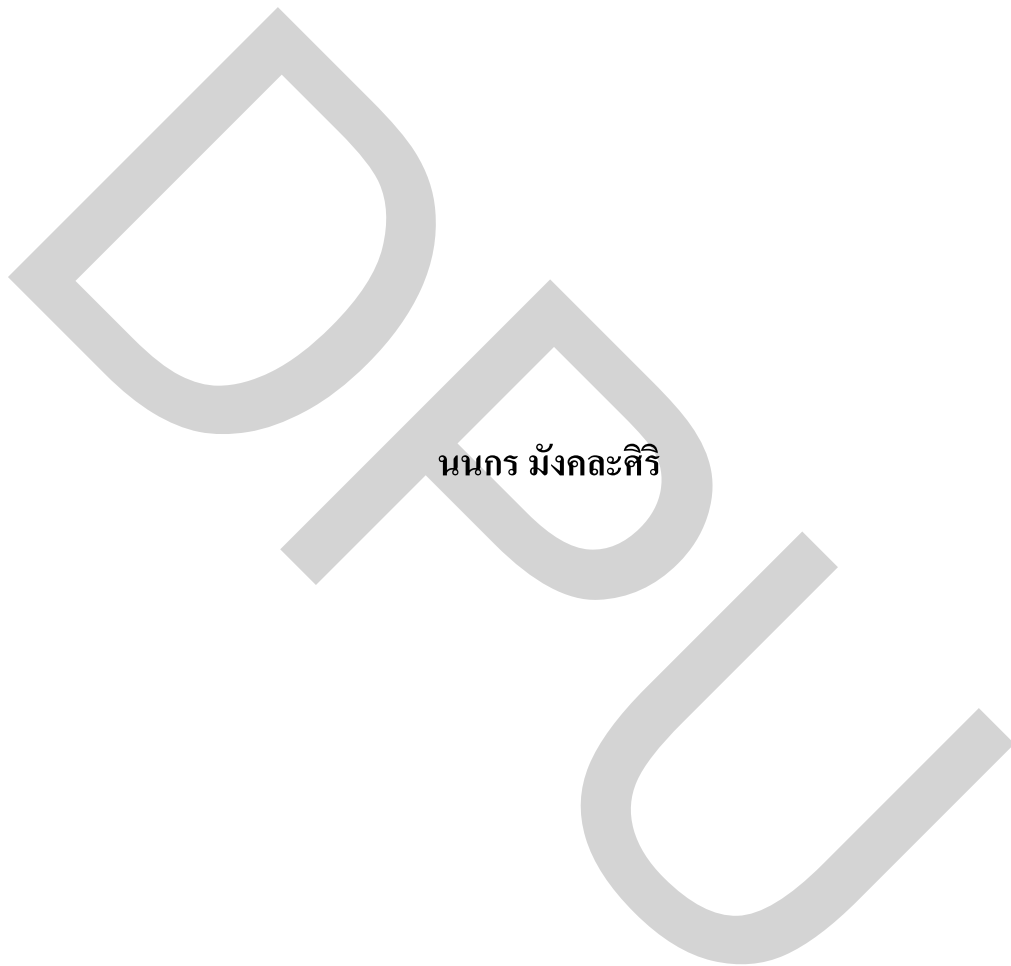


ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พ.ศ. 2560

**The Multicultural Leadership of School Administrator under Secondary  
Educational Service Area in Bangkok**



**Nonnakorn Mangklasiri**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education  
Department of Education Management  
College of Education Sciences, Dhurakij Pundit University**

**2017**



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต


หัวข้อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัชฌมศึกษาในกรุงเทพมหานคร


เสนอโดย นายนนกร มังคละศิริ


สาขาวิชา การจัดการการศึกษา


อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรงค์ศรี

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว


ลงชื่อ .....  ..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)

ลงชื่อ .....  ..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรงค์ศรี)

ลงชื่อ .....  ..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์)

ลงชื่อ .....  ..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.สรรเสริญ สุวรรณ)

วิทยาลัยครุศาสตร์รับรองแล้ว

.....  ..... รักษาการคณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์  
(อาจารย์ ดร.พงษ์ภิญโญ แม้น โกศล)

