา การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนที่อาจจะเป็นบทบาทที่สำคัญและท้าทายสำหรับผู้บริหารโรงเรียน บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนที่ตอบสนองต่อวัฒนธรรม ภาษาและศาสนา ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เน้นความยุติธรรมทางสังคม ภาวะผู้นำที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน และภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการรวมกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนด้วยวิธีการที่ตอบสนองต่อวัฒนธรรม ภาษาและศาสนาในพื้นที่นั้น ๆ

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2560) ได้กล่าวถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ดังนี้ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนช่วยให้โรงเรียนและชุมชนเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง และช่วยให้เกิดความร่วมมืออันดีต่อกัน ทั้งนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องปฏิบัติตามบทบาทของตนด้วยวิธีการที่เหมาะสม จึงจะสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นได้ บทบาทหน้าที่สำคัญของโรงเรียนต่อชุมชน คือ บทบาทในการให้การศึกษอบรมแก่บุคลากรในชุมชน ส่วนบทบาทสำคัญของชุมชนต่อโรงเรียนคือบทบาทในการมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา การให้ความร่วมมือและสนับสนุนการจัดการศึกษาและ บทบาทในการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีแนวทางในการดำเนินการ 2 แนวทาง คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์ทางตรง ประกอบด้วยวิธีการหลัก 2 ประการ ได้แก่ การนำโรงเรียนออกสู่ชุมชน และ การนำชุมชนเข้ามาสู่โรงเรียน

2. การสร้างความสัมพันธ์ทางอ้อม โดยการพัฒนาให้บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์อันดี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ การปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้สะอาด ปลอดภัย ร่มรื่น สวยงามเป็นที่ประทับใจแก่ผู้มาเยี่ยมเยือน

วัชรพล ถนอม (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนบ้านคอยช้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า แนวทางการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีดังนี้

1. การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญบทบาทและหน้าที่ของครูและบุคลากรต่อโรงเรียนกับชุมชน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน แนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 2) การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ โดยมีชุมชนเป็นส่วนร่วม

2. การพัฒนาการดำเนินงานความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ 1) งานสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือหรือบริการชุมชน ซึ่งได้กำหนดการพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ในด้านต่าง ๆ การให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียน การให้คำแนะนำหรือข้อปรึกษาในการจัดกิจกรรมชุมชน การให้บริการแหล่งเรียนรู้ แหล่งศึกษาค้นคว้าทางวิชาการแก่ชุมชน 2) งานสถานศึกษาขอความร่วมมือจากชุมชน ซึ่งได้กำหนดการพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในด้านต่าง ๆ การให้ชุมชนเสนอแนะแนวทางเพื่อการสนับสนุนและพัฒนาโรงเรียน 3) งานการเชิญผู้ปกครองและประชาชนในชุมชนมาประชุม 4) งานการออกเยี่ยมผู้ปกครอง และผู้เรียนตามบ้าน 5) งานการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานอื่น 6) งานการประชาสัมพันธ์สถานศึกษา

3. การนิเทศติดตามผล ดำเนินงานโดยใช้การนิเทศการดำเนินงานแบบให้คำชี้แนะ โดยจะนำผลการดำเนินงานในครั้งที่ 1 มาสะท้อนผลหาแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในภาคเรียนที่ 2 ต่อไป

Sather and Henze (2001 อ้างอิงใน ขวัญสุตา วงษ์แหยม, 2559) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน รวมถึงผู้คนที่มาจากต่างวัฒนธรรม โดยผู้นำจะต้องสร้างทางเลือกหรือแผนการในการสร้างความสัมพันธ์ในส่วนของความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ และผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติในการประเมินสถานการณ์เกี่ยวกับสถานะของปัญหาและความตึงเครียดที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นบุคคลเพื่อที่บุคลากร หรือนักเรียนในโรงเรียนสามารถเข้าพบหรือเข้าหาได้ โดยผู้นำจะต้องฟังอย่างรอบคอบเพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และในการจัดการกับปัญหาผู้นำต้องจัดอันดับความสำคัญก่อนหลังเพื่อการแก้ไขปัญหา และต้องให้เกิดความมั่นใจได้ว่านักเรียนทุกคนจะต้องได้รับการดูแลเพื่อให้มีความปลอดภัย และสะท้อนให้เห็นถึงว่าผู้นำควรนำแนวคิดทางด้านพหุวัฒนธรรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการกับปัญหาและประเด็นปัญหาต่างที่เกิดจากความแตกต่างหลากหลายในโรงเรียน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เป็นหัวใจสำคัญ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสร้างสังคมที่เข้มแข็ง ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน เกิดการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน ซึ่งจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของชุมชน การรับข้อเสนอแนะจากชุมชนนำไปสู่การดูแลและพัฒนาโรงเรียน จะช่วยให้การจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สร้างสังคมที่พัฒนาอย่างยั่งยืน และตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนโดยรอบโรงเรียน บนพื้นฐานที่มีความแตกต่างของวัฒนธรรม

การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา

เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน ทุกคนควรมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นภูมิหลังทางสังคม เศรษฐกิจ หรือความแตกต่างทางร่างกายและจิตใจ อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมความเท่าเทียมในด้านการศึกษาก็เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา (2566) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อสังคมโลก รวมทั้งต่อโรงเรียนที่มีความหลากหลายของผู้เรียน โดยก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำที่เพิ่มมากขึ้น การส่งเสริมความเสมอภาคและความครอบคลุมทางการศึกษาจะช่วยให้ผู้เรียนมั่นใจว่าจะได้รับความยุติธรรมและประสบความสำเร็จในชีวิตได้อย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าผู้เรียนจะมีความแตกต่างกันจากชาติพันธุ์ ภูมิหลัง หรือความต้องการจำเป็นพิเศษจากความหลากหลายด้านเพศสภาพและอัตลักษณ์ และอื่น ๆ ในปัจจุบันมีผู้เรียนจำนวนมากที่มีผลการเรียน สภาพความเป็นอยู่ และโอกาสของการทำงานที่ด้อยกว่าผู้เรียนบางกลุ่ม การให้ความสำคัญกับการศึกษาที่เท่าเทียมและครอบคลุมทั่วถึง สามารถช่วยให้ระบบการศึกษา และจุดมุ่งเน้นของครูตรงตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละคนได้

OECD Education and Skills Today (2023) กล่าวถึง โครงการ Strength through Diversity ของ OECD ได้ระบุ 6 ข้อสำคัญในการสร้างระบบการศึกษาที่ดี เพื่อส่งเสริมความเท่าเทียมและความครอบคลุมทางการศึกษาให้มากขึ้น ดังนี้

1. นโยบาย มีความครอบคลุมทุกด้าน เพื่อเป็นกรอบการทำงานที่ทำให้ระบบการศึกษามีความเสมอภาค มีการควบคุมทรัพยากร และการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าระบบดังกล่าว สะท้อนถึงความต้องการของผู้เรียนทุกคนได้
2. การระดมทุนจำเป็นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการส่งเสริมความเสมอภาคและความครอบคลุมทางการศึกษา ทั้งเงินทุนปกติและตามเป้าหมายเฉพาะ ซึ่งควรมีความสมดุลกันเพื่อหลีกเลี่ยงข้อเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเข้าซ้อนของเงินทุน การขาดการประสานงาน และความไร้ประสิทธิภาพ

3. ครูและผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องยึดหลักความเสมอภาคและความครอบคลุมทางการศึกษาเป็นสำคัญ เพื่อความเข้าใจในวิธีการจัดการกับความหลากหลายในห้องเรียน ทั้งเรื่อง การเตรียมการในเบื้องต้นและการเรียนรู้เพิ่มเติมของครูอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งผู้เรียน ผู้ปกครอง ครู รวมถึงองค์กรต่าง ๆ ควรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมนโยบายที่เท่าเทียมและครอบคลุม สร้างความตระหนักในเรื่องของความหลากหลายในชั้นเรียน และสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกให้มากขึ้น

5. โรงเรียนควรมีแผนที่ชัดเจนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในแต่ละห้อง เช่น มีแผนการศึกษาเฉพาะบุคคล ที่สามารถพัฒนาและติดตามความก้าวหน้าได้ ผ่านรูปแบบการประเมินที่หลากหลาย รวมถึงการสนับสนุนความเข้าใจในด้านจิตวิทยากับผู้เรียนด้วย

6. ระบบการศึกษาต้องมีความยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่แตกต่างกันได้ ไม่ว่าจะเป็นสายสามัญหรือสายอาชีพ นำเสนอหลักสูตรเรียนรวม และนำรูปแบบการสอนที่หลากหลายมาใช้ ตั้งแต่การสอนแบบตัวต่อตัวไปจนถึงแบบกลุ่มย่อย

เอกรินทร์ สังข์ทอง และคณะ (2557) กล่าวว่า เป้าหมายสำคัญ ของการจัดการศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรม คือ การสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยผ่านกระบวนการทางการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนและเตรียมผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างมุ่งมั่นบนพื้นฐานของความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อให้เด็กได้มีทักษะในการคิดเชิงวิพากษ์ เข้าใจ ยอมรับและเคารพความแตกต่างกันทั้งด้านเชื้อชาติ สัญชาติ สถานะทางสังคม ความสามารถและบทบาททางเพศ ตลอดจนประสบความสำเร็จทางการเรียนและสามารถเข้าสู่สังคมได้อย่างมีความสุข

ฐิติกร ทองสุกใส (2562) กล่าวว่า การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา การจัดการศึกษาในสถานศึกษาของจังหวัดชายแดนภาคใต้ สถานศึกษาควรให้ความสำคัญการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรม รวมถึงการเคารพการอยู่ร่วมกันและเห็นคุณค่าของความแตกต่างของวัฒนธรรม ประเพณีและความเชื่อของสังคมในสถานศึกษา ดังที่ ผู้บริหารจังหวัดนราธิวาส กล่าวว่า “การจัดการศึกษาเราจะต้องจัดให้เกิดความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันไม่ได้แบ่งแยกว่าเด็กคนไหนรวย หรือจน เราจะจัดให้เท่าเทียมกันหมด” ซึ่งการกระทำดังกล่าวเป็นการส่งเสริมให้เด็กทุกคนได้มีสิทธิเท่าเทียมกันทางด้านการจัดการศึกษา ส่วนผู้บริหารจังหวัดสตูลอธิบายในมติดังกล่าวว่า “เราก็ต้องดูแลหลักสิทธิมนุษยชนเป็นหลัก ซึ่งในการบริหารจัดการควรที่จะให้เด็กได้รับการบริการทางด้านการศึกษาอย่างทั่วถึงทุกคน ” และศึกษานิเทศก์จังหวัดสงขลากล่าวเสริมว่า “การจัดการศึกษาจะต้องให้สิทธิเด็กทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน คือให้เด็ก ผู้ปกครอง ส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนในโรงเรียนเราได้ โรงเรียนใกล้บ้านไกลบ้านก็แล้วแต่ความสะดวก เราต้องจัดการศึกษาให้เท่าเทียมกันหมดอีกทั้งเด็กทุกประเภท ” ส่วนในด้านของการบริหารจัดการของสถานศึกษาได้มีการกำหนดให้เป็นนโยบายของสถานศึกษาซึ่งจะปรากฏอยู่ใน

แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานและรายงานประจำปีของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาแต่ละแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ดังเช่น การส่งเสริมการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเด็กปฐมวัยอย่างทั่วถึงการคำนึงถึงการได้รับสิทธิทางการศึกษาของเด็กทุกคนการให้บริการทางการศึกษาสำหรับเด็กอยู่ในเขตพื้นที่บริการและนอกเขตพื้นที่บริการ การสนับสนุนการให้ทุนการศึกษาสำหรับเด็กยากจน โดยผ่านกรรมการสถานศึกษา การดูแลเด็กทุพพลภาพ โดยให้ความสำคัญในการดูแลเด็กที่มีน้ำหนัก-ส่วนสูงต่ำหรือสูงกว่าเกณฑ์ โดยการจัดทำอาหารเข้าไว้คอยบริการให้กับเด็กทุกคน การส่งเสริมเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้มีพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ การจัดการศึกษาให้กับเด็กต่างด้าว เด็กที่ไร้สัญชาติหรือเด็กที่ไม่มีหลักฐานทางทะเบียนราษฎร ซึ่งเด็กเหล่านี้จะต้องลงทะเบียนผ่านระบบเพื่อขอรับสิทธิต่าง ๆ และการขอรับเงินอุดหนุนจากทางรัฐบาลซึ่งได้เท่ากับเด็กที่มีสัญชาติไทย การจัดการศึกษาให้กับเด็กพิการ โดยจัดให้มีครูผู้ดูแลเด็กพิการซึ่งจะต้องผ่านการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ปนัดดา รักษาแก้ว (2564) กล่าวว่า ความเสมอภาคถือเป็นหลักพื้นฐานของศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ซึ่งมนุษย์ย่อมได้รับการรับรองและคุ้มครองจากกฎหมายอย่างเท่าเทียมกัน ในฐานะที่เป็นมนุษย์ โดยไม่ต้องคำนึงถึงคุณสมบัติอื่น ๆ อาทิ เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา ถิ่นกำเนิด เป็นต้น และขณะเดียวกันก็ถือได้ว่าหลักความเสมอภาคนี้เป็นหลักที่ควบคุมมิให้รัฐใช้อำนาจของตนตามอำเภอใจ โดยการใช้อำนาจของรัฐแก่กลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งรัฐต้องสามารถอธิบายได้ว่าเพราะเหตุใดรัฐจึงกระทำการอันก่อให้เกิดผลกระทบหรือเป็นการให้ประโยชน์แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้นโดยเฉพาะ

Banks (1991 อ้างอิงใน ขวัญสุตา วงษ์แหยม, 2559) ได้ให้ความหมายของการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรม (Multicultural Education) ไว้ว่า เป็นการปฏิรูปการศึกษาที่ผู้เรียนทุกคนจะมีโอกาสเท่าเทียมกัน ที่จะประสบความสำเร็จในการศึกษาตามศักยภาพที่ตนเองมี มีการขับเคลื่อนที่เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของการศึกษาทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดค่านิยม กฎเกณฑ์ของสถานศึกษา หลักสูตร สื่อ การเรียนการสอน โครงสร้างขององค์กร ตลอดจนการบริหารองค์กรที่ต้องสื่อถึงความเป็นพหุวัฒนธรรม

Banks (1994 อ้างอิงใน ศิลป์ ชัย สุวรรณมณี, 2556) ได้ให้ความหมายของการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรม (Multicultural Education) ไว้ว่า การจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรม เป็นแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษา และเป็นกระบวนการที่มีเป้าหมายสำคัญเพื่อที่จะเปลี่ยนโครงสร้างสถาบันการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนแต่ละเพศ ผู้เรียนพิเศษ ผู้เรียนกลุ่มเชื้อสายต่าง ๆ กลุ่มสีผิว กลุ่มวัฒนธรรมทั้งหลายได้มีความเสมอภาคกันในด้านความสำเร็จในการเรียน

สรุปได้ว่า การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา หมายถึง การให้ความสำคัญในการส่งเสริมความเท่าเทียมและความครอบคลุมทางการศึกษา

โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีนโยบายที่ครอบคลุมทุกด้านเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ มีการระดมทุนเพื่อเพิ่มทรัพยากรทางการศึกษาให้ทั่วถึงผู้เรียนทุกคน สนับสนุนให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการส่งเสริมนโยบายที่มีความเสมอภาคกัน สร้างความตระหนักในเรื่องของความหลากหลายในชั้นเรียน มีการวางแผนการจัดระบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่มีความต้องการเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน โดยการขับเคลื่อนองค์กรไปในรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้ครูมีรูปแบบการสอนที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในการคิดเชิงวิพากษ์ เข้าใจยอมรับ และเคารพความแตกต่างของเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม รวมถึงชนกลุ่มน้อย และกลุ่มคนต่างด้าว เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการจัดการศึกษาที่เท่าเทียมกัน

บริบทของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์

1. นโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส

คณะรัฐมนตรีพิจารณานโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอแล้วมีมติตามคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีคณะที่ 4.1 (ฝ่ายการศึกษา) (เดิม) ซึ่งมีรองนายกรัฐมนตรี (นายจาตุรนต์ ฉายแสง) เป็นประธาน ดังนี้

1. เห็นชอบในหลักการนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอ โดยให้กระทรวงศึกษาธิการรับไปปรับปรุงเอกสารนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสดังกล่าวให้เป็นปัจจุบันตามข้อมูลของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

2. ให้กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นหน่วยงานหลักร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงวัฒนธรรม รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ จัดทำแผนปฏิบัติการตามนโยบายดังกล่าว เพื่อบูรณาการกับการพัฒนาสังคมในภาพรวมให้เกิดผลเป็นรูปธรรมโดยได้รับประเด็นอภิปรายของคณะกรรมการกลั่นกรองไปพิจารณาดำเนินการด้วย กระทรวงศึกษาธิการได้เสนอกล่าวว่าได้จัดทำนโยบายจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสขึ้น เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้บังเกิดผลอย่างเป็น รูปธรรม และสภาการศึกษาในคราวประชุมครั้งที่ 3/2547 วันพุธที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2547 ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ สรุปสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

เด็กด้อยโอกาสหมายถึงเด็กที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปี (เว้นแต่กรณีที่ต้องดูแลเป็นพิเศษให้ขยายอายุเป็น 24 ปี) ที่ประสบปัญหาหรือตกอยู่ในภาวะยากลำบากหรืออยู่ในสถานการณ์ที่ด้อยกว่าเด็กทั่วไป จำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ เพื่อให้มีชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีพัฒนาการที่ถูกต้องและเหมาะสมกับวัยประเภทเด็กด้อยโอกาส ได้แก่

1. เด็กถูกปล่อยปละละเลย ได้แก่ เด็กเร่ร่อน/ขอทาน เด็กถูกทอดทิ้งและกำพร้า เด็กในสลัม/ชุมชนแออัด

2. เด็กถูกละเมิดสิทธิ ได้แก่ เด็กถูกทารุณ โสเภณีเด็ก เด็กถูกข่มขืนและแรงงานเด็ก

3. เด็กประพฤติดนไม่เหมาะสม ได้แก่ เด็กติดสารเสพติด เด็กตั้งครรภ์นอกสมรสหรือตั้งครรภ์ก่อนวัยอันสมควร

4. เด็กพิการทางกาย/ทางจิตใจ อารมณ์ ทางสติปัญญาและการเรียนรู้

5. เด็กขาดโอกาส/ยากจนเข้าไม่ถึงบริการ ได้แก่ เด็กไม่ได้เรียนหนังสือ เด็กถูกรกรรกรก่อสร้าง ลูกกรรกรกรว่างงาน เด็กชนกลุ่มน้อยเด็กยากจน เด็กไม่ได้รับสัญชาติไทย เด็กไม่มีสูติบัตรหรือทะเบียนบ้าน

6. เด็กที่ได้รับผลกระทบจากโรคเอดส์ ได้แก่ เด็กเป็นโรคเอดส์ เด็กกำพร้าเพราะพ่อแม่ตายเพราะโรคเอดส์

วัตถุประสงค์ เพื่อให้เด็กด้อยโอกาสได้รับบริการการศึกษาและวิชาชีพ และได้รับการพัฒนาศักยภาพ ให้รอดพ้นจากสภาพด้อยโอกาส สามารถพึ่งตนเองได้ มีโลกทัศน์และการดำรงชีวิตที่เห็นคุณค่าของ เอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลายอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข มีศักดิ์ศรี มีจิตสำนึก มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

นโยบายและยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส

1. ให้บริการการศึกษาอย่างเสมอภาคและทั่วถึง ให้เด็กด้อยโอกาสทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างเหมาะสมและหลากหลายรูปแบบ โดยคำนึงถึงหลักการสิทธิเด็ก สิทธิมนุษยชน และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

2. จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เน้นการเรียนรู้เพื่อชีวิตที่เหมาะสมกับเด็กด้อยโอกาส โดยต้องบูรณาการทั้งด้านวิชาการ ศิลธรรม จริยธรรมและทักษะการดำรงชีวิตในสัดส่วนที่เหมาะสม และมีมาตรฐานคุณภาพเท่าเทียมกันกับการศึกษาในระบบปกติ

3. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีระบบการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษาและปัจจัยพื้นฐานอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพของเด็กด้อยโอกาสแต่ละประเภท

4. จัดระบบการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

5. สร้างและพัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสให้มีความพร้อมในการจัดการศึกษา และสามารถให้ความช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาสอย่างมีประสิทธิภาพและทันการณ์ โดยให้กระทรวงศึกษาธิการปรับปรุงเอกสารนโยบายดังกล่าวให้เป็นปัจจุบันตามข้อมูลของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และให้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นหน่วยงานหลักร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงวัฒนธรรมและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

จัดทำแผนปฏิบัติการตามนโยบายดังกล่าว เพื่อบูรณาการกับการพัฒนาสังคมในภาพรวมให้ เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยให้รับประเด็นอภิปรายของคณะกรรมการกลั่นกรองฯ เกี่ยวกับการจัดทำ แผนปฏิบัติการต้องคำนึงถึงการกำหนดระดับความสำเร็จของการดำเนินการกิจตามยุทธศาสตร์ตาม นโยบายทั้ง 5 ด้าน ให้เป็นรูปธรรม กำหนดตัวชี้วัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ และกำหนดให้มีกระบวนการติดตามประเมินผลและรายงานเป็นระยะ ๆ นอกจากนี้ควรจัดแบ่งภารกิจตาม แผนปฏิบัติการให้ชัดเจนว่าแต่ละกิจกรรมควรเป็นภารกิจของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นการเฉพาะ หรือเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานมากกว่า 1 หน่วยงาน ต้องร่วมมือกันดำเนินงานโดยมีหน่วยงานใดเป็น หน่วยงานหลัก เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานอย่างแท้จริง และควรมีมาตรการสนับสนุน การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน และให้กระทรวงวัฒนธรรมเป็นหน่วยงาน ร่วมดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวไปพิจารณาดำเนินการด้วย ทั้งนี้ ให้กระทรวงการพัฒนาสังคมและ ความมั่นคงของมนุษย์เป็นเจ้าภาพหลักและเร่งดำเนินการต่าง ๆ ในเชิงรุก เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และเป็นประโยชน์แก่เด็กด้อยโอกาสโดยเร็วต่อไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556)

2. ความเป็นมาของการจัดการศึกษาสงเคราะห์

การจัดการศึกษาสงเคราะห์ เป็นการศึกษามุ่งจัดให้แก่บุคคลที่รัฐจำเป็นต้องให้ การสงเคราะห์เป็นพิเศษ ทั้งนี้เพื่อบูรณาการให้เกิดความเสมอภาคทางการศึกษาแก่ผู้ยากไร้หรือผู้เสียเปรียบทางการศึกษาในลักษณะต่าง ๆ โดยอาจจัดเป็นสถานศึกษาเฉพาะหรือจัดรวมในโรงเรียนธรรมดาก็ได้ ตามความเหมาะสมในปี พ.ศ. 2496 กระทรวงศึกษาธิการประกาศจัดตั้งโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ แห่งแรก คือ โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์พนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ต่อมาได้มีการจัดตั้งโรงเรียนศึกษา สงเคราะห์ขึ้น ในภูมิภาคต่าง ๆ โดยมุ่งให้ความช่วยเหลือทางการศึกษาเป็นกรณีพิเศษแก่เด็กด้อยโอกาส หรือเด็กที่อยู่ในสภาวะยากลำบากอันเนื่องมาจากครอบครัวที่ประสบภัยปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม หรือปัญหาอื่น ๆ จนไม่สามารถเข้ารับการศึกษาในสถานศึกษาปกติทั่วไปได้ในช่วงเริ่มต้นของการจัดตั้ง โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ จะเน้นในเรื่องยุทธศาสตร์ความมั่นคงด้านเศรษฐกิจ การเมือง ปัญหาทางสังคม ปัญหาเสถียรภาพตามแนวตะเข็บชายแดนไทยทุกด้านเพื่อสร้างจิตสำนึกความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ปลุกฝังอุดมการณ์ประชาธิปไตย ส่งเสริมวิชาชีพและสร้างภาวะผู้นำ ซึ่ง ประสบความสำเร็จ สามารถสร้างผู้นำในท้องถิ่นได้มากมาย นอกจากนี้ยังได้ดูแลเด็กยากจน เด็กเร่ร่อน เด็กชาวเล รวมทั้งบุตรผู้ป่วยเป็นโรคเรื้อรัง และเด็กที่มีความเสี่ยงในธุรกิจทางเพศ (โครงการเสมา พัฒนาชีวิต) ต่อมามูลนิธิราชประชานุเคราะห์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีบทบาทใน การช่วยเหลือเด็กที่ประสบภัยธรรมชาติโดยจัดตั้งรูปแบบโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์และใช้ชื่อว่า โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ประกาศจัดตั้งโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 19 อำเภอทุ่งสง จังหวัด นครศรีธรรมราช เพื่อช่วยเหลือเด็กที่ประสบภัยโคลนถล่มน้ำท่วมที่จังหวัด นครศรีธรรมราช และได้ ประกาศจัดตั้งโรงเรียนราชประชานุเคราะห์เพิ่มขึ้นตามภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อ

ช่วยเหลือการศึกษาเด็กด้อยโอกาสที่ประสบปัญหาต่าง ๆ ให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคทัดเทียมเด็กทั่วไป จากเหตุการณ์ภัยธรณีพิบัติ (คลื่นสึนามิ) เมื่อ พ.ศ. 2548 พบว่า มีเด็กด้อยโอกาสที่ประสบปัญหาเป็นเด็กกำพร้า ยากจน ขาดผู้ปกครองอุปการะจำนวนมาก รัฐจึงได้มีการประกาศจัดตั้งโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 35 ถึง 38 ขึ้น รวมทั้งเหตุการณ์สถานการณ์ความไม่สงบในชายแดนภาคใต้ จึงได้จัดตั้งโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 39-43 ใน พ.ศ. 2549 เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในเขตพื้นที่ชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย จังหวัดนราธิวาส ปัตตานี ยะลา สตูล และจังหวัดสงขลา (มูลนิธิราชประชานุเคราะห์, 2566)

กล่าวได้ว่า โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ (การศึกษาสงเคราะห์) นอกจากจะมีบทบาทหลักในการจัดการศึกษา สำหรับเด็กด้อยโอกาสแล้ว ยังเป็นกลไกในการสร้างความมั่นคงและความเป็นเอกภาพให้กับคนในชาติ แสดงถึงการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมทุกมิติ

3. การจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสของประเทศไทย

แนวคิดการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส เป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ยึดหลักการเด็กด้อยโอกาสจะต้องได้รับบริการทางการศึกษาตามสิทธิพื้นฐานวิธีการดูแลช่วยเหลือในระยะยาว จะต้องหาทางป้องกันไม่ให้จำนวนเด็กด้อยโอกาสเพิ่มขึ้น ป้องกันไม่ให้เด็กออกจากโรงเรียนกลางคันหรือกลับไปอยู่ในสถานะที่ยากลำบากอีก โดยมุ่งให้การพัฒนาเด็กด้อยโอกาสอย่างทั่วถึงและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

เป้าหมายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส ตามที่คณะกรรมการปฏิรูปการศึกษาเพื่อคนพิการผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษของกระทรวงศึกษาธิการ ได้จำแนก “เด็กด้อยโอกาส” ออกเป็น 10 ประเภท (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2549) ประกอบด้วย เด็กถูกบังคับให้ขายแรงงาน หรือแรงงานเด็ก เด็กเร่ร่อน เด็กที่อยู่ในธุรกิจทางเพศหรือโสเภณี เด็กที่ถูกทอดทิ้งหรือเด็กกำพร้า เด็กที่ถูกทำร้ายทารุณ เด็กยากจน (มากเป็นพิเศษ) เด็กในชนกลุ่มน้อย เด็กที่มีปัญหาเกี่ยวกับยาเสพติด เด็กที่ได้รับผลจากโรคเอดส์หรือโรคติดต่อร้ายแรงที่สังคมรังเกียจ และเด็กในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยกำหนดเป้าหมายว่าภายในปี พ.ศ. 2554 เด็กด้อยโอกาสทุกคนมีโอกาสได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง มีเป้าหมายเร่งด่วน คือ ปรับปรุงกฎระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเข้าถึงบริการของเด็ก และมีกฎระเบียบใหม่ที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส มีแผนงานชัดเจนที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมมีกระบวนการพัฒนาศักยภาพองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่น ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและจัดสรรงบประมาณทั้งจากส่วนกลางและท้องถิ่น ร่วมกับงบประมาณจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อให้บริการการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส

กระทรวง ศึกษาธิการ ได้กำหนดไว้ 5 ประการ ภายใต้ความร่วมมือของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงวัฒนธรรมและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ คือ การให้บริการ การศึกษาอย่างเสมอภาคและทั่วถึงการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เน้นการเรียนรู้เพื่อชีวิตที่เหมาะสมกับเด็กด้อยโอกาส การส่งเสริม สนับสนุนให้มีระบบการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษา และปัจจัยพื้นฐานอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพของเด็กด้อยโอกาสแต่ละประเภท การจัดระบบ การบริหารจัดการให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ และการสร้างและพัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส ให้มีความพร้อมในการจัดการศึกษาและสามารถให้ความช่วยเหลือได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันการณ์ นอกจากนั้นยังได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส เพื่อให้มีสิทธิและโอกาสในการรับบริการการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพเพื่อให้เด็กด้อยโอกาสทุกคนมีทักษะชีวิตและอาชีพ สามารถพึ่งตนเองได้ และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข มีศักดิ์ศรี และมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาสังคม และประเทศชาติ

สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ (2548) กล่าวว่า การจัดการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาสเป็นการจัดการศึกษาให้กับบุคคลลักษณะพิเศษที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลปกติทั่วไป ซึ่งอาจเกิดจากฐานะทางเศรษฐกิจ หรือเกิดจากลักษณะทางร่างกายจิตใจและสมอง โดยผู้ด้อยโอกาสหรือบุคคลลักษณะพิเศษเฉพาะเหล่านี้ จำเป็นต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษเพื่อให้มีโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพเช่นเดียวกับเด็กอื่น แต่การจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายนี้จำเป็นต้องจัดให้ตามรูปแบบที่เหมาะสมกับลักษณะและความจำเป็นสำหรับกลุ่มด้วย โดยอาจต้องมีครูที่ได้รับการอบรมมาเป็นการเฉพาะ ในกรณีที่ผู้ด้อยโอกาสร่วมเรียนในชั้นเรียนปกติ ครูจำเป็นต้องให้ความสนใจผู้เรียนกลุ่มนี้เป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องใช้ความอดทน ความเมตตา ความเข้าใจในการปฏิบัติต่อพวกเขา สำหรับผู้บริหารที่จัดการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาสก็ต้องมีความเข้าใจ มีทักษะและได้รับการอบรมมาโดยเฉพาะอย่าง พอเพียงในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

กล่าวได้ว่าการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้รับบริการ การศึกษาและวิชาชีพ และได้รับการพัฒนาศักยภาพให้รอดพ้นจากสภาพด้อยโอกาสสามารถพึ่งตนเองได้ มีโลกทัศน์และการดำรงชีวิตที่ดี เห็นคุณค่าของเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมรวมทั้ง ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข มีศักดิ์ศรี มีจิตสำนึก มีส่วนร่วมใน กระบวนการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

4. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560) กล่าวว่า ปัญหาอุปสรรคที่ทำให้การบริการการศึกษาแก่เด็กด้อยโอกาสไม่สามารถกระจายอย่างทั่วถึงเต็มที่ และเอื้อประโยชน์อย่าง สูงสุดแก่เด็กด้อยโอกาสมาจากการขาดแคลนงบประมาณ ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การสนับสนุนด้านวิชาการและสวัสดิการ บุคลากรไม่เพียงพอ ไม่เหมาะสมกับจำนวนเด็ก บางครั้งบุคลากรเองมีทัศนคติเชิงลบต่อเด็ก ขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดการพัฒนาและฝึกอบรมให้มีความรู้ ความชำนาญ โดยเฉพาะการขาดข้อมูลสถิติเกี่ยวกับเด็กด้อยโอกาสกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะในเรื่องการให้บริการการศึกษา ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันจากหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ มีระยะเวลาในการรายงานข้อมูลประจำปีไม่ตรงกัน หรือไม่แน่นอน มีวิธีการเก็บที่แตกต่างกัน ขาดค่านิยมของข้อมูลแต่ละรายการ ระบบการจัดทำและรวบรวมข้อมูลส่วนใหญ่เป็นระบบกระจายงาน จึงขาดมาตรฐานและไม่ตรงตาม วัตถุประสงค์ของผู้ใช้งาน และการขาดการประสานงานอย่างชัดเจน และต่อเนื่องระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐและเอกชน และเอกชนกับเอกชน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของโครงการในกลุ่มเป้าหมายและพื้นที่เดียวกัน ตลอดจนขาดหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการประสานงาน และ สร้างเครือข่าย

สรุปว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส ประกอบด้วย ปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ ผู้ด้อยโอกาส การขาดแคลนบุคลากร การขาดแคลนงบประมาณ ความซ้ำซ้อนในกลุ่มเป้าหมาย และการบริหารจัดการที่ขาดการบูรณาการร่วมกันเชิงระบบ

5. การจัดการศึกษาของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์

โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กด้อยโอกาสทางการศึกษา 10 ประเภท ที่ไม่สามารถเข้ารับการศึกษได้ตามปกติได้ อาทิ เด็กถูกบังคับให้ขายแรงงาน เด็กเร่ร่อน เด็กที่อยู่ในธุรกิจทางเพศหรือโสเภณีเด็ก เด็กที่ถูกทอดทิ้ง/กำพร้าเด็กที่ถูกทำร้ายทารุณ เด็กยากจน (มากเป็นกรณีพิเศษ) เด็กในชนกลุ่มน้อย เด็กที่มีปัญหาเกี่ยวกับยาเสพติด เด็กที่ได้รับผลกระทบจากโรคเอดส์ เด็กในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยจัดบริการ ทางการศึกษา ในลักษณะให้อยู่ประจำโรงเรียน จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 การจัดการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม และทักษะฝีมือให้เป็นคนดี มีคุณธรรม มีทักษะในการดำรงชีวิต สามารถพึ่งตนเองได้ มีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ มีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมได้ตามศักยภาพ ตลอดจนมีจิตสำนึกการมีบทบาทในการดูแลอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงาม โรงเรียนมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับนโยบายสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มุ่งที่จะปฏิรูปการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (มูลนิธิราชประชานุเคราะห์

ในพระบรมราชูปถัมภ์) ภาคเหนือตอนบน มีโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ทั้งหมด 14 โรงเรียน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 13 โรงเรียน นักเรียนที่มาเข้ารับการบริการล้วนเป็นนักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์ที่อาศัยอยู่บนพื้นที่สูงและตามแนวตะเข็บชายแดนของภาคเหนือ รวมถึงกลุ่มเด็กที่เดินทางติดตามครอบครัวมาจากฝั่งประเทศเพื่อนบ้าน (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2566) การจัดการเรียนการสอนจึงประสบปัญหาในหลาย ๆ ด้าน อาทิเช่น การพัฒนาทักษะทางด้านวิชาการ การพัฒนาทักษะทางด้านการสื่อสาร และการพัฒนาทักษะทางด้านอาชีพ ซึ่งเป็นผลกระทบจากความแตกต่างทางด้านของเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมของนักเรียนในโรงเรียน

สรุป โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ก่อตั้งขึ้นโดยพระมหากษัตริย์คุณของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาจักรีบรมนาถบพิตร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือเด็กที่ขาดโอกาสทางการศึกษา เด็กกำพร้า เด็กยากจน ตลอดจนเด็กที่มาจากครอบครัวที่ยากไร้ โดยให้การศึกษาอบรมทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ เพื่อให้เด็กนักเรียนมีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม สามารถประกอบอาชีพและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน มีดังต่อไปนี้

อานูวา ลอแม (2566) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอสุโขทัย-ลก จังหวัดนราธิวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอสุโขทัย-ลก จังหวัดนราธิวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำในด้านการสร้างความตระหนักและความอ่อนไหวต่อพหุวัฒนธรรมศึกษา ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ด้านการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานกับภาคีทุกภาคส่วน ตามลำดับ จากผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอสุโขทัย-ลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 จำแนกตาม เพศ ศาสนา ประสบการณ์ในการทำงาน อายุ และขนาดสถานศึกษา พบว่า ครูที่อยู่ในขนาดสถานศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมแตกต่างกัน ครูที่มีเพศ ศาสนา ประสบการณ์ในการทำงานและอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม พบว่า ผู้บริหารควรเข้าใจต่อความหลากหลายของพหุวัฒนธรรม ศึกษาแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมีการศึกษาดูงานภายในประเทศและต่างประเทศ เช่นเดียวกับ ต่อเหระะ ดอละ (2565) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดยะลา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ในส่วนของข้อเสนอแนะด้านภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารควรมีความมั่นใจในการพูด พูดอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงประเด็น ควรส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีให้กับครูและบุคลากร ส่วนด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารควรร่วมวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางและสภาพปัญหาความต้องการของชุมชน ควรปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัยและเหมาะสมกับบริบท

ชวลิต เกิดทิพย์ (2562) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 มี 5 องค์ประกอบ คือ (1) การแสดงออกทางจริยธรรมบนพื้นฐานของความหลากหลายทางวัฒนธรรม (2) การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน (3) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม (4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และ (5) การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในส่วนของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15 ประกอบด้วย 22 ตัวชี้วัด หน่วยการเรียนรู้จำนวน 4 หน่วย ได้แก่ หน่วยที่ 1 รู้จักตนเอง หน่วยที่ 2 จัดการองค์กร หน่วยที่ 3 สอนงานรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และหน่วยที่ 4 สานสัมพันธ์ชุมชน แต่ละหน่วยมีเนื้อหาวัตถุประสงค์ และกิจกรรมการเรียนรู้แต่ละหน่วย ประกอบด้วย

หน่วยที่ 1 รู้จักตนเอง มี 4 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมฉันคือใคร กิจกรรมทศ 4 กิจกรรมฟังเรื่องความแตกต่าง และกิจกรรมปั้นดินทบทวนความขัดแย้ง

หน่วยที่ 2 จัดการองค์กร มี 4 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมคนวัย Gen กิจกรรมสังเกตหรือตีความ/เหมารวมในเรื่องความแตกต่าง กิจกรรมพาดหัวข่าวใหม่ และ กิจกรรมสามเหลี่ยมความรู้สึก

หน่วยที่ 3 สอนงานวิชาการ มี 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมวิเคราะห์เนื้อหาทำให้เข้าใจผิดและความคลาดเคลื่อน กิจกรรมอะไรสำคัญสำหรับชีวิตของนักเรียน และกิจกรรมสอนอย่างไรในความหลากหลาย

หน่วยที่ 4 สานสัมพันธ์ชุมชน มี 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมแผนที่ชุมชน กิจกรรมนักข่าวประจำหมู่บ้าน และกิจกรรมเข้าใจประวัติศาสตร์

พันธกานต์ ทรงบุญรอด (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก พบว่า ผลการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ด้านการสร้างควมไว้วางใจ ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก พบว่าผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษควรให้บุคลากรที่มีภูมิภานาในพื้นที่พาไปเข้าร่วมกิจกรรม ประเพณี และแนะนำถึงบริบทของชุมชน ควรจัดการฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งให้บุคลากรในพื้นที่หรือใช้ภาษาเดียวกันมาช่วยในการสื่อสาร และเพิ่มช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ และควรกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานโดยมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน มีการติดตามเป็นระยะ เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคลากร

นนกร มังคละศิริ (2560) ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร รองลงมา คือ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และด้านการมีคุณธรรม ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์พบว่า การสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้น ผู้นำต้องใช้หลักการบริหารท่ามกลางความหลากหลายและสร้างความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน ปรากฏผล ดังนี้ 1) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน 2) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3) จำแนกตามการมีห้องเรียนพิเศษ ในภาพรวมมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน 4) จำแนกตามสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ในภาพรวมมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ปัญหาที่พบคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในวัฒนธรรมทางวิชาชีพ การยอมรับ ความแตกต่างทางเพศ และการแบ่งช่วงอายุที่ถูกต้องและเหมาะสมไม่เพียงพอ ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหา แนวทางการพัฒนาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ แนวทางการปรับปรุง คือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีภายในสถานศึกษา และปฏิบัติต่อทุกคนภายในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งให้ความยุติธรรมกับทุกคน