วันที่ ๑๕ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร
ชื่อผู้เขียน	นนกร มังคละศิริ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรงค์ศรี
สาขาวิชา	การจัดการการศึกษา
ปีการศึกษา	2559

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และ 3) ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 119 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 106 โรงเรียน โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random sampling) และตามตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบที (t - test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) มีการเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's Method) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร รองลงมา คือด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และด้านการมีคุณธรรม ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์พบว่า การสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้นผู้นำต้องใช้หลักการบริหารท่ามกลางความหลากหลายและสร้างความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร
2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่าในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาตามรายด้าน ปรากฏผลดังนี้ 1) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พบว่าในภาพรวมไม่

แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน 2) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 3) จำแนกตามการมีห้องเรียนพิเศษ ในภาพรวม มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน 4) จำแนกตามสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ในภาพรวม มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

3. ปัญหาที่พบคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในวัฒนธรรมทางวิชาชีพ การยอมรับความแตกต่างทางเพศ และการแบ่งช่วงอายุที่ถูกต้องและเหมาะสมไม่เพียงพอ ผลการวิเคราะห์แบบสัมพัทธ์เกี่ยวกับปัญหา แนวทางการพัฒนา และข้อเสนอแนะอื่นๆ แนวทางการปรับปรุง คือ ผู้บริหารจัดการกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีภายในสถานศึกษา และปฏิบัติต่อทุกคนภายในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งให้ความยุติธรรมกับทุกคน

Thesis Title            The Multicultural Leadership of School Administrator under  
Secondary Educational Service Area in Bangkok

Author                    Nonnakorn Mangklasiri

Thesis Advisor        Asst. Prof. Dr. Pinsuda Siridhrungsri

Department            Education Management

Academic Year        2016

### ABSTRACT

This study aims to 1) study the multicultural leadership of school administrator, 2) compare the multicultural leadership classified according to the management experience, school size, special classroom, and educational service area in Bangkok, and 3) find problems in the multicultural leadership of school administrator under secondary educational service area in Bangkok.

A sample of 106 cases were drawn from school in secondary educational service area in Bangkok using Simple Random Sampling determined by Krejcie and Morgan sample size. The tools used in this research were the questionnaire and interview form. Data from the questionnaire was analyzed using percentage, mean, standard deviation, t-test (independent) and ANOVA which has Post Hoc by Scheffe's Method and data from the interview form was analyzed using content analysis.

The result of the research found that

1 ) the multicultural leadership of school administrator under secondary educational service area in Bangkok had overall statistical average at a high level and had statistical average at a high level when considered 5 aspects which consequence mean level as follow: communication proficiency, multicultural acceptance, resources support, organizational relationship, and morality. The result from the interview found that to create the multicultural leadership leaders must use the diversity management and create the identity of the organization.

2) The outcome of comparing the multicultural leadership of school administrator under secondary educational service area in Bangkok is not different for overall average, but when considered each aspects found that ; 1) In the management experience aspect, there was not statistically significant. 2) In the school size aspect, there was statistically significant at .05.

3) In the special classroom aspect, there was not statistically significant. 4) In the educational service area in Bangkok aspect, there was not statistically significant.

3) The problem found that school administrators lack cultural knowledge about occupation, gender, and age. The analysis from the interview found that school administrators should pay attention to the organization and help subordinates open their hearts to learn more about other cultures which will help create a strong bond in the organization.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูง จากรองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อชี้แนะ และความช่วยเหลือจนกระทั่งลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ และดร.สรรเสริญ สุวรรณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และตรวจแก้ไขในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งและถือเป็นพระคุณอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณทั้งสามท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในวิทยาลัยครุศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรู้และ ให้คำแนะนำด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบ เครื่องมือผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ ดร.เฉลิมชัย มนุเสวต ดร.พัชราภา ตันดิชเวช ดร.สรรเสริญ สุวรรณ และดร.ชนตติ วัจนะรัตน์ ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ ให้คำแนะนำในการจัดทำเครื่องมือแบบสอบถามในการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูผู้สอน ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครทุกท่าน ที่ได้กรุณาตอบ แบบสอบถาม ให้ความคิดเห็น ทำให้การวิจัยครั้งนี้ได้ข้อมูลครบถ้วน

คุณงามความดีอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ผู้มีคุณอันเป็นที่เคารพยิ่ง และคณาจารย์ผู้ประสทาวิชาความรู้ ตลอดจนทุก ๆ ท่านที่ทำให้กำลังใจ ช่วยเหลือจนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

นนกร มังคละศิริ



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฅ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
1.6 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....	11
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	13
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม.....	19
2.4 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา.....	29
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม.....	36
2.6 การบริหารจัดการห้องเรียนพิเศษในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	37
2.7 บริบทโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร.....	41
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	54

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.3 การสร้างเครื่องมือ.....	55
3.4 การเก็บและรวบรวมข้อมูล.....	57
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบริบทของผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษา.....	60
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 ด้าน.....	61
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	67
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุ วัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา.....	75
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสัมภาษณ์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	77
ตอนที่ 6 ผลการสรุป แบบสอบถาม แบบสนทนากลุ่มเปิด และแบบสัมภาษณ์ ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา.....	83
5. สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	86
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	86
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	92
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	97
บรรณานุกรม.....	99
ภาคผนวก.....	107
ประวัติผู้เขียน.....	136

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	54
4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสังกัดสถานศึกษา.....	60
4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้ บริการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาใน กรุงเทพมหานครทั้ง 5 ด้าน.....	61
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t ของภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ด้านการยอมรับความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ.....	62
4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้ บริการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาใน กรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการสื่อสาร จำแนกเป็นรายชื่อ.....	63
4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้ บริการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาใน กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร จำแนกเป็น รายชื่อ.....	64
4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้ บริการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาใน กรุงเทพมหานคร ด้านการสนับสนุนทรัพยากร จำแนกเป็นรายชื่อ.....	65
4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้ บริการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาใน กรุงเทพมหานคร ด้านการมีคุณธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ.....	66
4.8 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนก ตามประเภทการดำเนินงาน.....	67

### สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนก ตามขนาดของสถานศึกษา.....	68
4.10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	69
4.11 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Post Hoc) ของภาวะ ผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้าน การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม.....	70
4.12 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Post Hoc) ของภาวะ ผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้าน การมีความสามารถในการสื่อสาร.....	71
4.13 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Post Hoc) ของภาวะ ผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้าน การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร.....	72
4.14 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Post Hoc) ของภาวะ ผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้าน การสนับสนุนทรัพยากร.....	73
4.15 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนก ตามการมีห้องเรียนพิเศษ.....	73

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.16	ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนก ตามเขตพื้นที่การศึกษา.....	74
4.17	ปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาใน กรุงเทพมหานคร.....	75
4.18	ปัญหาของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร แยกตามแบบ สอบถาม แบบสอบถามปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์.....	83

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2.1 ตาข่ายการจัดการ.....	17

๑๒๓

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ ต้องเตรียมความพร้อมในด้านการเรียนรู้และปรับตัวทั้งในระดับบุคคล องค์กร ประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นยังส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายของผู้คนอย่างเสรี การให้ความสำคัญในด้านการเงิน เศรษฐกิจ การค้าและบริการ ทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้น สถาบัน Free World Academy (2010) ของประเทศสหรัฐอเมริกาได้วิเคราะห์ว่าในปี ค.ศ. 2030 เศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอเมริกาเหนือ เอเชียเหนือ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และอินเดีย จะเป็นกลุ่มที่มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงกว่าประเทศอื่น ๆ และจะมีสัดส่วนในเศรษฐกิจโลกสูงชันกว่าในปัจจุบัน

สถานการณ์ของโลกในปัจจุบันมีการแข่งขันในด้านเศรษฐกิจสูง ดังนั้นประเทศต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจในแง่ของการสร้างเครือข่ายด้านการค้า ซึ่งประเทศในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เล็งเห็นถึงความสำคัญในจุดนี้ จึงทำให้เกิดการรวมตัวขึ้นเป็นประชาคมอาเซียนเพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองทางด้านเศรษฐกิจในการกำหนดกติกาโลกให้ธุรกิจในทุกระดับเปิดการค้าเสรีมากขึ้น