ยศวดี คำทรัพย์ (2562) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม พบว่า ระยะที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาร่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ระยะที่ 2 ใช้เครื่องมือในการประเมินความเหมาะสมและยืนยัน องค์ประกอบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) สามารถให้ผู้วิจัยยกร่างที่สำคัญ 7 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบเชิงคุณลักษณะองค์ประกอบเชิงพฤติกรรม องค์ประกอบเชิงสถานการณ์ องค์ประกอบเชิงการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบเชิงวิชาการ องค์ประกอบเชิงปฏิรูป (ภาวะผู้นำของกระทรวงศึกษาธิการ) องค์ประกอบเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะที่ 3 พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญในทุกด้านไม่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารอยู่ในสถานการณ์แบบไหน จึงจะนำเอาภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขสถานการณ์ เมื่อต้องการที่จะพัฒนา ผู้บริหารจึงเป็นส่วนสำคัญร่วมกับการพัฒนาบรรยากาศและสังคมแบบพหุวัฒนธรรม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

ณภัทรพล วิริยะกุลเจริญ (2566) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีความเหมาะสมและความถูกต้อง ครบคลุม และองค์ประกอบภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีความเหมาะสมและความถูกต้อง

สันติ บุรณะชาติ (2552) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บนฐานความหลากหลายทางวัฒนธรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ พบว่า

1. หลักการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ต้องเคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีการส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีปรองดอง พัฒนาผู้เรียนอย่างองค์รวม มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
2. แนวทางจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น ต้องใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรมของตนเอง ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ภาษาไทยและวัฒนธรรมไทย จัดกิจกรรมส่งเสริมความเข้าใจและความสามัคคีระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ พัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการจัดการบริหารสถานศึกษาบนฐานความหลากหลายทางวัฒนธรรม

Matthew (2016) ทำการสำรวจความเป็นผู้นำในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมของโรงเรียนและยังมีแนวทางให้ครูสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัย อบอุ่น และกระตุ้นการเรียนรู้ที่คำนึงถึงนักเรียนที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดึงดูดความสนใจความไว้วางใจ และความเท่าเทียมให้กับนักเรียนที่มาจากพื้นฐานของครอบครัวที่แตกต่างกัน รวมถึงเป็นผู้นำให้บุคลากรของโรงเรียนมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวกและการสร้างสรรค์ให้กับนักเรียน

Brian (2020) ได้ศึกษาประเด็นทางสังคมเรื่องของเชื้อชาติ อคติ การเลือกปฏิบัติ การกดขี่ และการกีดกันทางสังคม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีภาวะความเป็นผู้นำและมีกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนพหุวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน

Ladson-Billings (2006) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำเพื่อความยุติธรรมทางสังคมในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม ต้องมีคุณสมบัติในความเข้าใจทางวัฒนธรรม ทักษะการสื่อสาร และความมุ่งมั่นที่จะสร้างความยุติธรรมทางสังคม

Datnowski (2015) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเพื่อความเท่าเทียมในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม พบว่า ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างรากฐานเพื่อความเสมอภาคภายในโรงเรียน ดังนี้ 1) ด้านวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่น ครูใหญ่ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเสมอภาค และส่งเสริมความสำคัญของวิสัยทัศน์ด้านความเสมอภาคให้ทั่วถึงโรงเรียน 2) แนวทางปฏิบัติที่ตอบสนองต่อวัฒนธรรม โรงเรียนได้นำแนวทางปฏิบัติที่ตอบสนองต่อวัฒนธรรมมาใช้ในหลักสูตร การสอน และการจัดการสภาพแวดล้อมในโรงเรียน การใช้รูปแบบการสอนที่ตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และส่งเสริมการเคารพวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 3) การทำงานร่วมกัน การส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างครูนักเรียน และครอบครัว จะส่งเสริมเรื่องการสื่อสาร การแบ่งปัน การตัดสินใจ และเห็นคุณค่าในของมุมมองที่หลากหลาย 4) การพัฒนาทางวิชาชีพ โรงเรียนสนับสนุนในการพัฒนาทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในโรงเรียน โดยการเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะการสอน และสนับสนุนนักเรียนที่มีความหลากหลายในทุก ๆ ด้านผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำกรณีศึกษานี้ไปปรับใช้ในโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยนำเสนอกลยุทธ์เชิงปฏิบัติในการส่งเสริมความเท่าเทียมและสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

Arastaman and Fidan (2022) ทำการศึกษา เรื่อง ความท้าทายในการเป็นผู้นำในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม พบว่า การเคลื่อนย้ายการย้ายถิ่นฐานระหว่างประเทศได้เพิ่มความหลากหลายทางสังคม ทำให้ขีดความสามารถในการเรียนการสอนของโรงเรียนลดลง หลาย ๆ โรงเรียนไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การเปลี่ยนทัศนคติผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเป็นพหุวัฒนธรรมให้เป็นงานที่ซับซ้อนต้องเผชิญกับความท้าทาย ด้านนโยบาย วัฒนธรรม หลักสูตร การบริหาร และการปฏิบัติงาน ซึ่งยังไม่มีการพัฒนาแนวปฏิบัติหรือกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านพหุวัฒนธรรมที่ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อการบริหารโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม และความเห็นต่าง

Yeung (2006) ทำการศึกษาความเป็นผู้นำในโรงเรียนสภาพแวดล้อมโรงเรียนด้านพหุวัฒนธรรม พบว่า ถ้าต้องการให้นักเรียนทุกคนมีความเท่าเทียมทางการศึกษาและมีความเป็นเลิศ โรงเรียนจะต้องมีการปรับหลักสูตรและการสอนเพื่อรองรับความหลากหลาย ได้แก่ การบูรณาการเนื้อหา กระบวนการสร้างองค์ความรู้ การลดอคติ การสอนแบบเสมอภาค และการเสริมสร้าง

วัฒนธรรมของโรงเรียน บริบททางทางสังคม รวมถึงสภาพแวดล้อมโดยรวมของโรงเรียน นอกจากนี้ยังกล่าวถึง โรงเรียนมีความจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำที่มีศีลธรรม บุคลากร และฉุกเฉิน เพื่อสร้างชุมชนการเรียนรู้ที่ปรับขนาดได้และยั่งยืนในสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

Andersen (2014) ทำการศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนพหุวัฒนธรรมและความต้องการผู้นำยุคใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์คือเพื่อสำรวจความคาดหวังของรัฐบาลนอร์เวย์เกี่ยวกับข้อเรียกร้องใหม่ของความเป็นผู้นำที่แสดงออกมาในรูปแบบของนโยบายเกี่ยวกับสังคมพหุวัฒนธรรม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูต้องมีความกระตือรือร้นในสังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งจะต้องมีสมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในความหลากหลายทางภาษาและวัฒนธรรมที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

Vervaeet (2018) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำโรงเรียนพหุวัฒนธรรม รูปแบบการสอนแบบพหุวัฒนธรรม และอคติทางชาติพันธุ์ของนักเรียน พบว่า ความเป็นผู้นำพหุวัฒนธรรมไม่เกี่ยวข้องกับอคติทางชาติพันธุ์ของนักเรียน เมื่อครูจัดการเรียนการสอนแบบหลากหลายวัฒนธรรมมากขึ้น นักเรียนจะมีอคติทางเชื้อชาติน้อยลง ผู้บริหารโรงเรียนและครูต้องเตรียมพร้อมในการรับมือความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากขึ้นในโรงเรียน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างชาติพันธุ์ที่ขัดแย้งกัน

Banks (2004) ได้เสนอแนวคิดที่สำคัญ 5 ประการ สำหรับการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรม ได้แก่

1. การสร้างความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ได้แก่ การนำเสนอเนื้อหาที่สะท้อนความหลากหลายทางวัฒนธรรม การศึกษาประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ การสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเองและผู้อื่น
2. การลดอคติและความเข้าใจผิด ได้แก่ การส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักถึงอคติและความเข้าใจผิดที่มีอยู่ การสอนทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลและการคิดเชิงวิพากษ์ การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่าง
3. การส่งเสริมความเท่าเทียม การสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง การปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของผู้เรียน การให้โอกาสผู้เรียนทุกคน ได้แสดงออกและพัฒนาศักยภาพของตนเอง
4. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอำนาจในโรงเรียน การมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้ปกครองในการตัดสินใจ การสร้างความร่วมมือกับชุมชน การปรับเปลี่ยนหลักสูตรและวิธีการประเมินผลให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม
5. การใช้การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ได้แก่ การปลูกฝังค่านิยมแห่งความยุติธรรมและความเสมอภาค การเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองโลก การส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคม

Chongcharoen (2010) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบพหุวัฒนธรรมและบทบาทของผู้นำโรงเรียนในประเทศไทย พบว่า โลกยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันส่งผลกระทบโดยตรงต่อกลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ เพศ ความสามารถ และอื่น ๆ ซึ่งรู้จักกันในชื่อพหุวัฒนธรรม การออกแบบการศึกษาจึงจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการศึกษาในทิศทางที่ครอบคลุมมากขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านความเท่าเทียมทางการศึกษา มีการค้นพบที่น่าสนใจมากมายจากงานวิจัยด้านการศึกษาพหุวัฒนธรรมในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทยจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมและมีบทบาทสำคัญ โดยมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้บรรลุความเท่าเทียมทางการศึกษาสำหรับประชาชนทุกกลุ่มในสังคมไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยมีกรอบแนวคิด ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์
สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

องค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

1. ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม
2. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร
3. ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร
4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากร
5. ด้านการมีคุณธรรม
6. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน
7. การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา

แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุ
วัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราช
ประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ
ตอนบน

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนดำเนินการวิจัย เป็น 2 ขั้นตอน โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในปีการศึกษา 2567 จำนวน 952 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในปีการศึกษา 2567 โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เมื่อกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% โดยใช้สูตรตามแนวทางของ Yamane (1973) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 282 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นครูที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จากการสังเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยคำถาม 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม
2. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร
3. ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร
4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากร
5. ด้านการมีคุณธรรม
6. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน
7. การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดตัวเลือกไว้ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดระดับความคิดเห็น ความพึงพอใจ หรือพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีเกณฑ์ให้น้ำหนักคะแนนตามแนวทางการสร้างเครื่องมือของลิเคิร์ต (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

คะแนน	ความคิดเห็น
5	หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ไว้ดังนี้

1. แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน การร่างแบบสอบถามครูผู้สอนมีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

แล้วกำหนดนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากนั้นร่างแบบสอบถามตามหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

1.2 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และขอคำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ตรงกับขอบข่ายและเนื้อหาที่กำหนด

1.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน โดยการให้ค่าของคะแนน ดังนี้

+1 คือ ถูกต้องเหมาะสม

0 คือ ไม่แน่ใจว่าถูกต้องเหมาะสม

-1 คือ ไม่ถูกต้องเหมาะสม

แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) โดยใช้สูตรการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง พบว่าค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00

1.4 นำผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (tryout) กับผู้บริหารโรงเรียน กรรมการสถานศึกษา และครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 55 จังหวัดตาก ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับโรงเรียนโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach' s α) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.909

1.5 ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง แล้วนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากประชากรเป้าหมายในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษา จากวิทยาลัยการศึกษา วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลไปขอความร่วมมือกับผู้บริหารโรงเรียน กรรมการสถานศึกษา ครูในการสัมภาษณ์ และกรอกแบบสอบถามสำหรับศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

3. นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำนวน 282 คน

4. นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผล ตามขั้นตอนการวิจัยจากแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม และการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์

เมื่อได้รับข้อมูลครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมวลผลและหาค่าสถิติดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงหาค่าร้อยละ จำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน โดยใช้ความถี่ และร้อยละ

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อและโดยภาพรวม และกำหนดระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ดังนี้ (สันติ บุญภิรมย์, 2557)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในระดับน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติการทดสอบ t-test ในการเปรียบเทียบ 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample Test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA ในการเปรียบเทียบประสบการณ์ในการสอนและขนาดของโรงเรียนที่มากกว่า 2 กลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 ผู้บริหารระดับนโยบาย เป็นบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดทิศทางนโยบาย แผนพัฒนา และบริหารจัดการสถานศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2551) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาและมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาที่มีบริบทพหุวัฒนธรรม ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 2 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ ผู้บริหารระดับนโยบายที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษา หรือเทียบเท่า มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการ หรือผู้อำนวยการชำนาญการ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษา และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาที่มีบริบทพหุวัฒนธรรมมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษา และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาที่มีบริบทพหุวัฒนธรรม ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 2 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษาหรือเทียบเท่า มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการหรือผู้อำนวยการชำนาญการ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษา และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาที่มีบริบทพหุวัฒนธรรม มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

1.3 ครู เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านพหุวัฒนธรรม ทำหน้าที่สำคัญในการส่งเสริมความเข้าใจ และเคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภายในห้องเรียน และชุมชน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 2 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ เป็นครูที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่า มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาภายใต้บริบททางด้านพหุวัฒนธรรมไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งสังเคราะห์จากนักวิชาการ โดยเลือกจากความคิดเห็นที่เหมือนกัน ตั้งแต่ 3 คน ขึ้นไป มาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เช่นเดียวกับแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบเดิมคำตอบ

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จำนวน 7 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม
2. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร
3. ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร
4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากร
5. ด้านการมีคุณธรรม
6. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน
7. ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน มีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หลักการสัมภาษณ์ การสร้างคำถาม เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาตามที่กำหนด
2. สร้างคำถามในการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลจากแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จากข้อการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1
3. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
4. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ และเตรียมนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีมีดังนี้

3.1 ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูลเพื่อการศึกษาจากวิทยาลัยการศึกษา วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

3.2 ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวัน และเวลาในการสัมภาษณ์

3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ในระหว่างวันที่ 30 พฤศจิกายน 2567 ถึงวันที่ 30 มกราคม 2568

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน โดยมีวิธีการ ดังนี้

4.1 นำข้อมูลที่ได้จากวิธีการจดบันทึกและการบันทึกเสียง มาจัดพิมพ์เป็นข้อมูล

4.2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงานของครู

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามตามตำแหน่ง เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา และขนาดของโรงเรียน เสนอข้อมูลโดยหาค่าความถี่ และร้อยละ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์ในการสอนและขนาดของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ผลปรากฏดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามตามตำแหน่ง เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา และขนาดของโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ตำแหน่ง อายุ ประสบการณ์สอน ระดับการศึกษา และขนาดของโรงเรียน โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	98	34.75
หญิง	184	65.25
รวม	282	100.00
2. ตำแหน่ง		
ครู	163	57.80
ครูผู้ช่วย	61	21.63
พนักงานราชการ	22	7.80
ลูกจ้าง	36	12.77
รวม	282	100.00
3. อายุ		
ต่ำกว่า 31 ปี	28	9.94
31-40 ปี	120	42.55
41-50 ปี	40	14.18
51 ปีขึ้นไป	94	33.33
รวม	282	100.00
4. ประสบการณ์สอน		
ไม่เกิน 5 ปี	155	54.96
6-10 ปี	75	26.60
11 ปีขึ้นไป	52	18.44
รวม	282	100.00
5. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	211	74.82
ปริญญาโท	64	22.70
ปริญญาเอก	7	2.48
รวม	282	100.00
6. ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	37	13.12
ขนาดกลาง	69	24.47
ขนาดใหญ่	89	31.56
ขนาดใหญ่พิเศษ	87	30.85
รวม	282	100.00

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 65.25 และเพศชาย จำนวน 98 คน ร้อยละ 34.75 ภูมิลำเนาที่ตำแหน่งครู มากที่สุด จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 57.80 รองลงมา ได้แก่ ตำแหน่งครูผู้ช่วย จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6 ตำแหน่งลูกจ้าง จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 12.77 และตำแหน่งพนักงานราชการ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 ตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 42.55 รองลงมาได้แก่ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 อายุ 41-50 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 14.18 และอายุน้อยกว่า 31 ปี จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 9.94 ตามลำดับ ซึ่งมีประสบการณ์สอนส่วนใหญ่ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 54.96 รองลงมา ได้แก่ มีประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 26.60 และมีประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 18.44 โดยสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 74.82 รองลงมาได้แก่ ระดับปริญญาโท จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 และปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.48 ตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 31.56 รองลงมาได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 30.85 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 24.47 และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 13.12 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน มีผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมและรายด้าน ทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร 3) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร 4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากร 5) ด้านการมีคุณธรรม 6) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และ 7) ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา ซึ่งทำการวิเคราะห์เป็นรายด้านและรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตาราง 2-9

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ
เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษกลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

ด้าน	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม	(n = 282)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.06	0.89	มาก	2
2	ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	4.00	0.89	มาก	6
3	ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร	4.05	0.90	มาก	4
4	ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	4.01	0.90	มาก	5
5	ด้านการมีคุณธรรม	3.86	0.91	มาก	7
6	ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	4.13	0.86	มาก	1
7	ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา	4.06	0.89	มาก	2
ภาพรวม		4.02	0.89	มาก	

จากตาราง 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.86) รองลงมาได้แก่ ด้านที่ 1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.89) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับด้านที่ 7 ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.89) ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.90) ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.90) ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.89) และด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรม ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.91) ตามลำดับ

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ
เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการยอมรับความหลากหลาย
ทางวัฒนธรรม

ข้อ	ด้านการยอมรับความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม	(n = 282)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม ของตนเองและชุมชนเป็นอย่างดี	4.54	0.64	มากที่สุด	1
2	ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ หลากหลายทางเชื้อชาติศาสนา และความเชื่อ ของบุคคลเป็นอย่างดี	4.09	0.84	มาก	3
3	ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมเชื้อชาติอื่นอย่างถูกต้อง	3.50	0.93	มาก	4
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการกับความ หลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม	4.12	0.80	มาก	2
รวมเฉลี่ย		4.06	0.89	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของ
ผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ
ตอนบน ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$,
S.D. = 0.89) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเองและชุมชนเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.64) ซึ่งมีความคิดเห็น
อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายทาง
วัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.80) และผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม
ที่หลากหลายทางเชื้อชาติศาสนา และความเชื่อของบุคคลเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.84) ซึ่ง
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับ
วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมเชื้อชาติอื่นอย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.93) มีความคิดเห็น
อยู่ในระดับมาก

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ
เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

ข้อ	ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	(n = 282)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ชัดเจน และเข้าใจง่าย	3.70	0.90	มาก	7
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดและเขียนเพื่อการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจน และตรงประเด็น	4.15	0.81	มาก	2
3	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม	4.13	0.84	มาก	3
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังและอ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.50	0.92	มาก	8
5	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	4.54	0.62	มากที่สุด	1
6	ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน	3.73	0.89	มาก	6
7	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตรได้อย่างเหมาะสม	4.13	0.82	มาก	3
8	ผู้บริหารมีการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนบนพื้นฐานความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม	4.11	0.83	มาก	5
รวมเฉลี่ย		4.00	0.89	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.89) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.62) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดและเขียนเพื่อการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจนและตรงประเด็น ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.81) และผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.84) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตรได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.82) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังและอ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.92) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ

เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

ข้อ	ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร	(n = 282)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกันในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การรับประทานอาหารเข้าด้วยกัน	4.06	0.85	มาก	6
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและบุคลากร รวมถึงบุคคลภายนอกได้เป็นอย่างดี	3.50	0.96	มาก	8
3	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลายกับครู บุคลากร นักเรียน เพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน	4.14	0.87	มาก	3