จากการประชุมผู้นำประเทศอาเซียนเมื่อเดือนมิถุนายน 2548 (กองอาเซียน3 กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, 2548, น. 4) สรุปได้ว่า ประเทศไทยเข้าร่วมในประชาคมอาเซียน เมื่อเดือนธันวาคม 2540 ผู้นำอาเซียนได้รับรองเอกสาร วิสัยทัศน์อาเซียน 2020 เพื่อกำหนดเป้าหมายว่าภายในปี ค.ศ. 2020 อาเซียนจะเป็น

1. วงสมานฉันท์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (A Concert of Southeast Asian Nations)
2. หุ่นส่วนเพื่อการพัฒนายามีพลวัต (A Partnership in Dynamic Development)
3. มุ่งปฏิสัมพันธ์กับประเทศภายนอก (An Outward-Looking ASEAN)
4. ชุมชนแห่งสังคมเอื้ออาทร (Community of Caring Societies)

(กระทรวงการต่างประเทศ, 2553)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549, น. 115-116) ได้มีรายงานเรื่อง “การวิจัยเปรียบเทียบการปฏิรูปการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน” เพื่อศึกษาความก้าวหน้าของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียนได้ข้อสรุปเป็นผลการศึกษาดังนี้ ประเทศอาเซียนทุกประเทศมีแนวโน้มที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้การศึกษามีส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ มีความมุ่งหวังที่จะให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการยกระดับศักยภาพการแข่งขันของแต่ละประเทศในระดับสากล และมีความสอดคล้องกับแนวโน้มการแข่งขันในระดับสากลในศตวรรษที่ 21 ด้วยสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งมีแนวโน้มในการดำเนินการ 2 ประการ คือ การขยายการศึกษาให้ทั่วถึง และการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยมีจุดร่วมของประเทศสมาชิกอาเซียน แบ่งออกเป็น 5 ประการ คือ 1. การมุ่งสู่สังคมฐานความรู้ 2. เป้าหมายการยกระดับคุณภาพทางการศึกษาสู่ระดับสากล 3. การตอบสนองต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น 4. การศึกษาเป็นแนวทางในการยกระดับศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ 5. การศึกษาเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์อย่างรอบด้าน

การขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีของประเทศ จำเป็นต้องอาศัย “ทรัพยากรมนุษย์” ในการขับเคลื่อนระบบต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้า โดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21 ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกำลังและพลังสมองสำคัญในการเรียนรู้ คิด ริเริ่ม สร้างความได้เปรียบและการแข่งขันได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทำงานอย่างมีมาตรฐาน มีจิตสำนึก มีศักยภาพในการดูแลตนเอง และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและประเทศชาติ (กระทรวงแรงงาน, 2553, น. 13-15) ซึ่งการให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ มีการกล่าวถึงมากในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์แห่งการบริหารในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

Ghosh และ Galcznski (2014, p. 9) กล่าวว่า ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ชุมชนต่างๆ ในโลกนี้เริ่มที่จะมีความหลากหลายมากขึ้น การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายเป็นเรื่องที่จำเป็นที่จะต้องทำเป็นเรื่องเร่งด่วน ไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายในเรื่อง โลกาภิวัตน์ การอพยพของประชากรโลก การเติบโตของกลุ่มการเมืองในเรื่องของศาสนาและวัฒนธรรมที่หลากหลาย สภาวะเพศที่แตกต่างกันรวมถึงเรื่องของประชากรที่มีความต้องการพิเศษ ความหลากหลายเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการนิยามและทำความเข้าใจใหม่

Taylor และ Stacy (1991, p. 45-46) ได้กล่าวถึง แนวคิดการเห็นคุณค่าของความหลากหลาย ไว้ว่า ต้องใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ที่มาจากภูมิหลังต่างวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด และอย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพของเขา