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร	(n = 282)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
4	ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน	3.75	0.95	มาก	7
5	ผู้บริหารสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา	4.14	0.83	มาก	3
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ	4.13	0.86	มาก	5
7	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ภายใต้ความแตกต่างและจัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก	4.18	0.79	มาก	2
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จร่วมกันของทั้งนักเรียน ครู และบุคลากรทุกคนในโรงเรียน	4.52	0.69	มากที่สุด	1
เฉลี่ยรวม		4.05	0.90	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.90) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จร่วมกันของทั้งนักเรียน ครู และบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.69) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ภายใต้ความแตกต่าง และจัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.79) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลายกับครู บุคลากร นักเรียน เพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.87) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ผู้บริหารสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.95) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและบุคลากร รวมถึงบุคคลภายนอกได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.96) ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ

**เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการสนับสนุนทรัพยากร**

ข้อ	ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	(n = 282)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารเน้นการจัดทำหลักสูตรการสอนที่มี ตอบสนองต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย พร้อมทั้ง ให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์การจัด การเรียนการสอนอย่างเหมาะสม	4.11	0.87	มาก	4
2	ผู้บริหารสนับสนุนและจัดสรรสื่อ วัสดุอุปกรณ์ที่ ส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียนอย่างเหมาะสม	4.19	0.82	มาก	1
3	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อ ต่อสังคมพหุวัฒนธรรม	4.15	0.84	มาก	2
4	ผู้บริหารกำหนดรูปแบบการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม กับสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม	4.14	0.84	มาก	3
5	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนให้เป็นแหล่ง เรียนรู้เชิงพหุวัฒนธรรมอยู่เสมอ	3.48	0.95	ปานกลาง	5
เฉลี่ยรวม		4.01	0.90	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการสนับสนุนทรัพยากรซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนและจัดสรรสื่อ วัสดุอุปกรณ์ที่ส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียนอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.82) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อสังคมพหุวัฒนธรรม ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.84) ผู้บริหารกำหนดรูปแบบการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.84) และ ผู้บริหารเน้นการจัดทำหลักสูตรการสอนที่มีตอบสนองต่อ

วัฒนธรรมที่หลากหลาย พร้อมทั้งให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์การจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.87) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้เชิงพหุวัฒนธรรมอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.95) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ
เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีคุณธรรม

ข้อ	ด้านการมีคุณธรรม	(n=282)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสร้างความตระหนักทางด้านคุณธรรม จริยธรรมและการตัดสินใจโดยพิจารณาถึง ความแตกต่างและความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นสำคัญ	3.46	0.95	ปาน กลาง	7
2	ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และสามารถดำเนินการตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.13	0.81	มาก	2
3	ผู้บริหารมีทัศนคติเชิงบวกต่อความแตกต่าง ทางศาสนา และวิถีชีวิต	4.15	0.83	มาก	1
4	ผู้บริหารยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหาร สถานศึกษาภายใต้ความแตกต่างทางศาสนา และวิถีชีวิต	4.12	0.85	มาก	3
5	ผู้บริหารมีความเมตตากรุณากับผู้ได้บังคับบัญชา และนักเรียนทุกคน	3.72	0.94	มาก	6
6	ผู้บริหารมีความยุติธรรม ไม่อคติกับบุคคลที่มี ความแตกต่างทางด้านศาสนาและเชื้อชาติ	3.74	0.88	มาก	4
7	ผู้บริหารมีความความเสียสละ อุทิศตนให้กับองค์กร ด้วยความเต็มใจอย่างสม่ำเสมอ	3.73	0.88	มาก	5
เฉลี่ยรวม		3.86	0.91	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีคุณธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.91) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีทัศนคติเชิงบวกต่อความแตกต่างทางศาสนา และวิถีชีวิต ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.83) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และสามารถดำเนินการตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.81) และ ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และสามารถดำเนินการตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.85) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสร้างความตระหนักทางด้านคุณธรรมจริยธรรมและการตัดสินใจโดยพิจารณาถึงความแตกต่างและความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.95) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

ข้อ	ด้านการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	(n = 282)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	4.12	0.80	มาก	4
2	ผู้บริหารมีการพัฒนานโยบายและกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.09	0.89	มาก	6
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม วันสำคัญทางศาสนาที่สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม	4.17	0.82	มาก	2
4	ผู้บริหารเข้าร่วมงานตามประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่นอยู่เสมอ	3.77	0.94	มาก	7
5	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของชุมชนในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรมด้วยความเข้าใจเป็นอย่างดี	4.55	0.67	มากที่สุด	1

ตาราง (9) ต่อ

ข้อ	ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	(n = 282)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
6	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษากับบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.11	0.87	มาก	5
7	ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดีกับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.12	0.85	มาก	3
เฉลี่ยรวม		4.13	0.86	มาก	

จากตาราง 9 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.86) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของชุมชนในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรมด้วยความเข้าใจเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.67) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม วันสำคัญทางศาสนาที่สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.82) และผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดีกับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.85) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเข้าร่วมงานตามประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่นอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.94) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำ
เชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษกลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม
ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา

ข้อ	ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา	(n = 282)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารให้สิทธิเด็กทุกคนในการรับและเข้าถึง การศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน	4.12	0.87	มาก	3
2	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเด็ก นักเรียนอย่างทั่วถึง	4.11	0.87	มาก	3
3	ผู้บริหารส่งเสริมการให้บริการทางการศึกษา สำหรับเด็กที่อยู่ในเขตพื้นที่บริการและนอกเขต พื้นที่บริการอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง	3.82	0.97	มาก	7
4	ผู้บริหารสนับสนุนการให้ทุนการศึกษาสำหรับเด็ก ยากจน	4.13	0.83	มาก	2
5	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับสุขภาพของผู้เรียน โดยการจัดทำอาหารไว้ให้บริการให้กับผู้เรียน ทุกคน อย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการจัดหาอาหาร ที่มี คุณค่าทางโภชนาการ และมีการควบคุมคุณภาพ ของอาหารให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้	3.83	0.91	มาก	6
6	ผู้บริหารส่งเสริมเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ให้มีพัฒนาการอย่างรอบด้าน และเต็มตาม ศักยภาพ	4.14	0.81	มาก	3
7	ผู้บริหารมีการจัดการศึกษาให้กับเด็กต่างด้าว เด็กที่ไร้สัญชาติหรือเด็กที่ไม่มีหลักฐาน ทางทะเบียนราษฎร ให้มีสิทธิเทียบเท่าเทียม กับเด็กที่มีสัญชาติไทย	3.73	0.89	มาก	
8	ผู้บริหารมีการจัดการศึกษาให้กับเด็กพิการ โดยจัด ให้มีครูผู้ดูแลเด็กพิการซึ่งต้องผ่านการฝึกอบรม จากหน่วยงานที่รับผิดชอบ และสนับสนุนกิจกรรม ที่ส่งเสริมพัฒนาการของเด็กพิการได้อย่าง เหมาะสม	4.55	0.67	มากที่สุด	1
เฉลี่ยรวม		4.06	0.89	มาก	

จากตาราง 10 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.89) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการจัดการศึกษาให้กับเด็กพิการ โดยจัดให้มีครูผู้ดูแลเด็กพิการซึ่งต้องผ่านการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ และสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการของเด็กพิการได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.67) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนการให้ทุนการศึกษาสำหรับเด็กยากจน ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.83) และผู้บริหารส่งเสริมเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้มีพัฒนาการอย่างรอบด้าน และเต็มตามศักยภาพ ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.81) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการจัดการศึกษาให้กับเด็กต่างด้าว เด็กที่ไร้สัญชาติหรือเด็กที่ไม่มีหลักฐานทางทะเบียนราษฎร ให้มีสิทธิเทียบเท่าเทียมกับเด็กที่มีสัญชาติไทย ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.89) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์ในการสอนและขนาดของโรงเรียน

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การเปรียบเทียบ (F-test)

ตาราง 11 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

ราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน	แหล่งข้อมูล	ss	df	MS	F	sig
ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	5.823	2	2.911	14.661	.000
	ภายในกลุ่ม	55.403	279	0.199		
	รวม	61.226	281			
ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	6.542	2	3.271	24.032	.000
	ภายในกลุ่ม	37.973	279	0.136		
	รวม	44.515	281			

ตาราง 11 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน	แหล่งข้อมูล	ss	df	MS	F	sig
ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคน ในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	7.859	2	3.929	27.057	.000
	ภายในกลุ่ม	40.518	279	0.145		
	รวม	48.377	281			
ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	ระหว่างกลุ่ม	5.114	2	2.557	11.397	.000
	ภายในกลุ่ม	62.600	279	0.224		
	รวม	67.714	281			
ด้านการมีคุณธรรม	ระหว่างกลุ่ม	9.544	2	4.772	22.406	.000
	ภายในกลุ่ม	59.421	279	0.213		
	รวม	68.965	281			
ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	ระหว่างกลุ่ม	4.844	2	2.422	16.331	.000
	ภายในกลุ่ม	41.377	279	0.148		
	รวม	46.221	281			
ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	5.910	2	2.955	17.866	.000
	ภายในกลุ่ม	46.148	279	0.165		
	รวม	52.058	281			

จากตาราง 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ จึงได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Sheffe's method) ปรากฏตามตาราง 12 ถึง 17

ตาราง 12 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ

เชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน
ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ประสบการณ์สอน	ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{X} = 3.976$)	6-10 ปี ($\bar{X} = 4.040$)
6-10 ปี ($\bar{X} = 4.040$)	0.064	-
11 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 4.361$)	0.385*	0.321*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน ด้านที่ 1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม สูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี

ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอนด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

ประสบการณ์สอน	ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{X} = 3.901$)	6-10 ปี ($\bar{X} = 3.985$)
6-10 ปี ($\bar{X} = 3.985$)	0.084	-
11 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 4.310$)	0.409*	0.325*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร สูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ
เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน
ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

ประสบการณ์สอน	ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{X} = 3.930$)	6-10 ปี ($\bar{X} = 4.075$)
6-10 ปี ($\bar{X} = 4.075$)	0.145*	-
11 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 4.377$)	0.447*	0.302*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป และผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป ทุกคู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนสูงขึ้นจะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสูงขึ้นตามไปด้วย

ตาราง 15 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ
เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน
ด้านการสนับสนุนทรัพยากร

ประสบการณ์สอน	ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{X} = 3.933$)	6-10 ปี ($\bar{X} = 3.984$)
6-10 ปี ($\bar{X} = 3.984$)	0.051	-
11 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 4.292$)	0.359*	0.308*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการสนับสนุนทรัพยากรสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี

ตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอนด้านการมีคุณธรรม

ประสบการณ์สอน	ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{X} = 3.758$)	6-10 ปี ($\bar{X} = 3.819$)
6-10 ปี ($\bar{X} = 3.819$)	0.061	-
11 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 4.247$)	0.489*	0.428*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน ด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรม พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการมีคุณธรรมสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี

ตาราง 17 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ
เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน
ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

ประสบการณ์สอน	ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{X} = 4.037$)	6-10 ปี ($\bar{X} = 4.158$)
6-10 ปี ($\bar{X} = 4.158$)	0.121	-
11 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 4.387$)	0.350*	0.229*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน ด้านที่ 6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน สูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี

ตาราง 18 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ
เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน
ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา

ประสบการณ์สอน	ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{X} = 3.949$)	6-10 ปี ($\bar{X} = 4.082$)
6-10 ปี ($\bar{X} = 4.082$)	0.133	-
11 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 4.337$)	0.388*	0.255*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน ด้านที่ 7 ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร 7 ด้าน การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษาสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

ราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6

ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ภาวะผู้นำเชิงพหุ วัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน	แหล่งข้อมูล	ss	df	MS	F	sig
ด้านการยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	2.074	3	0.691	3.250	.022
ความหลากหลาย	ภายในกลุ่ม	59.152	278	0.213		
ทางวัฒนธรรม	รวม	61.226	281			
ด้านการมี	ระหว่างกลุ่ม	1.635	3	0.545	3.532	.015
ความสามารถ	ภายในกลุ่ม	42.881	278	0.154		
ในการสื่อสาร	รวม	44.515	281			
ด้านการพัฒนาองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2.610	3	0.870	5.284	.001
ความสัมพันธ์ของคน	ภายในกลุ่ม	45.767	278	0.165		
ในองค์กร	รวม	48.377	281			
ด้านการสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	1.095	3	0.365	1.522	.209
ทรัพยากร	ภายในกลุ่ม	66.619	278	0.240		
	รวม	67.714	281			

ตาราง 19 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงพหุ วัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน	แหล่งข้อมูล	ss	df	MS	F	sig
ด้านการมีคุณธรรม	ระหว่างกลุ่ม	2.038	3	0.679	2.822	.039
	ภายในกลุ่ม	66.927	278	0.241		
	รวม	68.965	281			
ด้านการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับชุมชน	ระหว่างกลุ่ม	1.633	3	0.544	3.393	.018
	ภายในกลุ่ม	44.589	278	0.160		
	รวม	46.221	281			
ด้านการส่งเสริมความ เท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรม ทางการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	1.147	3	0.382	2.088	.102
	ภายในกลุ่ม	50.911	278	0.183		
	รวม	52.058	281			

จากตาราง 19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรม และด้านที่ 6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน จึงได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Sheffe's method) ปรากฏตามตาราง 19 ถึง 23

ตาราง 20 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ
เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน
ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ขนาดโรงเรียน	เล็ก ($\bar{X} = 4.216$)	กลาง ($\bar{X} = 4.022$)	ใหญ่ ($\bar{X} = 3.972$)
กลาง ($\bar{X} = 4.022$)	-0.194	-	
ใหญ่ ($\bar{X} = 3.972$)	-0.244*	-0.050	-
ใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 4.126$)	-0.090	0.104	0.154

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านที่ 1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่กับผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม สูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่

ตาราง 21 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ
เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน
ด้านความสามารถในการสื่อสาร

ขนาดโรงเรียน	เล็ก ($\bar{X} = 4.071$)	กลาง ($\bar{X} = 4.054$)	ใหญ่ ($\bar{X} = 3.888$)
กลาง ($\bar{X} = 4.054$)	-0.017	-	
ใหญ่ ($\bar{X} = 3.888$)	-0.183	-0.166*	-
ใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 4.037$)	-0.034	-0.017	0.149

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดกลางกับผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร สูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่

ตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ

เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน
ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

ขนาดโรงเรียน	เล็ก ($\bar{X} = 4.162$)	กลาง ($\bar{X} = 4.078$)	ใหญ่ ($\bar{X} = 3.914$)
กลาง ($\bar{X} = 4.078$)	-0.084	-	
ใหญ่ ($\bar{X} = 3.914$)	-0.248*	-0.164	-
ใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 4.122$)	-0.040	0.044	0.208*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็กกับผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ และค่าเฉลี่ยผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่มากับผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร สูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร สูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่

ตาราง 23 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ
เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน
ด้านการมีคุณธรรม

ขนาดโรงเรียน	เล็ก ($\bar{X} = 3.961$)	กลาง ($\bar{X} = 3.834$)	ใหญ่ ($\bar{X} = 3.761$)
กลาง ($\bar{X} = 3.834$)	-0.127	-	
ใหญ่ ($\bar{X} = 3.761$)	-0.200	-0.073	-
ใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 3.952$)	-0.009	0.118	0.191*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรม พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่กับผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการมีคุณธรรมสูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่

ตาราง 24 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำ
เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน
ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

ขนาดโรงเรียน	เล็ก ($\bar{X} = 4.293$)	กลาง ($\bar{X} = 4.133$)	ใหญ่ ($\bar{X} = 4.048$)
กลาง ($\bar{X} = 4.133$)	-0.160	-	
ใหญ่ ($\bar{X} = 4.048$)	-0.245*	-0.085	-
ใหญ่พิเศษ ($\bar{X} = 4.154$)	-0.139	0.021	0.106

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านที่ 6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน พบว่าค่าเฉลี่ยผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่กับผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนสูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมให้กับผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้เชี่ยวชาญ ได้ข้อเสนอแนะของการวิจัยเป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนี้

“...ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและเคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรมโดยส่งเสริมการสื่อสารที่เหมาะสมในบริบทที่แตกต่างและสร้างบรรยากาศที่ยอมรับความหลากหลาย สนับสนุนการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ ผ่านการอบรมและกิจกรรม รวมถึงส่งเสริมความร่วมมือระหว่างโรงเรียนชุมชนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการอยู่ร่วมกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 วันที่ 25 มกราคม 2568)

“...ตระหนักรู้และเข้าใจความหลากหลายโดยรับรู้ถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม ศาสนา และชาติพันธุ์ของนักเรียนและบุคลากร เคารพและเปิดกว้างต่อวัฒนธรรมที่แตกต่างที่ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียมโดยไม่เลือกปฏิบัติ ปรับการบริหารให้เหมาะสมกับความหลากหลายจากการพัฒนาหลักสูตรและนโยบายที่คำนึงถึงวัฒนธรรมของผู้เรียน ส่งเสริมความเสมอภาคทางการศึกษาลดอุปสรรคด้านวัฒนธรรมและสนับสนุนนักเรียนจากกลุ่มเปราะบาง หรือกลุ่มชนเผ่า ปฏิบัติตนให้เคารพและให้เกียรติทุกวัฒนธรรม และ สร้างเครือข่ายและความร่วมมือ เชื่อมโยงกับชุมชนและ

องค์กรที่สนับสนุนความหลากหลายทางวัฒนธรรม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารสร้างความตระหนัก และการมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือโดยมีสื่อกลางคือ ครูสอน ที่ทำหน้าที่เสมือนพ่อแม่ ที่คอยสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนให้ครูเข้าใจและยอมรับ ความแตกต่างของนักเรียน ผ่านการอบรมด้านพหุวัฒนธรรม เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการ กำหนดแนวทางการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียนจากกลุ่มชาติพันธุ์และภูมิหลังที่แตกต่าง กัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารควรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การสื่อสาร ข้ามวัฒนธรรม ความเท่าเทียมและความเป็นธรรม แนวทางการบริหารองค์กรแบบพหุวัฒนธรรม และ การสร้างความร่วมมือกับชุมชนที่มีความหลากหลาย เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง และยอมรับความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2568)

“...บุคลากรในองค์กรมีความหลากหลายผู้บริหารจึงควรทำความเข้าใจพื้นฐานทาง วัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรเพื่อการบริหารและการปฏิบัติต่อบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ควรศึกษา รายละเอียดของวัฒนธรรมอย่างถ่องแท้เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการบริหารงานซึ่งอาจก่อให้เกิด การละเมิดวัฒนธรรมองค์กรได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารควรให้การยอมรับในความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากร มีการบริหารงานโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสังคมวัฒนธรรมของ ตัวเอง เช่น กิจกรรมวันอนุรักษ์ชนเผ่า...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการยอมรับ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้ดังนี้ ผู้บริหารควรเข้าใจและเคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมการสื่อสารที่เหมาะสม สนับสนุนการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมและอบรม รวมถึงสร้างความร่วมมือ กับชุมชน ปรับการบริหารให้เหมาะสมกับความหลากหลาย สนับสนุนความเสมอภาคทางการศึกษา และลดอุปสรรคด้านวัฒนธรรม ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบทบาทในการสนับสนุนนักเรียน พร้อมเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สะท้อนวัฒนธรรมของตน

ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ดังนี้

“...ปรับวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับคสามหลากหลายทางวัฒนธรรมโดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และหลากหลายช่องทาง ส่งเสริมการเปิดโอกาสให้ทุกเสียงได้รับการฟังพร้อมทั้งจัดกิจกรรมที่เสริมสร้าง

ความเข้าใจในความแตกต่างและเคารพซึ่งกันและกันทั้งในโรงเรียนและชุมชน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 วันที่ 25 มกราคม 2568)

“...การสื่อสารที่เปิดกว้างและเข้าใจบริบททางวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงการใช้ภาษาที่เหมาะสม เคารพความคิดเห็นของทุกกลุ่ม และหลีกเลี่ยงอคติหรือการใช้คำพูดที่อาจสร้างความขัดแย้ง ได้แก่ ทักษะการฟังเชิงลึก (Active Listening) เพื่อเข้าใจความต้องการของบุคลากรและนักเรียนจาก วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน รวมถึงต้องสามารถ ปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายสำหรับนักเรียน ใช้ภาษาทางการสำหรับการบริหารงาน และเปิดช่องทางให้ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และภาวะผู้นำทางการสื่อสาร (Communicative Leadership) ที่สร้าง แรงบันดาลใจ ส่งเสริมความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรม และนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ ในโรงเรียน ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568)