Reichenberg (2001, p. 7) ผู้อำนวยการบริหาร สมาคมการจัดการบุคลากรระหว่างประเทศ ได้เขียนไว้ในสรุปรายงานการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญขององค์การสหประชาชาติว่า ด้วยการจัดการความหลากหลาย ซึ่งจัดขึ้นเมื่อวันที่ 3 - 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2544 ที่สำนักงานใหญ่ขององค์การสหประชาชาติ นครนิวยอร์ก ว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพประชากรในศตวรรษที่ 21 ทำให้เห็นความสำคัญมากขึ้นที่จะต้องสรรหา รักษา และบริหารบุคลากรที่หลากหลาย สิ่งสำคัญสำหรับนายจ้างคือ การทำให้ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร

สำหรับการอยู่ร่วมกันของครูต่างชาติ และครูไทยในสถานศึกษา แม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย แต่การผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนของครูเชื้อชาติต่าง ๆ เพื่อมาทำงานร่วมกันในสถานศึกษานั้น ก็ได้สร้างปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจ ทั้งชาติพันธุ์ การสื่อสารความเป็นอยู่ในชีวิตประจำวัน ฯลฯ อันเนื่องมาจากความต่างความหลากหลายของวัฒนธรรมผู้บริหาร จึงจะต้องมีความเป็นผู้นำพหุวัฒนธรรม (ศรีมณฑา เกษสาคร, 2554, น. 145)

การขาดความตระหนัก ความเข้าใจ และทักษะ ในด้านพหุวัฒนธรรม ของบุคคลในองค์กรที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย นำมาซึ่งปัญหาการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม (Connerley และ Pedersen, 2005, p. 138) ดังนั้น ผู้บริหารจึงมักมีปัญหาในการปฏิบัติงานกับคณาจารย์ต่างชาติอยู่เป็นระยะ ๆ ด้วยเหตุที่ไม่เข้าใจวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน จนก่อให้เกิดผลเสียต่อบรรยากาศการทำงาน ขาดความร่วมมือ ขาดความศรัทธา บางครั้งเกิดความเครียด ความกดดัน มีความขัดแย้งรุนแรงถึงขั้นลาออก (Gmelch และ Burns, 1993, p. 259-270) ทำให้เสียบุคลากรไป เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากร มีหน้าซำยังสร้างภาพลักษณ์ที่ไม่ดีให้กับหัวหน้าสาขาอีกด้วย

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ คือการเป็นผู้บริหาร ผู้นำ ผู้พัฒนาครู (Gmelch และ Miskin, 1993) นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในการไกล่เกลี่ย กรณีที่มีการกระทบกระทั่งกันระหว่างบุคลากร (Hecht, Higgerson, Gmelch, และ Tucker, 1999) และเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากร เพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้ได้บังคับบัญชา (Creswell, Wheeler, Seagren, Egly และ Beyer, 1990) แต่ละบทบาทล้วนสามารถช่วยพัฒนาบุคลากรและสถานศึกษาได้ แต่ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย

สำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีสถานศึกษาชั้นนำมากมายอยู่ในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีนโยบายในการเพิ่มครูต่างชาติทั้งเจ้าของภาษาและไม่ใช่อเจ้าของภาษาเพื่อเพิ่มศักยภาพทางภาษาอังกฤษของนักเรียนไทยมาตั้งแต่เริ่มนโยบายทางด้านภาษาอังกฤษในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2542 ทำให้มีครูต่างชาติเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในกรุงเทพมหานครทั้งสิ้นเป็นจำนวนกว่า 2,000 คน โดยในปี พ.ศ. 2558 มีจำนวนครูต่างชาติที่สอนหนังสืออยู่ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครทั้งสิ้นเป็นจำนวนกว่า 800 คน (Asia Correspondent, Online, 2015) โดยหลายสถานศึกษานั้นได้มีการรับทั้งนักเรียนต่างชาติและครูต่างชาติเข้ามาเพื่อรองรับการเปิดตัวของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทั้งในรูปแบบของโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ และห้องเรียนพิเศษรูปแบบต่างๆ และเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการยกระดับคุณภาพของการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, 2549) ในการขับเคลื่อนความร่วมมือด้านการศึกษาในกรอบอาเซียน ซึ่งปรากฏในร่างแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (A Blueprint for ASEAN Socio - Cultural Community)