“...การสื่อสารกับครู ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร ใช้ภาษาที่เรียบง่าย ชัดเจน และเข้าใจได้ทุกกลุ่ม ใช้ภาษาที่เป็นมิตรและสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและพร้อมเป็น ส่วนหนึ่งของทีม การสื่อสารกับนักเรียน ต้องเน้นความเข้าใจและสนับสนุน มากกว่าการสั่งการ ผู้บริหารควรใช้แนวทาง “สื่อสารเชิงบวก” เช่น การให้กำลังใจแทนการตำหนิ เปิดโอกาสให้นักเรียน แสดงความคิดเห็น และรับฟังปัญหาของนักเรียน ใช้แอปพลิเคชัน โซเชียลมีเดีย หรือช่องทางที่นักเรียน สามารถเข้าถึงได้ เพื่อให้ข้อมูล ข่าวสาร และแนวทางสนับสนุน การสื่อสารกับชุมชน จัดประชุม ร่วมกับผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดูแลนักเรียนในพื้นที่ ใช้สื่อท้องถิ่น เช่น วิทยุชุมชน ป้ายประชาสัมพันธ์ หรือการประชุมหมู่บ้าน เพื่อสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ควรมี ความสามารถในการสื่อสารอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ใช้ ภาษาที่เหมาะสมกับ บริบททางวัฒนธรรม รับฟังความคิดเห็นของครู นักเรียน และชุมชนอย่างเปิดกว้าง สร้างบรรยากาศที่ เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม และ ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการสื่อสารเพื่อเสริมสร้าง ความเข้าใจและความร่วมมือที่ดี...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ใช้ภาษาที่ตรงไปตรงมาเข้าใจง่าย ทั้งครู นักเรียน ชุมชน และต้องใช้ภาษาถิ่นในการสื่อสาร ใช้วิธีการสื่อสารผ่านโซเชียล และแอปพลิเคชันต่าง ๆ จะทำให้มีการสื่อสารที่กว้างไกลมากยิ่งขึ้น จัดตั้งผู้สื่อสาร หรือตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญในภาษาถิ่น เพื่อเป็นการสื่อสารที่เจาะลึกและมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน องค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชา – นุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีความสามารถ

ในการสื่อสาร ได้ดังนี้ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย หลากหลายช่องทาง และเปิดโอกาสให้ทุกเสียงได้รับการรับฟัง ส่งเสริมการสื่อสารเชิงบวก เน้นความเข้าใจและการมีส่วนร่วม ทั้งกับครู นักเรียน และชุมชน ใช้เทคโนโลยีและภาษาถิ่นเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งสร้างภาวะผู้นำทางการสื่อสารที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกัน

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ดังนี้

“...เน้นการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและเชื่อถือได้ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ผ่านกิจกรรมกลุ่ม และพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันในเชิงพหุวัฒนธรรม พร้อมทั้งสนับสนุนการรับฟังความคิดเห็นและเคารพความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 วันที่ 25 มกราคม 2568)

“...การพัฒนาความสัมพันธ์เริ่มจาก การสื่อสารที่เปิดกว้างและจริงใจ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร รับรู้ปัญหา และให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยสร้างความไว้วางใจและความมั่นใจในการทำงาน การสนับสนุนและให้โอกาสในการพัฒนา ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการผ่านกระบวนการ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการทำงานเป็นทีม สิ่งนี้จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งระหว่างบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ในส่วนของ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญ ผู้บริหารควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การให้กำลังใจและยกย่องผลงานของบุคลากรจะช่วยให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่าและมีกำลังใจในการทำงาน ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหาร มีบทบาทสำคัญในการ พัฒนาความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ตอบโจทย์วิถีชีวิตของนักเรียนที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะการ จัดการเรียน การสอน การส่งเสริมอาชีพ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทักษะอาชีพและการสร้างรายได้ระหว่างเรียน เพื่อให้ นักเรียนสามารถพึ่งพาตนเองและเตรียมพร้อมสู่อนาคตได้ ดังนี้ ส่งเสริมให้ครูออกแบบหลักสูตรที่ผสมผสานทักษะวิชาการกับการฝึกอาชีพ สามารถสอนเป็นทักษะได้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ ในส่วนของนักเรียนมีการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาทักษะชีวิตและความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้กับนักเรียนที่มาจากบริบทที่แตกต่างกันรวมถึงพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนด้วย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2568)

“...การพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียน โดยสื่อสารอย่างเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและเคารพซึ่งกันและกัน สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร จัดกิจกรรมสร้างทีมเวิร์กและเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานร่วมกันอย่างมีคุณธรรมและจรรยาบรรณ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ชื่นชมและกล่าวชมเชยถึงผลงานที่ดีของบุคลากรในองค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี ให้เกียรติแก่บุคลากรทุกคนในองค์กรที่เท่าเทียมกัน รับฟังปัญหาด้วยความตั้งใจ และเห็นใจพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหาในสิ่งที่เกิดขึ้น พูดจาและแสดงออกต่อบุคลากรในองค์กรด้วยความสุภาพอ่อนโยน จริงใจ จะทำให้เกิดความศรัทธามากยิ่งขึ้น รวมถึงสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร เช่น มอบของขวัญวันเกิด...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ของทุกคนในองค์กร เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เช่น มีกิจกรรมสารสัมพันธ์ กิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในโรงเรียน เป็นต้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ได้ดังนี้ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและเชื่อถือได้ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เคารพความหลากหลาย และสนับสนุนการรับฟังความคิดเห็น พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันผ่านกิจกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร นักเรียน และชุมชน พร้อมให้กำลังใจและยกย่องผลงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือที่เข้มแข็งในองค์กร

ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในด้านการสนับสนุนทรัพยากร ดังนี้

“...โรงเรียนจัดมุมเรียนรู้ประจำชั้นเผื่อ เพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาและเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย พร้อมทั้งพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้แบบพหุวัฒนธรรม ผ่านการอบรมและพัฒนาสื่อการสอนที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังสนับสนุนงบประมาณสำหรับกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน เพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีส่วนร่วม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 วันที่ 25 มกราคม 2568)

“...ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนของครูที่สะท้อนถึง ความหลากหลายทางภาษาและวัฒนธรรม รวมถึงสนับสนุนงบประมาณสำหรับกิจกรรมที่ส่งเสริม

ความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม เช่น งานเทศกาล ศิลปวัฒนธรรม และโครงการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอนแบบ พหุวัฒนธรรม และจัดหาทรัพยากรทางกายภาพ เช่น ห้องเรียนที่รองรับการเรียนรู้แบบหลากหลาย วัฒนธรรม การดำเนินงานดังกล่าวช่วยให้โรงเรียนเป็นพื้นที่แห่งความเสมอภาค ส่งเสริมการอยู่ ร่วมกันอย่างสันติ และเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรมของนักเรียนทุกกลุ่ม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2 วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568)

“...โรงเรียนราชประชานุเคราะห์เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนจากหลากหลายกลุ่มชาติพันธุ์ ศาสนา และวัฒนธรรม ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ต้องมุ่งเน้นการจัดการ ทรัพยากร 4M ได้แก่ Man (บุคลากร) Money (งบประมาณ) Materials (สื่อ/อุปกรณ์) และ Management (การบริหาร จัดการ) เพื่อเอื้อต่อการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับนักเรียนทุกกลุ่ม ดังนี้ การพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจและส่งเสริมพหุวัฒนธรรม การจัดสรรงบประมาณให้เกิดประโยชน์ ต่อการส่งเสริมพหุวัฒนธรรม จัดหาทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนด้อยโอกาสพัฒนาหลักสูตรและสื่อ การสอนที่สะท้อนความหลากหลายทางวัฒนธรรม บริหารโรงเรียนให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่เคารพ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารให้ความสำคัญในการ สนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียน โดยจัดสรรงบประมาณและสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ข้ามวัฒนธรรม สนับสนุนโครงการและกิจกรรมที่ส่งเสริมความเข้าใจทางวัฒนธรรม พัฒนา สภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้สะท้อนถึงความหลากหลาย และ ส่งเสริมการอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ด้านพหุวัฒนธรรมเพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เท่าเทียมและครอบคลุม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2568)

“...สนับสนุนทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มาถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ สนับสนุนทุนทรัพย์ในการไปศึกษาดูงาน ณ แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ปรับปรุง ซ่อมแซมอาคารสถานที่ ให้พร้อมต่อการใช้งาน และการขอรับสนับสนุนจากองค์กรภายนอกเพื่อการนำไปสู่การปรับปรุงสถานที่ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนสัพยากรในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ได้ดังนี้ ส่งเสริมการเรียนรู้พหุวัฒนธรรมผ่านมุมนักเรียน ผู้นำ การพัฒนาครู และกิจกรรมแลกเปลี่ยน วัฒนธรรม พร้อมสนับสนุนงบประมาณและเครือข่ายความร่วมมือ ผู้บริหารมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากร

ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ที่เสมอภาคและเคารพความหลากหลาย รวมถึงพัฒนาสภาพแวดล้อมและสื่อการสอนที่เหมาะสม

ด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในด้านการมีคุณธรรม ดังนี้

“...ให้นักเรียนเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง ด้วยกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม เช่น การแต่งกาย อาหาร และภาษาพื้นเมือง ส่งเสริมทัศนคติที่เคารพซึ่งกันและกัน ผ่านกิจกรรมสะท้อนความคิดและทำงานเป็นกลุ่มข้ามวัฒนธรรม ตลอดจน เพื่อสร้างความเข้าใจการอยู่ร่วมกันอย่างกลมเกลียว...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 วันที่ 25 มกราคม 2568)

“...ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนของครูที่สะท้อนถึงความหลากหลายทางภาษาและวัฒนธรรม รวมถึงสนับสนุนงบประมาณสำหรับกิจกรรมที่ส่งเสริมความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม เช่น งานเทศกาล ศิลปวัฒนธรรม และโครงการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอนแบบพหุวัฒนธรรม และจัดหาทรัพยากรทางกายภาพ เช่น ห้องเรียนที่รองรับการเรียนรู้แบบหลากหลายวัฒนธรรม การดำเนินงานดังกล่าวช่วยให้โรงเรียนเป็นพื้นที่แห่งความเสมอภาค ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ และเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรมของนักเรียนทุกกลุ่ม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการบูรณาการคุณธรรมและจริยธรรมในหลักสูตรและการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับ ศีลธรรม วัฒนธรรม และจริยธรรม ของแต่ละศาสนา และกลุ่มชาติพันธุ์ในบทเรียน การฝึกฝนคุณธรรมผ่านการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ส่งเสริมการใช้ กรณีศึกษา และบทเรียนชีวิตจริง ในการสอนคุณธรรม จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อการแก้ปัญหาร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเคารพในความแตกต่าง จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ การส่งเสริมกิจกรรมจิตอาสาและความรับผิดชอบต่อสังคม การใช้กิจกรรมเชิงบวก แทนการลงโทษ ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ควรส่งเสริมคุณธรรมในบริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดย เป็นแบบอย่างที่ดี ในการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ส่งเสริมการเรียนรู้และกิจกรรมที่ปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมข้ามวัฒนธรรม สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง เคารพ และยอมรับความแตกต่าง กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เน้นความเสมอภาคและความยุติธรรม และ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของครู นักเรียน และชุมชนในการส่งเสริมคุณธรรมร่วมกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2568)

“...เป็นผู้ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีให้เห็นในเชิงประจักษ์ นำบุคลากรไปศึกษาดูงานสถานศึกษาด้านแบบด้านคุณธรรม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรทุกคน ในการปฏิบัติตนเป็นคนดี มีคุณธรรม อยู่ในจารีตประเพณีที่ดีงาม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีคุณธรรม ได้ดังนี้ ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงด้วยกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ลอดคอกติ และสร้างความเข้าใจในการอยู่ร่วมกัน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรม ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ สนับสนุนการบูรณาการความมีคุณธรรมในหลักสูตรและกิจกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การมีจิตอาสา และใช้กิจกรรมเชิงบวกแทนการลงโทษ

ด้านที่ 6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในด้านการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ดังนี้

“...เชิญวิทยากรจากชุมชนมาถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่น มีช่องทางสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับชุมชน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 วันที่ 25 มกราคม 2568)

“...เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการศึกษาและการตัดสินใจด้านนโยบายโรงเรียนผ่านเวทีเสวนาหรือคณะกรรมการร่วม นอกจากนี้ ยังสนับสนุนโครงการบริการสังคมที่เชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่น อีกทั้งผู้บริหารกำหนดแนวทางในการ สื่อสารอย่างเปิดเผยและสร้างความไว้วางใจ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม การเยี่ยมเยียนชุมชน และสื่อสารผ่านเทคโนโลยี การดำเนินงานเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้โรงเรียนและชุมชนสามารถพัฒนาไปพร้อมกันได้อย่างยั่งยืน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนโดยคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ได้แก่ การเปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างชุมชนกับโรงเรียนที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ใช้ภาษาที่เหมาะสม และเรียนรู้ภาษาท้องถิ่น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน ให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในโรงเรียนมากขึ้น กิจกรรมจิตอาสาและพัฒนาชุมชน ส่งเสริมการเข้าร่วมประเพณีในท้องถิ่นโดยไม่เลือกปฏิบัติ การสนับสนุนโครงการส่งเสริมอาชีพและเศรษฐกิจชุมชน สร้างเครือข่าย “บ้าน-โรงเรียน-ชุมชน” เพื่อช่วยดูแลนักเรียนที่มีปัญหาด้าน

เศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการป้องกันและเฝ้าระวังปัญหาสังคมในโรงเรียนและชุมชน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนานโยบายและกำหนดแนวทางในการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน โดยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนผ่านโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เปิดช่องทางการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นจากชุมชน สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการพัฒนาโรงเรียน ใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่าเพื่อประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2568)

“...เคารพซึ่งกันและกัน ยอมรับวิถีชีวิตของคนในชุมชนที่มีความแตกต่างกันทั้งด้าน ความคิด ความเชื่อ ศาสนา และยังต้องศึกษาเรียนรู้สังคมวัฒนธรรมในชุมชนอย่างถ่องแท้ ไม่แสดง กิริยา วาจาที่ดูหมิ่นผู้อื่น ค่อยให้การช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน และปรับตัวให้เข้ากับบริบทของ ชุมชน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่มีส่วนร่วมกับชุมชนทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับ โรงเรียน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับ ชุมชน ได้ดังนี้ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนผ่านการเชิญวิทยากรท้องถิ่น เวทีเสวนา สนับสนุนโครงการบริการสังคม การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม และสร้างเครือข่ายกับองค์กรท้องถิ่น ผู้บริหารต้องสื่อสารอย่างเปิดเผย ใช้ภาษาที่เหมาะสม และเรียนรู้วิถีชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาชุมชน และโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ เพื่อการพัฒนาโรงเรียนและชุมชนไปพร้อมกันอย่างยั่งยืน

ด้านที่ 7 ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา ดังนี้

“...จัดทำโครงการที่มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนจากหลายชนเผ่าได้เรียนรู้และเคารพความแตกต่าง ของวัฒนธรรม เช่น นิทรรศการ เกมสัปดาห์ ทำอาหาร เพื่อให้นักเรียนมีความเข้าใจ มีมิตรภาพ นักเรียนจะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และอยู่ร่วมกันอย่างกลมเกลียว...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 วันที่ 25 มกราคม 2568)

“...กำหนดนโยบายที่ไม่เลือกปฏิบัติและส่งเสริมการเข้าถึงการศึกษาโดยไม่มีอุปสรรคทาง วัฒนธรรม ศาสนา หรือเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ยังสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้

ที่คำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมถึงจัดหา ทุนการศึกษาและสวัสดิการ เพื่อช่วยเหลือ นักเรียนที่ขาดแคลน ผู้บริหารยังส่งเสริม สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและปราศจากการเลือกปฏิบัติ โดยเน้นการสร้าง ความเข้าใจและเคารพซึ่งกันและกัน การดำเนินการเหล่านี้ช่วยให้นักเรียนทุกคน สามารถเข้าถึงการศึกษาและพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพในสังคมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารโรงเรียนควรให้การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค สร้างโอกาส และความยุติธรรมทางการศึกษาในยุคดิจิทัลและ AI สู่สากลในอนาคต ปัญญาประดิษฐ์มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงโลกการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ต้องนำเทคโนโลยี มาสนับสนุนการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และสร้างโอกาสให้กับนักเรียนทุกกลุ่ม เพื่อให้พวกเขา มีความสามารถแข่งขันในระดับสากล โดยมีแนวทางที่เป็นรูปธรรม ดังนี้ การใช้เทคโนโลยี และ AI เพื่อให้การศึกษาครอบคลุมทุกกลุ่ม จัดทำ e-Learning และระบบ AI Tutor ที่ช่วยให้นักเรียนสามารถ เรียนได้ทุกที่ทุกเวลา โดยเฉพาะนักเรียนในพื้นที่ห่างไกล การใช้เทคโนโลยีช่วยเหลือกลุ่มเปราะบาง เช่น จัดทำ AI Assistive Technology สำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่อง การส่งเสริมทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) เพื่อเพิ่มโอกาสการแข่งขันระดับสากล เช่น การพัฒนาทักษะอาชีพยุคดิจิทัล และการมีรายได้ระหว่างเรียน รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติเพื่อพัฒนา การศึกษาให้เป็นสากล...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2568)

“...กำหนดนโยบายที่สนับสนุนโอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียม จัดสรรทรัพยากรและ ทุนการศึกษาอย่างเป็นธรรม ปรับหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความหลากหลายทาง วัฒนธรรม สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเคารพความแตกต่าง สนับสนุนการพัฒนาครูให้มี ความรู้ด้านพหุวัฒนธรรม และส่งเสริมกิจกรรมที่ช่วยให้นักเรียนเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง ของกันและกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2568)

“...จัดสรรสวัสดิการหรือทุนการศึกษาให้กับนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียม โดยมี คณะกรรมการคัดเลือกที่เป็นธรรมโปร่งใส สนับสนุนส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับ การศึกษาที่สูงขึ้น และกล่าวชื่นชมให้กำลังใจนักเรียนและยกย่องนักเรียนที่ประพฤติดีหรือสร้างผลงาน ให้กับโรงเรียน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารได้บริหารองค์กรด้วยความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนทุกคนได้เสนอผลงานความรู้ความสามารถเพื่อช่วยกันขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนไปสู่เป้าหมายร่วมกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษาได้ ดังนี้ ส่งเสริมการเรียนรู้และเคารพความหลากหลาย

ทางวัฒนธรรมผ่านกิจกรรม เช่น นิทรรศการ กีฬาพื้นบ้าน และการทำอาหาร โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายที่ไม่เลือกปฏิบัติ เปิดโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม สนับสนุนทุนและสวัสดิการสำหรับนักเรียนที่ขาดแคลน ใช้เทคโนโลยี และ AI เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา พัฒนาทักษะแห่งอนาคต และสร้างเครือข่ายระดับสากล ผู้บริหารเน้นความเสมอภาคและยุติธรรม เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนเพื่อความก้าวหน้าร่วมกัน



บทที่ 5

บทสรุป

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๓ จังหวัดสงขลา บริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๓ จังหวัดสงขลา บริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงานของครู และศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๓ จังหวัดสงขลา บริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 282 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สำหรับการวิจัยเพื่อหาแนวทางนั้นผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อใช้สัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งหมด 6 คน และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) มีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๓ จังหวัดสงขลา บริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ผลปรากฏตามรายละเอียดดังนี้

1. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๓ จังหวัดสงขลา บริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงานของครู

- 1.1 ความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๓ จังหวัดสงขลา บริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน พบว่าภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 6

ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน รองลงมาได้แก่ ด้านที่ 1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับด้านที่ 7 ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรม ตามลำดับ ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ละด้านสรุปผล ดังนี้

1.1.1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเองและชุมชนเป็นอย่างดี ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม และผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลายทางเชื้อชาติศาสนา และความเชื่อของบุคคลเป็นอย่างดี ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมเชื้อชาติอื่นอย่างถูกต้อง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.1.2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดและเขียนเพื่อการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจน และตรงประเด็น และผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังและอ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.1.3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จร่วมกันของทั้งนักเรียน ครู และบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ภายใต้ความแตกต่าง และจัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลายกับครู บุคลากร นักเรียน เพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ผู้บริหารสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและบุคลากร รวมถึงบุคคลภายนอกได้เป็นอย่างดี ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.1.4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนและจัดสรรสื่อ วัสดุอุปกรณ์ที่ส่งเสริมพัฒนาธรรมในโรงเรียนอย่างเหมาะสม ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อสังคมพหุวัฒนธรรม ผู้บริหารกำหนดรูปแบบการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม และผู้บริหารเน้นการจัดทำหลักสูตรการสอนที่มีตอบสนองต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย พร้อมทั้งให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์การจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้เชิงพหุวัฒนธรรมอยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

1.1.5 ด้านการมีคุณธรรม พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีทัศนคติเชิงบวกต่อความแตกต่างทางศาสนา และวิถีชีวิต ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานและสามารถดำเนินการตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และสามารถดำเนินการตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสร้างความตระหนักทางด้านคุณธรรมจริยธรรมและการตัดสินใจ โดยพิจารณาถึงความแตกต่างและความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นสำคัญ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

1.1.6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของชุมชนในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรมด้วยความเข้าใจเป็นอย่างดี ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนาที่สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม และผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดีกับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเข้าร่วมงานตามประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่นอยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.1.7 ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

คือ ผู้บริหารมีการจัดการศึกษาให้กับเด็กพิการ โดยจัดให้มีครูผู้ดูแลเด็กพิการซึ่งต้องผ่านการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ และสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการของเด็กพิการได้อย่างเหมาะสมซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนการให้ทุนการศึกษาสำหรับเด็กยากจน และผู้บริหารส่งเสริมเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้มีพัฒนาการอย่างรอบด้าน และเต็มตามศักยภาพ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการจัดการศึกษาให้กับเด็กต่างด้าว เด็กที่ไร้สัญชาติหรือเด็กที่ไม่มีหลักฐานทางทะเบียนราษฎร ให้มีสิทธิเทียบเท่าเทียมกับเด็กที่มีสัญชาติไทย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน สรุปผล ดังนี้

1.2.1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ จึงได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Sheffe's method) ดังนี้

1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม สูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี

2) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร สูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี

3) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป และผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป ทุกคู่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนสูงขึ้น

จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสูงขึ้นตามไปด้วย

4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากร พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการสนับสนุนทรัพยากรสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี

5) ด้านการมีคุณธรรม พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการมีคุณธรรมสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี

6) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน สูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี

7) ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร 7 ด้าน การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษาสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี

1.2.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรม และด้านที่ 6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน จึงได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Sheffe's method) ดังนี้

1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่กับผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม สูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่

2) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดกลางกับผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร สูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่

3) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็กกับผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ และค่าเฉลี่ยผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่กับผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร สูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร สูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่

4) ด้านการมีคุณธรรม พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่กับผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการมีคุณธรรม สูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่

5) ด้านการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่กับผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารด้านการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน สูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่

2. สรุปผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน ได้แก่

ผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้เชี่ยวชาญ ได้ข้อเสนอแนะของการวิจัยเป็นรายด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้บริหารควรเข้าใจและเคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมการสื่อสารที่เหมาะสม สนับสนุนการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมและอบรม รวมถึงสร้างความร่วมมือกับชุมชน ปรับการบริหารให้เหมาะสมกับความหลากหลาย สนับสนุนความเสมอภาคทางการศึกษา และลดอุปสรรคด้านวัฒนธรรม ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบทบาทในการสนับสนุนนักเรียน พร้อมเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สะท้อนวัฒนธรรมของตน

2.2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย หลากหลายช่องทาง และเปิดโอกาสให้ทุกเสียงได้รับการรับฟัง ส่งเสริมการสื่อสารเชิงบวก เน้นความเข้าใจและการมีส่วนร่วมทั้งกับครู นักเรียน และชุมชน ใช้เทคโนโลยีและภาษาถิ่นเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งสร้างภาวะผู้นำทางการสื่อสารที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกัน

2.3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและเชื่อถือได้ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เคารพความหลากหลาย และสนับสนุนการรับฟังความคิดเห็น พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันผ่านกิจกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร นักเรียน และชุมชน พร้อมให้กำลังใจและยกย่องผลงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือที่เข้มแข็งในองค์กร

2.4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ส่งเสริมการเรียนรู้พหุวัฒนธรรมผ่านมุมเรียนรู้ชุมชนเผ่า การพัฒนาครู และกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม พร้อมสนับสนุนงบประมาณและเครือข่ายความร่วมมือผู้บริหารควรมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ที่เสมอภาคและเคารพความหลากหลาย รวมถึงพัฒนาสภาพแวดล้อมและสื่อการสอนที่เหมาะสม

2.5 ด้านการมีคุณธรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงด้วยกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ลอดคอกติ และสร้างความเข้าใจในการอยู่ร่วมกัน ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ สนับสนุนการบูรณาการความมีคุณธรรมในหลักสูตร และกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การมีจิตอาสา และใช้กิจกรรมเชิงบวกแทนการลงโทษ

2.6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน ผ่านการเชิญวิทยากรท้องถิ่น เวทีเสวนา สนับสนุนโครงการบริการสังคม การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม และสร้างเครือข่ายกับองค์กรท้องถิ่น ผู้บริหารควรสื่อสารอย่างเปิดเผย ใช้ภาษาที่เหมาะสม และเรียนรู้วิถีชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาชุมชน และโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ เพื่อการพัฒนาโรงเรียนและชุมชนไปพร้อมกันอย่างยั่งยืน

2.7 ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้และเคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรมผ่านกิจกรรม เช่น นิทรรศการ กีฬาพื้นบ้าน และการทำอาหาร โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายที่ไม่เลือกปฏิบัติ เปิดโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม สนับสนุนทุนและสวัสดิการสำหรับนักเรียนที่ขาดแคลน ใช้เทคโนโลยี และ AI เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา พัฒนาทักษะแห่งอนาคต และสร้างเครือข่ายระดับสากล ผู้บริหารเน้นความเสมอภาคและยุติธรรม เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนเพื่อความก้าวหน้าร่วมกัน

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้พบประเด็นที่สำคัญและสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงานของครู

1.1 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าครูผู้สอน เป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ โดยโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กด้อยโอกาสทางการศึกษา 10 ประเภท ที่ไม่สามารถเข้ารับการศึกษตามปกติได้ และส่วนใหญ่เด็กนักเรียนชายขอบ ซึ่งค่อนข้างมีความหลากหลายของวัฒนธรรมค่อนข้างสูง จึงมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม อันได้แก่ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการมีคุณธรรม ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ อานูวา ลอแม (2566) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาและปรับตัวให้สามารถบริหารโรงเรียนบนพื้นฐานของพหุวัฒนธรรม และสอดคล้องกับ ซอฟี ราเซ (2560) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในอำเภอทุ่งยางแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปัตตานี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอทุ่งยางแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปัตตานี เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก รวมถึง ภัณฑุญลักษณ์ ชิพอุบัติ (2566) ศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษจังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รวมไปถึง ต่อเหวระ ดอละ (2565) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มากไปกว่านั้น Banks (2004) กล่าวว่า ผู้นำโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทุกคน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่าง และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ นนกร มังคละศิริ (2560) ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีคุณธรรม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก และอภิปรายผลรายด้าน ดังนี้

1.1.1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าจากโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ มีนักเรียนจากหลากหลายชาติพันธุ์ ศาสนา และวัฒนธรรม การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง จะช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของนักเรียนทุกคน และครูยังมีความเข้าใจในภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็น และให้ความสำคัญ รวมทั้งการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Vervaeke (2018) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำโรงเรียนพหุวัฒนธรรม รูปแบบการสอนแบบพหุวัฒนธรรม และอคติทางชาติพันธุ์ของนักเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูต้องเตรียมพร้อมในการรับมือความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากขึ้นในโรงเรียน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างชาติพันธุ์ที่ขัดแย้งกัน และสอดคล้องกับ อาณาวา ลอแม (2566) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอสุโขทัย-โก-ลก จังหวัดนราธิวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 พบว่า ผู้บริหารควรเข้าใจต่อความหลากหลายของพหุวัฒนธรรม รวมถึง สมุทร ชำนาญ (2555) ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลาย กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงความแตกต่างทางศาสนาที่มีอยู่ภายในองค์กรข้ามชาติเช่นนี้ ผู้บริหารต้องตระหนักและให้การเคารพต่อความเชื่อทางศาสนาของบุคคลอื่น และการปรับวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดทางศาสนาและวัฒนธรรมประจำท้องถิ่นให้เหมาะสม เช่นเดียวกับ Riehl (2000) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถจัดโปรแกรมการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เรียน นอกจากนี้ ธนพล อินประเสริฐกุล (2557) ได้ศึกษาปัจจัยด้านการยอมรับต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้โดยสาร ที่มีผลต่อขีดความสามารถในการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการยอมรับต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้โดยสาร ประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสาร ความต้องการการบริการ และบุคลิกภาพของลูกค้า

1.1.2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนราชประชานุเคราะห์มีนักเรียนที่มาจากหลากหลายเชื้อชาติ วัฒนธรรม และภาษา การมีความสามารถในการสื่อสาร เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องการพัฒนาทักษะการสื่อสาร ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยการเรียนรู้และการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ การมีส่วนร่วมของครู บุคลากร และชุมชน เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน การที่ผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างนักเรียน ครู บุคลากร และชุมชน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ กมลชนก ชำนาญ (2014) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความตระหนักรู้ และความสามารถในการสื่อสาร นอกจากนี้ Adair (2015) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กับผู้อื่น วิธีสร้างแรงบันดาลใจให้ทีม และวิธีจัดการกับความขัดแย้ง และยังคงกล่าวถึง วิธีการสร้างความไว้วางใจด้วย รวมไปถึง กัญญาลักษณ์ ชีพอุบัติ (2566) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า บริหารต้องมีความชำนาญทางด้านการสื่อสารโดยเฉพาะด้านภาษาอังกฤษเพราะเป็นภาษาสากลที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และผู้บริหารควรมีความสามารถในการสื่อสารด้วยการเขียนที่มีประสิทธิภาพ

1.1.3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนราชประชานุเคราะห์มีทั้งครู บุคลากร และนักเรียนที่มาจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ทั้งวัฒนธรรมในท้องถิ่น และวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคน ผู้บริหารจึงควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น การที่ผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง จะช่วยสร้างองค์กรที่มีความสามัคคีและเข้มแข็ง ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน อีกทั้งยังส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับ จิตติมา อัครธิตีพงศ์ (2556) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความเข้าใจ ความไว้วางใจ การเคารพ การช่วยเหลือ และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ที่ดีส่งผลดีต่อทั้งบุคคลและองค์กร และสอดคล้องกับ วรณภา วิจิตรจรรยา (2557) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้วิธีการจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้ เนตรพัฒนา ยาวีราข (2552) กล่าวว่า ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรผ่านเครื่องมือ

และช่องทางการสื่อสาร โดยความสัมพันธ์มีลักษณะเป็นทางการ และอาศัยอำนาจตามกฎหมาย ขณะที่ผู้นำมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นบุคคลให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กร ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้เกิดจากอิทธิพลของผู้นำที่ส่งต่อไปยังผู้ตาม โดยเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วม และกระตุ้นแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความสำเร็จในองค์กร มากกว่าการให้รางวัลตอบแทน

1.1.4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การบริหารจัดการทรัพยากรในโรงเรียน และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้รับการพัฒนาด้านศักยภาพของตนเองในด้านการให้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรม ผู้บริหารต้องส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลาย จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และสื่อสารสนเทศ ที่ส่งเสริมพฤติกรรมในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Banks (2001); Sleeter & Grant (2003) กล่าวว่า สถานศึกษาภายใต้การนำของผู้บริหารโรงเรียน ควรตระหนักถึงหลักสูตรการเรียนการสอน รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรในการจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรม ทั้งนี้ ผู้บริหารการศึกษาควรหาทางแก้ไขปัญหาทางการศึกษา โดยอาศัยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม รวมไปถึง Yeung, Lee & Yue (2006) อธิบายว่า โรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้ทางด้านการบริหารจะต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการปลูกฝังทางด้านวัฒนธรรม และสร้างให้เกิดสังคมแห่งคุณธรรม โดยผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น ประสานงาน และสนับสนุนให้ครูผู้สอนพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

1.1.5 ด้านการมีคุณธรรม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า คุณธรรม เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักด้านคุณธรรม ทั้งต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การยึดหลักธรรมาภิบาล ความเสียสละ ความเมตตา ความยุติธรรม ผู้บริหารที่มีคุณธรรมจะนำสถานศึกษาไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ได้รับการเคารพนับถือ และเป็นที่ยอมรับจากชุมชนโดยรอบโรงเรียน นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมถึงจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Yeung (2006) ทำการศึกษาความเป็นผู้นำในโรงเรียนสภาพแวดล้อมโรงเรียนด้านพหุวัฒนธรรม กล่าวว่า โรงเรียนมีความจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำที่มีศีลธรรม บุรณาการ เพื่อสร้างชุมชนการเรียนรู้ที่ปรับขนาดได้และยั่งยืนในสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และสอดคล้องกับ Yeung, Lee & Yue (2006) สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่ยั่งยืน เริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและยึดมั่นในคุณธรรม พร้อมทั้งส่งเสริมความเป็นอิสระของแต่ละบุคคล และเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนสามารถแสดงออกถึงแนวคิดและความเชื่อของตนได้อย่างเสรี รวมไปถึง ศิริพร จันทรแสน (2563) ทำการศึกษาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับดี

1.1.6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนราชประชานุเคราะห์มีนักเรียนที่มีจากปัญหาหลาย ๆ ด้าน และเป็นโรงเรียนที่มีการพักอยู่ประจำในโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารการสร้าง เข้าใจ และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของชุมชน โดยการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ Riehl (2000) กล่าวว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสามารถเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยการดึงผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ ผู้อำนวยการต้องกระตุ้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่ในการบริการชุมชน และสังคม นอกจากนี้ต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงวัฒนธรรม (Connecting cultures) ของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านภายในและภายนอกสถานศึกษาและชุมชน รวมไปถึง เอกรินทร์ สังข์ทอง (2551) ได้ศึกษาการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและมีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษา เพื่อการพัฒนาเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะทำให้โรงเรียนได้รับความช่วยเหลือ ความร่วมมือจากกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียน ทั้งเรื่อง การจัดการเรียนการสอน หรือการจัดกิจกรรมอื่น ๆ และสอดคล้องกับ Sather & Henze (2001 อ้างอิงใน ขวัญสุตา วงษ์แหยม, 2559) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน รวมถึงผู้คนที่มาจากต่างวัฒนธรรม โดยผู้นำจะต้องสร้างทางเลือกหรือแผนการในการสร้างความสัมพันธ์ในส่วนของความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้

1.1.7 ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าจากนักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ส่วนใหญ่เป็นนักเรียนที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษาการที่ผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในด้านส่งเสริมความเท่าเทียม จะช่วยสร้างโรงเรียนให้เป็นสถานที่ที่นักเรียนทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ และเติบโตเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ Brian (2020) ซึ่งได้ศึกษาประเด็นทางสังคมเรื่องของเชื้อชาติ อคติ การเลือกปฏิบัติ การกดขี่ และการกีดกันทางสังคม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีภาวะความเป็นผู้นำและมีกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนพหุวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน รวมถึง ฐิติกร

ทองสุกใส (2562) กล่าวว่า การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา การจัดการศึกษาในสถานศึกษาของจังหวัดชายแดนภาคใต้ สถานศึกษาควรให้ความสำคัญการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรม รวมถึงการเคารพการอยู่ร่วมกันและเห็นคุณค่าของความแตกต่างของวัฒนธรรม ประเพณีและความเชื่อของสังคมในสถานศึกษา นอกจากนี้ Banks (1994 อ้างอิงใน ศิลป์ ชัย สุวรรณมณี, 2556) กล่าวว่า การจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรม (Multicultural Education) เป็นแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษา และเป็นกระบวนการที่มีเป้าหมายสำคัญ เพื่อที่จะเปลี่ยนโครงสร้างสถาบันการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนแต่ละเพศ ผู้เรียนพิเศษ ผู้เรียนกลุ่มเชื้อสายต่าง ๆ กลุ่มสีผิว กลุ่มวัฒนธรรมทั้งหลายได้มีความเสมอภาคกันในด้านความสำเร็จในการเรียน

1.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอนพบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบรายด้าน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ข้อ 1 ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานสูง ค่อนข้างมีวุฒิภาวะและค่อนข้างมีประสบการณ์ในการสอนในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนราชประชานุเคราะห์เป็นโรงเรียนที่มีความเฉพาะ และนักเรียนส่วนใหญ่เป็นนักเรียนมาจากชายขอบ และมีพื้นฐานครอบครัวที่ค่อนข้างมีปัญหาและมีความแตกต่างของวัฒนธรรมค่อนข้างสูง ครูที่มีประสบการณ์ทำงานที่น้อยกว่า จะต้องใช้เวลาในการพัฒนาตนเองในการสร้างความเข้าใจในสังคมพหุวัฒนธรรม รวมถึงการมองภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านพหุวัฒนธรรม เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6-10 ปี ทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Becker (1993). กล่าวถึงทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) เสนอแนวคิดว่าการลงทุนในการศึกษาและประสบการณ์ทำให้บุคคลมีความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อมุมมองและทัศนคติที่กว้างขวางขึ้น นอกจากนี้ ธิติพร จิโรตติกุล (2565) กล่าวว่า ความแตกต่างในประสบการณ์และพื้นฐานของแต่ละบุคคลส่งผลให้มีมุมมองและความคิดเห็นที่หลากหลาย

1.3 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับความหลากหลาย

ทางวัฒนธรรม ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านการมีคุณธรรม และ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน พบว่าด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร พบว่า ผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร พบว่า ผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร สูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ และด้านการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน พบว่า ผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ แต่ละด้านมีความมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง ผู้บริหารมักมีความใกล้ชิดกับครูและนักเรียนมากกว่า ทำให้สามารถสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง การสื่อสารที่ใกล้ชิดและเป็นกันเองช่วยสร้างความเข้าใจและไว้วางใจ ซึ่งส่งผลดีต่อความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก ครูอาจมีโอกาสนในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งช่วยให้ครูรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ซึ่งส่งผลดีต่อความคิดเห็นต่อผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กมักมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กอาจสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความต้องการของครูและนักเรียนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่า รวมไปถึงในโรงเรียนขนาดเล็ก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน มักเป็นแบบส่วนบุคคลมากกว่า ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่แน่นแฟ้นช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และความแตกต่างในวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่อาจมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม การสื่อสาร และความสัมพันธ์ที่ดี อาจส่งผลดีต่อความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร สอดคล้องกับ นนกร มังคละศิริ (2560) ทำการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 นอกจากนี้ อาณูวา ลอแม (2566) ศึกษาผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอสุโขทัย-ลก จังหวัดนราธิวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขต 2 จำแนกตามตัวแปรขนาดสถานศึกษา พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีความคิดเห็น ในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกัน

2. ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้บริหารควรเข้าใจและเคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมการสื่อสารที่เหมาะสม สนับสนุนการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมและอบรม รวมถึงสร้างความร่วมมือกับชุมชน ปรับการบริหารให้เหมาะสมกับความหลากหลาย สนับสนุนความเสมอภาคทางการศึกษา และลดอุปสรรคด้านวัฒนธรรม ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบทบาทในการสนับสนุนนักเรียน พร้อมเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สะท้อนวัฒนธรรมของตน สอดคล้องกับ เอกกรินทร์ สังข์ทอง (2551) กล่าวว่า ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารต้องคำนึงถึงความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมในระดับโรงเรียน ให้สอดคล้องกับนโยบายส่วนกลาง ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาและกลยุทธ์การจัดการศึกษาตามแนวทางพหุวัฒนธรรม รวมไปถึง อานูวา ลอแม (2566) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าใจและตระหนักถึงความหลากหลายทางสังคม และสอดคล้องกับ Vervaeke (2018) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำโรงเรียนพหุวัฒนธรรม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูต้องเตรียมพร้อมในการรับมือความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากขึ้นในโรงเรียน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างชาติพันธุ์ที่ขัดแย้งกัน