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อเตรียมความพร้อมการก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ภายในปี พ.ศ.2558 อันจะนำไปสู่การจัดการไม่รู้หนังสือในภูมิภาค ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาภาคบังคับ จัดการศึกษาให้แก่ประชาชนทุกเพศอย่างเท่าเทียมโดยปราศจากความเหลื่อมล้ำทางสังคมเชื้อชาติ ภูมิประเทศ และความบกพร่องทางร่างกาย การศึกษาจะไม่ถูกปิดกั้นอยู่เฉพาะกลุ่มในวงแคบอีกต่อไป แต่จะเกิดการจัดการศึกษาที่กว้างไกล ในเชิงการศึกษา แบบข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเปิดเสรีการศึกษาในอาเซียน นโยบายเหล่านี้จึงส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวและมีทักษะในการเป็นผู้นำพหุวัฒนธรรม หากเป็นเพียงผู้นำวัฒนธรรมเดียว (Monocultural Leader) เช่นเดิมที่ปกครองผู้ตามที่มีวัฒนธรรมเดียวกับตน ถือได้ว่าไม่มีคุณสมบัติเพียงพอที่จะเป็นผู้นำพหุวัฒนธรรม (Connerley และ Pedersen, 2005, p. 179)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าตลอดทศวรรษที่ผ่านมา องค์กระบวนานาชาติและระดับประเทศต่างตระหนักถึงความจำเป็นที่จะทำให้อำนาจในองค์กรของตนมีสมรรถนะพหุวัฒนธรรม การเปลี่ยนผ่านไปสู่เศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ และนำไปสู่ภาวะความหลากหลายของแรงงานในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งนับวันยิ่งเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการกำเนิด “ประชาคมอาเซียน” ในปี พ.ศ. 2558 ล้วนตอกย้ำความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาวิจัย และฝึกอบรมในเรื่องพหุวัฒนธรรมให้มากขึ้น ดังนั้นผู้นำที่มีสมรรถนะพหุวัฒนธรรมจึงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรแห่งศตวรรษที่ 21

อีกทั้งปัญหาที่พบในนักการศึกษาคือการขาดความเข้าใจในการจัดการกับความหลากหลายและปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในระดับห้องเรียนจนไปถึงระดับนโยบาย ตั้งแต่เรื่องเล็กในโรงเรียนเช่นการกลั่นแกล้งไปจนถึงการถูกเหยียดหยามและความไม่เท่าเทียมกันซึ่งสามารถลามไปจนถึงความคิดที่จะทำการก่อการร้ายได้ (Ghosh และ Galcznski, 2014, p. 9)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจอย่างมากที่จะทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในกรุงเทพมหานครในบริบทของการพัฒนาสถานศึกษาเมื่อเข้าสู่ “ประชาคมอาเซียน” แล้วในปี พ.ศ.2558 และการเป็นพลเมืองโลกแห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นประโยชน์ในการสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีลักษณะอย่างไร
2. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ทำงาน ขนาดของสถานศึกษา ห้องเรียนพิเศษ และการจัดแบ่งเขตพื้นที่ มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมต่างกันหรือไม่
3. ปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม จำแนกตามประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร ขนาดของสถานศึกษา ห้องเรียนพิเศษในความรับผิดชอบของสถานศึกษา และสังกัด สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