2.2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารให้เหมาะสมกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย หลากหลายช่องทาง และเปิดโอกาสให้ทุกเสียงได้รับการรับฟัง ส่งเสริมการสื่อสารเชิงบวก เน้นความเข้าใจและการมีส่วนร่วมทั้งกับครู นักเรียน และชุมชน ใช้เทคโนโลยีและภาษาถิ่นเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งสร้างภาวะผู้นำทางการสื่อสารที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ญัฐรัฐ ธนิตกร (2555) ได้กล่าวว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดความรู้ ความคิด หรือประสบการณ์ ควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้การสื่อสารมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพสูงสุด และสอดคล้องกับ นมกร มังคละศิริ (2560) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารควรเลือกใช้ภาษาท้องถิ่นหรือภาษากลางให้เหมาะสม หรืออาจให้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในพื้นที่หรือใช้ภาษาเดียวกันเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร โดยเน้นความชัดเจนทั้งในการพูดและการเขียน นอกจากนี้ ควรสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเพื่อสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2.3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและเชื่อถือได้ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เคารพความหลากหลาย และสนับสนุนการรับฟังความคิดเห็น พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันผ่านกิจกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคลากร นักเรียน และชุมชน พร้อมให้กำลังใจและยกย่องผลงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือที่เข้มแข็งในองค์กร สอดคล้องกับ ตอเหเราะ ดอละ (2565) ข้อเสนอแนะของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดยะลา พบว่า ในโรงเรียนควรส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีให้กับครูและบุคลากร

2.4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ส่งเสริมการเรียนรู้พหุวัฒนธรรมผ่านมุมเรียนรู้ชนเผ่า การพัฒนาครู และกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม พร้อมสนับสนุนงบประมาณและเครือข่ายความร่วมมือผู้บริหารควรมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ที่เสมอภาคและเคารพความหลากหลาย รวมถึงพัฒนาสภาพแวดล้อมและสื่อการสอนที่เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ Banks (2004) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในโรงเรียน ในการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้ปกครอง ในการตัดสินใจ การสร้างความร่วมมือกับชุมชน การปรับเปลี่ยนหลักสูตรและวิธีการประเมินผล ให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และสอดคล้องกับ Matthew (2016) ทำการสำรวจความเป็นผู้นำในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำให้บุคลากรของโรงเรียน มีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวกและการสร้างสรรค์ให้กับนักเรียน

2.5 ด้านการมีคุณธรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงด้วยกิจกรรมแลกเปลี่ยน วัฒนธรรม ลอดอคติ และสร้างความเข้าใจในการอยู่ร่วมกัน ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ สนับสนุนการบูรณาการความมีคุณธรรมในหลักสูตร และกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การมีจิตอาสา และใช้กิจกรรมเชิงบวกแทนการลงโทษ สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2547) กล่าวถึง ภาวะผู้นำของไทยในอนาคตว่า ควรเป็นผู้มีความเมตตา กรุณา รักความถูกต้อง และรู้จักเสียสละ คุณธรรมย่อมทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือ

2.6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างโรงเรียน และชุมชนผ่านการเชิญวิทยากรท้องถิ่น เวทีเสวนา สนับสนุนโครงการบริการสังคม การแลกเปลี่ยน วัฒนธรรม และสร้างเครือข่ายกับองค์กรท้องถิ่น ผู้บริหารควรสื่อสารอย่างเปิดเผย ใช้ภาษาที่เหมาะสม และเรียนรู้วิถีชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาชุมชน และโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ เพื่อการพัฒนาโรงเรียนและชุมชนไปพร้อมกัน อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ อารีชัน มาหามะ (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมต้องแสดงถึงความสามารถในการบริหารที่ตระหนักถึงความหลากหลาย ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา บนพื้นฐานของความแตกต่างทางวัฒนธรรม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนที่มีความหลากหลาย

และลดช่องว่างทางสังคมและวัฒนธรรมระหว่างครู ผู้เรียน และบุคคลที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืนในสังคมพหุวัฒนธรรม นอกจากนี้ อานูวา ลอแม (2566) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมกิจกรรมนอกสถานที่เพื่อการเรียนรู้ สนับสนุนครูและนักเรียนให้สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่น และส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนในทุกด้าน นอกจากนี้ ควรบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษา พร้อมจัดศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศเพื่อพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน โดยมีบทบาทสำคัญในการสร้างผู้เรียนให้มีคุณธรรม ความรู้ และทักษะที่เหมาะสมกับสังคมพหุวัฒนธรรม

2.7 ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้และเคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรมผ่านกิจกรรม เช่น นิทรรศการกีฬาพื้นบ้าน และการทำอาหาร โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายที่ไม่เลือกปฏิบัติ เปิดโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม สนับสนุนทุนและสวัสดิการสำหรับนักเรียนที่ขาดแคลน ใช้เทคโนโลยีและ AI เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา พัฒนาทักษะแห่งอนาคต และสร้างเครือข่ายระดับสากล สอดคล้องกับแนวคิดของ Banks (2004) กล่าวว่า การส่งเสริมความเท่าเทียม การสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง การปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของผู้เรียน การให้โอกาสผู้เรียนทุกคนได้แสดงออกและพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสอดคล้องกับ ขวัญสุดา วงษ์แหยม (2559) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาสำหรับนักเรียนที่ยังไม่ได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง ช่วยลดช่องว่างทางสังคมและวัฒนธรรมระหว่างนักเรียน ส่งเสริมความไว้วางใจและความศรัทธา ตลอดจนสนับสนุนความเท่าเทียมทางสังคม นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างบรรยากาศแบบประชาธิปไตย และสะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ และเผ่าพันธุ์ ซึ่งส่งผลให้นักเรียนเกิดความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างกันมากขึ้น นอกจากนี้ Chongcharoen (2010) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำแบบพหุวัฒนธรรมและบทบาทของผู้นำโรงเรียนในประเทศไทย กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทยจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมและมีบทบาทสำคัญ โดยมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้บรรลุความเท่าเทียมทางการศึกษาสำหรับประชาชนทุกกลุ่มในสังคมไทย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ควรดำเนินการสร้างเข้าใจความหลากหลายของสังคมและตระหนักถึงความแตกต่างด้านความเชื่อและค่านิยม จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียนเพื่อให้นักเรียนได้ศึกษา

แหล่งเรียนรู้ภายนอก รวมถึงสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษา เพื่อส่งเสริมกิจกรรมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ควรดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาครู โยการจัดการกิจกรรมอบรมครู และบุคลากรทางการศึกษา พร้อมทั้งส่งเสริมการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนการสอน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

3. โรงเรียนควรสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความหลากหลายและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกมิติ โดยอาศัยการร่วมมือ ทั้งผู้บริหารโรงเรียน ครู บุคลากร และการมีส่วนร่วมของชุมชน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

2. ควรศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ.(2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
<http://www.bic.moe.go.th>.
- กระทรวงศึกษาธิการ.(2563). ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนด้านการศึกษา พ.ศ. 2560–2564. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. <https://www.moe.go.th/>.
- กมลชนก ชำนาญ (2014) การพัฒนาแบบวัดและการวิเคราะห์ระดับความสามารถทางวัฒนธรรมของครู. *An Online Journal of Education Chulalongkorn University*, 9(2), 534-548.
- กัญญาลักษณ์ ชีพบุตติ. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ. *วารสารปัญญาภิธาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย*, 8(1), 71-84.
- กรมส่งเสริมวัฒนธรรม. (2566). ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสังคมไทย.
<http://www.culture.go.th>.
- กฤษติกา คงสมพงษ์. (2552). *บริหารการตลาดในพหุวัฒนธรรม*. สยาม เอ็มแอนด์บี พับลิชชิง.
- กิติ ตัยคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. เพลวอักษร.
- ขวัญสุดา วงษ์แหยม. (2559). การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชนพหุวัฒนธรรมของเกาะเมืองพระนครศรีอยุธยา [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- จิตติมา อัครดิพิงศ์. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา*.
- ชวลิต เกิดทิพย์. (2562). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15. *วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 30(2), 23-33.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. (2560). การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(2), 1342-1354.

- ซอพี ราเชะ. (2560). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2. *วารสารการบริหารการศึกษาและครุศาสตร์*, 1(3), 34-46.
- ฐิติกร ทองสุกใส, เอกรินทร์ สังข์ทอง, ชีร หฤทัยธนาสันต์, และคณิดา นิจจรัสกุล. (2562). ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการพหุวัฒนธรรมศึกษา สำหรับการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดชายแดนภาคใต้. *หาดใหญ่วิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 18(1), 117-139.
- ณภัทรพล วิริยะกุลเจริญ. (2566). รูปแบบภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารศิลปการจัดการ*, 7(2), 867-886.
- ณัฐรัฐ ธนธิกร. (2555). ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม: สอดคล้องภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มื่ออาชีพ. คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 23 (2), 1-10.
- ติน ปรัชญพทุทธิ. (2555). *การบริหารการพัฒนา*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ต่อเหระะ ดอละ. (2565). ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดยะลา [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2530). *การบริหารการศึกษสมัยใหม่: ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติ*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่11). ประชุมช่าง.
- ชนพล อินประเสริฐกุล. (2557). การยอมรับต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้โดยสารและขีดความสามารถ ในการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน. *วารสารวิชาการการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ*, 10(1), 86-96.
- ธิติพร จิโรตติกุล. (2565). ความหลากหลายของมนุษย์ในมิติจิตวิทยาเชิงบวก. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 14(1), 1-16.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. ข้าวฟ้า.
- ธีรธี อื่นคำ. (2561). แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาท) เพื่รองรับการจัดการเรียนการสอนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ. *วารสารครุศาสตร์วิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 3(2), 216-231.
- นงลักษณ์ เชาว์วิศิษฐ์. (2562). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันของพนักงาน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- นงลักษณ์ ศรีบุญมี. (2562). *พหุวัฒนธรรมกับผลการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].
- นนกร มังคละศิริ. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพ* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต].
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บัณฑิต แท่นพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร].
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2540). *พฤติกรรมองค์การในการบริหาร*. ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2545). *องค์การและการจัดการ*. สำนักพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- บันดดา รักษาแก้ว. (2564). *การสร้างความเสมอภาคในสังคม: แนวคิด หลักการ บนฐานคิดธรรมาภิบาล*. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 10(1), 333-342.
- ประพันธ์ สุริหาร. (2543). *ทฤษฎีการบริหาร*. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). *การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, วิทยาลัยจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย].
- ประสิทธิ์ ทองอุ่น. (2542). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. เจริญเวช.
- ปิยวรรณ, แสงทอง. (2564). *ผลกระทบของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่อการเรียนรู้ของนักเรียน*. การศึกษาปัจจุบัน, 15(2), 50-65.
- พันธกานต์ ทรงบุญรอด. (2565). *ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก*. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พิชัย เสงี่ยมจิตต์. (2542). *การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา*. สำนักพิมพ์สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2547). *การบริหารสังคมศาสตร์แห่งศตวรรษเพื่อสังคมไทยและสังคมโลก*. สำนักพิมพ์สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน.

- มุกกรินทร์ กันเขตวิทย์. (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อ
 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ
 เขต 1. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 9(1), 186-198.
- มูลนิธิราชประชานุเคราะห์ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2566). *ประวัติความเป็นมาโรงเรียน
 ราชประชานุเคราะห์*. <https://www.rajk.org/about-rajk/history.html>.
- ยศวดี คำทรัพย์ (2560) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคม
 พหุวัฒนธรรม. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 47(1), 272-293.
- วรรณภา วิจิตรจรรยา. (2557). บทบาทของผู้นำในการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงาน.
วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร, 9(1), 59-66.
- วรภาคย์ ไผ่ตรีพันธ์. (2562). กระบวนทัศน์ใหม่ของทฤษฎีภาวะผู้นำ สู่บทบาทของผู้บริหาร
 โรงเรียนในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน *วารสารศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 30(3), 17-29.
- วัชรพล ถนอม.(2563). การพัฒนาแนวทางการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับ
 ชุมชนของโรงเรียนบ้านดอยช้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย
 เขต 2. *วารสารครุศาสตร์วิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 5(3), 2-16.
- วันทนา เมืองจันทร์. (2543). บทบาทของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จทางการบริหาร
 สถานศึกษา. *วิทยจารย์*, 10(2), 45-46.
- วาสนา ชูแสง. (2557). การดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ปริญญา
 มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี].
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหาร
 ที่มีประสิทธิภาพ. *ทิพย์วิสุทธิ์*.
- วีระพงษ์, เทียมวงศ์. (2563). การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
 หลากหลายวัฒนธรรม. ใน ก. ไกรฤกษ์ (บก.), *การศึกษาเพื่อความเป็นพลเมืองโลก*
 (น. 50-70), สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ:
 กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. สุวีริยาสาส์น.
- ศิริพร จันทรแสน. (2563). ผลกระทบของการใช้สื่อสังคมออนไลน์ต่อพฤติกรรมการเรียนรู้
 ของนักศึกษา. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*, 38(2), 10-25.

- ศุภชัย จันทรงาม, ราเชนทร์ นพณัฐวงศ์ และกนิษฐา คุณมี. (2557). การศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและโรงเรียนในด้านการจัดการศึกษา กรณี: โรงเรียนเทศบาล 4 (พระเจ้าใหญ่องค์ตื้อ) ในสังกัดเทศบาลนครอุบลราชธานี อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี [Paper presentation] การประชุมวิชาการระดับชาติมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ครั้งที่ 6, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2566). รายงานการวิจัยเรื่อง การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนระดับประถมศึกษา. สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สภาวิจัยแห่งชาติ. (2566). รายงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภูมิภาค. <https://www.nrct.go.th>.
- สมยศ นาวิการ. (2539). การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). ดอกหญ้า.
- สมศักดิ์ ลือนาม. (2543). จิตวิทยาและการแนะแนวเบื้องต้น. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมุทร ชำนาญ. (2555). การบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลาย. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 6(1), 1-14.
- สันติ บุญภิรมย์. (2557). การวิจัยทางการศึกษาและการวิจัยทางการบริหารการศึกษา. ทริป เฟลล์ เอ็ดดูเคชั่น.
- สันติ บุรณะชาติ. (2552). รูปแบบการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนฐานความหลากหลายทางวัฒนธรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร].
- สิราลักษณ์ ณะเกียรติกุล.(2566). การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน. <https://www.starfishlabz.com/blog/923>.
- สุรพงษ์ ชัยสวัสดิ์. (2560). การบริหารสถานศึกษาในบริบทพหุวัฒนธรรม. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. (2565). นโยบายส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมในประเทศไทย. <https://www.ocac.go.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. <https://www.obec.go.th/>.
- สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). รายงานภาพรวมเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไตรมาสที่ 1 ปี 2566. <https://www.nesdc.go.th>.
- สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2566). นโยบายสำหรับเด็กด้อยโอกาส. <https://special.schoolmaster.in.th>.

สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพ และพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ. (2548).

รายงานสภาวะเด็กและเยาวชนไทย ประจำปี 2544-2545.

https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item//dc:272696.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). รายงานประจำปี 2560.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา. (2566). ความเสมอภาคและความครอบคลุมทาง

การศึกษา: การค้นหาจุดแข็งผ่านความหลากหลาย.

<http://www.thaiedresearch.org/NewsBanner/detail/45>.

สำรวย รุ่งเรือง. (2563). ศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].

อมรา ปานศรีแสง. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา

กับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัด

กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตปทุมวัน. วารสารคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์,

5(1), 89-99.

อนันท์ ปันยารชุน. (2542). ธรรมชาติในการบริหารมหาวิทยาลัยในนานาทัศนะว่าด้วย

การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีที่ดี. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน.

อานูวาลอแม. (2566). ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอสุโขทัย-ลก

จังหวัดนราธิวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

[วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นปริญญาโท, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่].

อารีชัน มหาหะมะ. (2562). ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยทักษิณ].

เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2552). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม: การทบทวนแนวคิด

ทฤษฎี และการปฏิบัติ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปีที่ 20(1),

1-16.

Arastaman, G., & Fidan, T. (2022). The role of school principals in multicultural education. *International Journal of Multicultural Education*, 24(1), 45-60.

Banks, J. A. (1991). *Teaching strategies for ethnic studies* (5th ed.). Allyn and Bacon.

Banks, J. A. (1994). *An introduction to multicultural education*. Allyn and Bacon.

- Banks, A., & Banks, C. A. (2001). The impact of technology on student learning. *Journal of Educational Psychology*, 93(2), 311-327.
- Banks, J. A. (2004). Approaches to multicultural curriculum reform. In J. A. Banks & C. A.M. Banks (Eds.), **Multicultural education: Issues and perspectives**, pp. 242-246.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Datnowski, S. (2015). Engaging stakeholders in school reform. *Educational Leadership*, 72(5), 24-29.
- David Livermore. (2015). *Leading with Cultural Intelligence: The Real Secret to Success Paperback*.
- Fiedler, F. E., & Garcia, A. (2020). The impact of cultural differences on leadership styles. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 51(2), 250-275.
- Fred Carlo Andersen. (2014). The impact of globalization on education. *Journal of Educational Research*, 55(3), 120-135.
- Grisham. (2006). **The last juror**. Doubleday.
- Goleman, D. (2006). Emotional intelligence: What it is and why it matters. *American Psychologist*, 56(11), 96-105.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultural dimensions and their consequences: A theory of human society. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(1), 16-46.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (2017). *School leadership and school improvement: A systematic synthesis of research*. Sage Publications.
- Herbert Alexander Simon, Donald W. Smithburg, Victor A. Thompson. (1968). *Public Administration Psychology, political science*. Transaction Publishers.
- Hooper, S., & Potter, L. (1997). *Educational technology today*. Allyn & Bacon.
- Hochschild, A. R. (2009). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 105(3), 551-575.
- Huse, E. F., & Boditch, B. (1973). Organizational behavior: An emerging science. *Administrative Science Quarterly*, 18(1), 35-57.

- Jacobs, T. O., & Elliott, J. (1990). Attitudes and behavior: A cognitive consistency perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 349-360.
- John, A. (2015). *Effective Leadership: How to Be a Successful Leader*. Pan Macmillan.
- Johnson and Scholes. (2003). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.
- Kavanaugh, K. (2005). The role of judges in a democracy. *Harvard Law Review*, 118(2), 456-489.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2006). *Management: A practical introduction*. McGraw-Hill Irwin.
- Koolchalee, C. (2010). Multicultural leadership and the role of Thai school leaders. *Proceedings of the 54th International Academic Virtual Conference, Prague*, 551-575.
- Ladson-Billings, G. (2006). From the achievement gap to the education debt: Understanding achievement in U.S. schools. *Educational Researcher*, 35(7), 3-12.
- Matthew, S. A. (2016). Multicultural education and inclusive practice. *Journal of Educational Equity & Diversity*, 35(1), 45-62.
- Maxwell, J. A. (2002). Qualitative research: A discourse analysis approach. *American Educational Research Journal*, 39(2), 279-312.
- OECD Education and Skills Today. (2023). *Equity and Inclusion in Education: finding strength through diversity*. <https://oecdutoday.com/equity-and-inclusion-in-education/>.
- Riehl, C. (2000). The principal's role in creating inclusive schools for diverse students: A review of normative, empirical, and critical literature on the practice of educational administration. *Review of Educational Research*, 70(1), 55-81.
- Ronald, H., Marty, L., & Alexander, G. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. This book delves deeper into the practical application of adaptive leadership principles.
- Sather, E., & Henze, R. (2001). Attitudes and behavior: A cognitive consistency perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 349-360.
- See-Wai Alison Yeung. (2006). Multicultural leadership, sustainable total school environment. *Educational Research for Policy and Practice*, 5(2), 121-131.

Sleeter, C. E., & Grant, C. A. (2003). *Making choices for multicultural education: Five approaches to race, class, gender, and disability* (4th ed.).

New York: John Wiley & Sons.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. Free Press.

Susan, J., & Nextera Corporation. (2000). *Digital strategies for a new economy*.

Nextera Corporation.

Vassallo, B. (2020). The impact of social media on political engagement. *Journal of Communication*, 70(3), 425-445

Vervaeke, R. (2018). The impact of leadership style on employee engagement.

Journal of Organizational Behavior, 39(2), 123-142.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.

Yeung, S.-W. A., Lee, Y., & Yue, K. W. R. (2006). Multicultural leadership, sustainable total school environment. *Educational Research for Policy and Practice*, 5(2), 121-131.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อ **นายณวกฤกษ์ ปวนรัตน์** ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
สถานที่ทำงาน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 62
จังหวัดเชียงราย ตำบลแม่จัน อำเภอแม่จัน
จังหวัดเชียงราย
2. ชื่อ **นายสมจิตร ประดิษฐ์** ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
สถานที่ทำงาน โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์จิตต์อารี
ในพระอุปถัมภ์ของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ตำบลพระบาท อำเภอเมือง
จังหวัดลำปาง
3. ชื่อ **ดร.นริศรา เลือคล้าย** ตำแหน่ง อาจารย์สาขาสาขาวิชาวัดและ
ประเมินผลการศึกษา
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ นายอมรินทร์ พันธุ์ไธ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
ประธานสถานศึกษากลุ่ม 6 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
คณะกรรมการ อ.ค.ก.ศ. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
รองผู้อำนวยการตรวจราชการที่ 19 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนโสตศึกษาอนุสารสุนทร จังหวัดเชียงใหม่
อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
2. ชื่อ นางธัญสุดา อุดมศิลปทรัพย์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล
การจัดการศึกษา สพม.เชียงใหม่
วิทยฐานะ ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่
ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
3. ชื่อ นายสมพงษ์ อุ่นใจ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนน่านปัญญานุกูล ตำบลฝายแก้ว อำเภอภูเพียง
จังหวัดน่าน
4. ชื่อ นายนวฤกษ์ ปวนรัตน์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 62 จังหวัดเชียงราย
ตำบลแม่จัน อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย
5. ชื่อ นายณรงค์ หมอยา
ตำแหน่ง ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 62 จังหวัดเชียงราย
ตำบลแม่จัน อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย
6. ชื่อ นางสาวชมฤดา วิเวกอรุณ
ตำแหน่ง ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 62 จังหวัดเชียงราย
ตำบลแม่จัน อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

ภาคผนวก ค ตารางการหาค่า IOC

ค่า IOC ของแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์

สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

คำชี้แจง แบบตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความกับจุดประสงค์ (IOC) สำหรับผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

อธิบายความหมาย ดังนี้

ความสอดคล้องเชิงเนื้อหา +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนั้น ๆ ตรงเนื้อหาจริง

ความสอดคล้องเชิงเนื้อหา 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้น ๆ ตรงเนื้อหาจริงหรือไม่

ความสอดคล้องเชิงเนื้อหา -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนั้น ๆ ไม่ตรงเนื้อหา

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (IOC)

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์

สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

ตารางแสดงการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระตาม

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (IOC)

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม						
1. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเองและชุมชนเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2. ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลายทางเชื้อชาติศาสนา และความเชื่อของบุคคลเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3. ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมเชื้อชาติอื่นอย่างถูกต้อง	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
4. ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการประพาดิผิดทางวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี	0	0	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร						
6. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ชัดเจน และเข้าใจง่าย	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
7. ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดและเขียนเพื่อการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจนและตรงประเด็น	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
8. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9. ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังและอ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
10. ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
11. ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตรได้อย่างเหมาะสม	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
13. ผู้บริหารมีการสื่อสารเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนบนพื้นฐานความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร						
14. ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การรับประทานอาหารเข้าด้วยกัน	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
15. ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและบุคลากร รวมถึงบุคคลภายนอกได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
16. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลายกับครู บุคลากร นักเรียน เพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
17. ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
18. ผู้บริหารสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
19. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
20. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ภายใต้ความแตกต่างและจัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
21. ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จร่วมกันของทั้งนักเรียน ครู และบุคลากรทุกคนในโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านการสนับสนุนทรัพยากร						
22. ผู้บริหารเน้นการจัดทำหลักสูตรการสอนที่มีตอบสนองต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย พร้อมทั้งให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์การจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
23. ผู้บริหารสนับสนุนและจัดสรรสื่อ วัสดุอุปกรณ์ ที่ส่งเสริมพัฒนาวัฒนธรรมในโรงเรียนอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
24. ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาสภาพแวดล้อม ให้เอื้อต่อสังคมพัฒนาวัฒนธรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
25. ผู้บริหารกำหนดรูปแบบการจัดกิจกรรมที่ เหมาะสมกับสังคมพัฒนาวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
26. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ให้เป็นแหล่งเรียนรู้เชิงพัฒนาวัฒนธรรมอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านการมีคุณธรรม						
27. ผู้บริหารสร้างความตระหนักทางด้านคุณธรรม จริยธรรมและการตัดสินใจโดยพิจารณาถึง ความแตกต่างและความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นสำคัญ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
28. ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และสามารถดำเนินการตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
29. ผู้บริหารมีทัศนคติเชิงบวกต่อความแตกต่าง ทางศาสนา และวิถีชีวิต	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
30. ผู้บริหารยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหาร สถานศึกษาภายใต้ความแตกต่างทางศาสนา และวิถีชีวิต	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
31. ผู้บริหารมีความเมตตากรุณากับผู้ได้บังคับบัญชา และนักเรียนทุกคน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
32. ผู้บริหารมีความยุติธรรม ไม่อคติกับบุคคล ที่มีความแตกต่างทางด้านศาสนาและเชื้อชาติ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
33. ผู้บริหารมีความความเสียสละ อุทิศตนให้กับ องค์กรด้วยความเต็มใจอย่างสม่ำเสมอ	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน						
34. ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
35. ผู้บริหารมีการพัฒนานโยบายและกำหนด แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับชุมชน ได้อย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
36. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรม วันสำคัญทางศาสนาที่สอดคล้องกับ พหุวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
37. ผู้บริหารเข้าร่วมงานตามประเพณีและวัฒนธรรม ท้องถิ่นอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
38. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของชุมชนในการจัด กิจกรรมของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรม ด้วยความเข้าใจเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
39. ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนาสถานศึกษากับบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
40. ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดีกับสถานศึกษา หรือองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา						
41. ผู้บริหารให้สิทธิเด็กทุกคนในการรับและเข้าถึง การศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
42. ผู้บริหารส่งเสริมการจัดระบบดูแลช่วยเหลือ เด็กนักเรียนอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
43. ผู้บริหารส่งเสริมการให้บริการทางการศึกษา สำหรับเด็กที่อยู่ในเขตพื้นที่บริการและนอกเขตพื้นที่ บริการอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
44. ผู้บริหารสนับสนุนการให้ทุนการศึกษาสำหรับ เด็กยากจน	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
45. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับสุขภาพของผู้เรียน โดยการจัดทำอาหารไว้ให้บริการให้กับผู้เรียนทุกคน อย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการจัดหาอาหาร ที่มีคุณค่าทางโภชนาการ และมีการควบคุมคุณภาพของอาหาร ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
46. ผู้บริหารส่งเสริมเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ให้มีพัฒนาการอย่างรอบด้าน และเต็มตามศักยภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
47. ผู้บริหารมีการจัดการศึกษาให้กับเด็กต่างด้าว เด็กที่ไร้สัญชาติหรือเด็กที่ไม่มีหลักฐานทางทะเบียนราษฎร ให้มีสิทธิเทียบเท่าเทียมกับเด็กที่มีสัญชาติไทย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
48. ผู้บริหารมีการจัดการศึกษาให้กับเด็กพิการ โดยจัดให้มีครูผู้ดูแลเด็กพิการซึ่งต้องผ่านการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ และสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการของเด็กพิการได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถาม

เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์
สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

.....

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ คือ ครูโรงเรียนโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบนมีทั้งหมด 7 ด้าน จำนวน 47 ข้อ
3. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อศึกษาระดับและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงานของครู และศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบนคำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม โดยไม่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่และสถานภาพทางราชการของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

นายศิริวัฒน์ เทพคำ

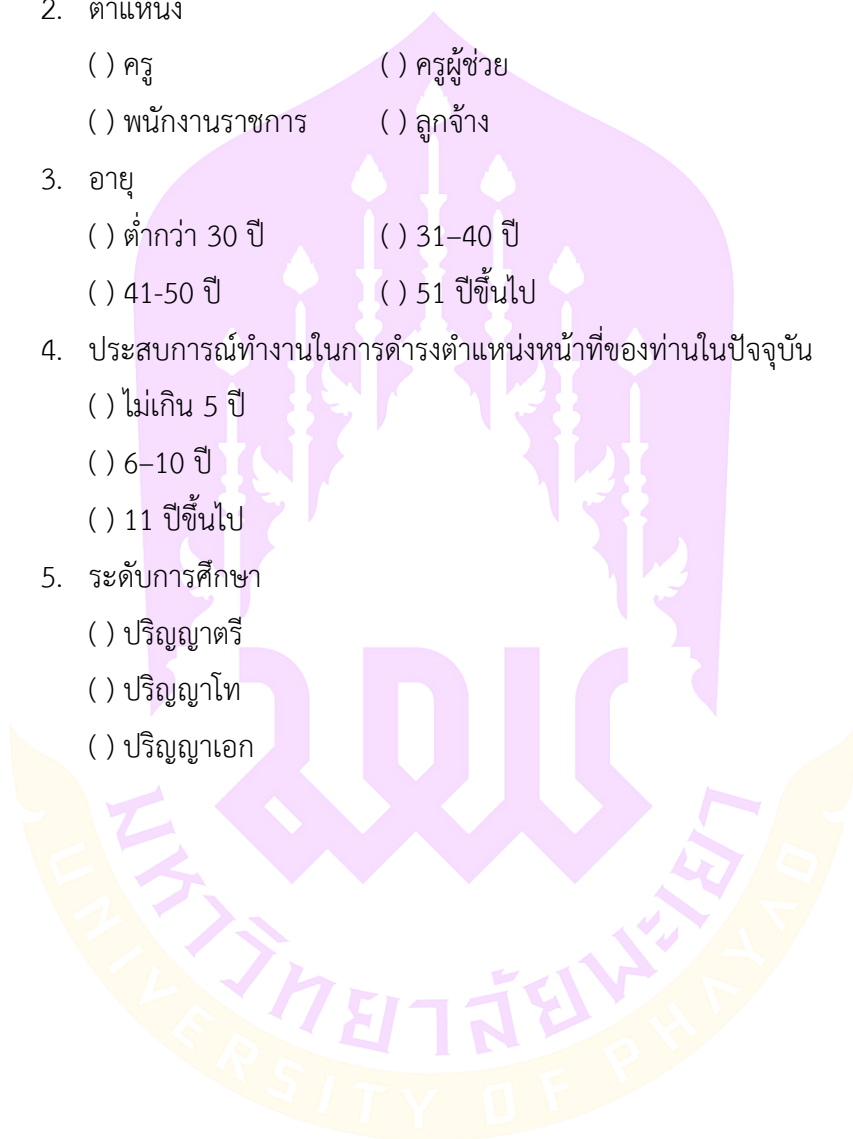
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
() ชาย () หญิง
2. ตำแหน่ง
() ครู () ครูผู้ช่วย
() พนักงานราชการ () ลูกจ้าง
3. อายุ
() ต่ำกว่า 30 ปี () 31-40 ปี
() 41-50 ปี () 51 ปีขึ้นไป
4. ประสบการณ์ทำงานในการดำรงตำแหน่งหน้าที่ของท่านในปัจจุบัน
() ไม่เกิน 5 ปี
() 6-10 ปี
() 11 ปีขึ้นไป
5. ระดับการศึกษา
() ปริญญาตรี
() ปริญญาโท
() ปริญญาเอก



ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ได้ดำเนินการตามสภาพความเป็นจริงของท่านแบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารเข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของตนเองและผู้อื่น	✓				

จากตัวอย่างแสดงว่า

ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องระดับการปฏิบัติ 5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารเข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของตนเองและผู้อื่น มีการปฏิบัติในส่วนของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม						
1	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเองและชุมชนเป็นอย่างดี					
2	ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และความเชื่อของบุคคลเป็นอย่างดี					
3	ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมเชื้อชาติอื่นอย่างถูกต้อง					
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม					
ด้านความสามารถในการสื่อสาร						
5	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ชัดเจน และเข้าใจง่าย					
6	ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดและเขียนเพื่อการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจน และตรงประเด็น					
7	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม					
8	ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังและอ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
9	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี					
10	ผู้บริหารมีความสามารถในการเลือกใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน					
11	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตรได้อย่างเหมาะสม					

ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร						
12	ผู้บริหารมีการสื่อสารเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียน กับชุมชนบนพื้นฐานความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม					
13	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การรับประทานอาหารเข้าด้วยกัน					
14	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับครู และบุคลากร รวมถึงบุคคลภายนอกได้เป็นอย่างดี					
15	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลายกับ ครู บุคลากร นักเรียน เพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน					
16	ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญ ของการรับผิดชอบร่วมกัน					
17	ผู้บริหารสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิด ความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา					
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					
19	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ภายใต้ ความแตกต่าง และจัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก					
20	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จร่วมกันของทั้งนักเรียน ครู และบุคลากรทุกคนในโรงเรียน					
ด้านการสนับสนุนทรัพยากร						
21	ผู้บริหารเน้นการจัดทำหลักสูตรการสอนที่มีตอบสนองต่อ วัฒนธรรมที่หลากหลาย พร้อมทั้งให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์ การจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม					
22	ผู้บริหารสนับสนุนและจัดสรรสื่อ วัสดุอุปกรณ์ที่ส่งเสริม พหุวัฒนธรรมในโรงเรียนอย่างเหมาะสม					
23	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อสังคม พหุวัฒนธรรม					

ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
24	ผู้บริหารกำหนดรูปแบบการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับสังคม พหุวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม					
25	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ เชิงพหุวัฒนธรรมอยู่เสมอ					
ด้านการมีคุณธรรม						
26	ผู้บริหารสร้างความตระหนักทางด้านคุณธรรมจริยธรรมและ การตัดสินใจโดยพิจารณาถึงความแตกต่างและความหลากหลาย ทางวัฒนธรรมเป็นสำคัญ					
27	ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และสามารถ ดำเนินการตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
28	ผู้บริหารมีทัศนคติเชิงบวกต่อความแตกต่างทางศาสนาและวิถีชีวิต					
29	ผู้บริหารยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารสถานศึกษาภายใต้ ความแตกต่างทางศาสนาและวิถีชีวิต					
30	ผู้บริหารมีความเมตตากรุณากับผู้ใต้บังคับบัญชาและนักเรียนทุกคน					
31	ผู้บริหารมีความยุติธรรม ไม่อคติกับบุคคลที่มีความแตกต่าง ทางด้านศาสนาและเชื้อชาติ					
32	ผู้บริหารมีความความเสียสละ อุทิศตนให้กับองค์กร ด้วยความเต็มใจอย่างสม่ำเสมอ					
ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน						
33	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน					
34	ผู้บริหารมีการพัฒนานโยบายและกำหนดแนวทางการพัฒนา สถานศึกษาร่วมกับชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม					
35	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมวันสำคัญ ทางศาสนาที่สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม					
36	ผู้บริหารเข้าร่วมงานตามประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่นอยู่เสมอ					
37	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของชุมชนในการจัดกิจกรรมของ สถานศึกษาที่สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรมด้วยความเข้าใจ เป็นอย่างดี					

ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
38	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษากับบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
39	ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดีกับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา						
40	ผู้บริหารให้สิทธิเด็กทุกคนในการรับและเข้าถึงการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน					
41	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเด็กนักเรียนอย่างทั่วถึง					
42	ผู้บริหารส่งเสริมการให้บริการทางการศึกษาสำหรับเด็กที่อยู่ในเขตพื้นที่บริการและนอกเขตพื้นที่บริการอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง					
43	ผู้บริหารสนับสนุนการให้ทุนการศึกษาสำหรับเด็กยากจน					
44	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับสุขภาพของผู้เรียน โดยการจัดทำ อาหารไว้ให้บริการให้กับผู้เรียนทุกคน อย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการจัดหาอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการและมีการควบคุมคุณภาพของอาหารให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้					
45	ผู้บริหารส่งเสริมเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้มีพัฒนาการอย่างรอบด้าน และเต็มตามศักยภาพ					
46	ผู้บริหารมีการจัดการศึกษาให้กับเด็กต่างด้าว เด็กที่ไร้สัญชาติหรือเด็กที่ไม่มีหลักฐานทางทะเบียนราษฎร ให้มีสิทธิเทียบเท่าเทียมกับเด็กที่มีสัญชาติไทย					
47	ผู้บริหารมีการจัดการศึกษาให้กับเด็กพิการ โดยจัดให้มีครูผู้ดูแลเด็กพิการซึ่งต้องผ่านการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ และสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการของเด็กพิการ ได้อย่างเหมาะสม					

แบบสัมภาษณ์

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้เชี่ยวชาญทางด้านพหุวัฒนธรรม คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม โดยไม่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ และสถานภาพทางราชการของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

นายศิริวัฒน์ เทพคำ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา

ข้อคำถาม

ข้อคำถามมีทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้

1. ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสาร กับ ครู นักเรียน ชุมชน ในบริบทที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

3. ผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรอย่างไรบ้าง

.....

.....

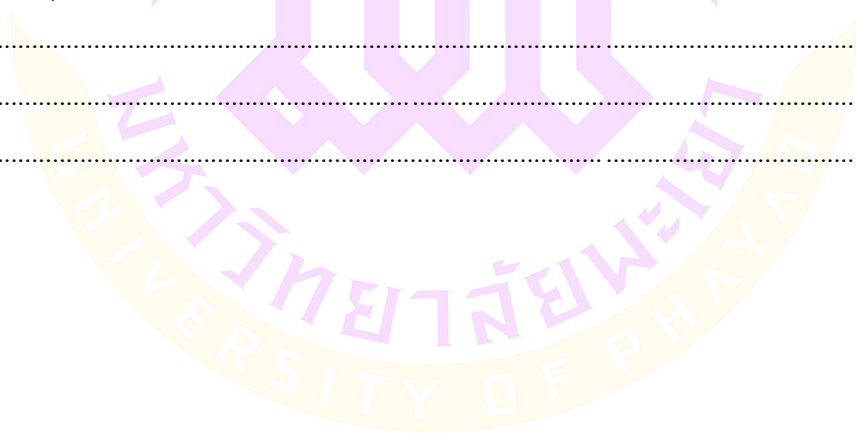
.....

4. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อเอื้อต่อการส่งเสริมพัฒนาวัฒนธรรมในโรงเรียนอย่างไรบ้าง

5. ผู้บริหารสร้างความตระหนักในการส่งเสริมการมีคุณธรรมในบริบทความหลากหลายของวัฒนธรรมอย่างไรบ้าง

6. ผู้บริหารมีการพัฒนานโยบายและกำหนดแนวทางด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอย่างไรบ้าง

7. ผู้บริหารมีการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษาให้กับนักเรียนในสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างไรบ้าง



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ศิริวัฒน์ เทพคำ
วัน เดือน ปี เกิด	9 กุมภาพันธ์ 2532
สถานที่เกิด	จังหวัดน่าน
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2561 ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทิร์น, เชียงใหม่ พ.ศ. 2557 วท.ม. (พืชสวน), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่ พ.ศ. 2555 วท.บ. (เกษตรศาสตร์), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 62 จังหวัดเชียงราย ตำบลแม่จัน อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	ศิริวัฒน์ เทพคำ และสันติ บุรณะชาติ. (อยู่ระหว่างตีพิมพ์). ภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน. วารสารเสถียรวิทย์ปริทัศน์, 5(3).
รางวัลที่ได้รับ	-