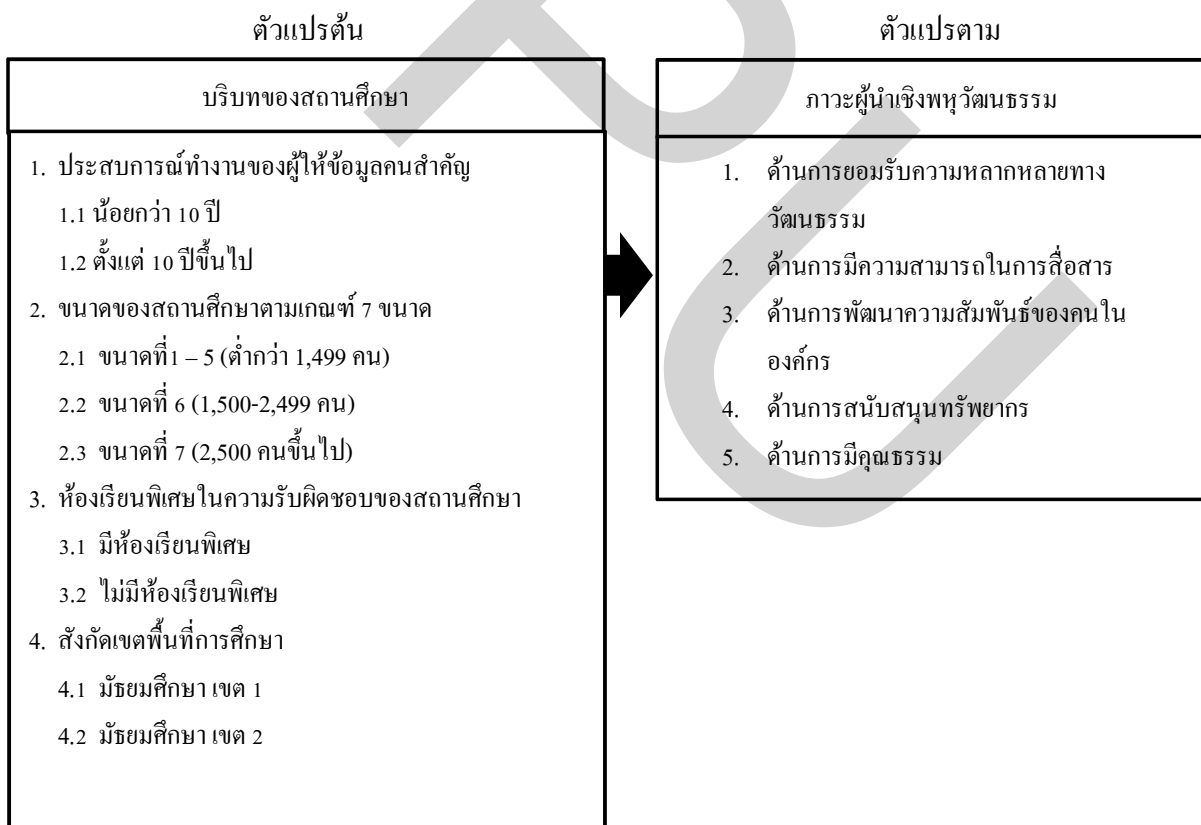
1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกรุงเทพมหานครที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกรุงเทพมหานครที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมแตกต่างกัน

3. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกรุงเทพมหานครที่มีห้องเรียนพิเศษในความรับผิดชอบของสถานศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมแตกต่างกัน

4. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกรุงเทพมหานครที่มีสังกัดต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมแตกต่างกัน

### 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ของนักวิชาการต่างประเทศ คือ Riehl (2000), Banks และ Banks (2001), Sleeter และ Grant (2003), Yeung, Lee และ Yue (2006), Bordas (2009), Morote (2010), Moran และคณะ (2011) และนักการศึกษาของไทยคือ จรุงจิต จิวานาน (2538), บัญญัติ ยงยวน และ ชัยวัฒน์ ผดุงพงษ์ (2550), อามัดไญนี ดาโออะ (2551), เอกรินทร์ สังข์ทอง (2552), แสดงดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.6 ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกรุงเทพมหานครทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม
2. การมีความสามารถในการสื่อสาร
3. การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร
4. การสนับสนุนทรัพยากร
5. การมีคุณธรรม

### 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้เป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกรุงเทพมหานครรวมทั้งสิ้น 119 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่างใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีจำนวนตามตารางการกำหนดขนาดจำนวนกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 106 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ จำนวน 1 คน ครูผู้สอนสัญชาติไทย จำนวน 3 คนและ ครูผู้สอนต่างชาติ จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 7 คนต่อสถานศึกษา

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรต้น คือ บริบทของผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของสถานศึกษา ห้องเรียนพิเศษ และการจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา

2. ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

## 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม หมายถึง กระบวนการหรือความสัมพันธ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยให้ความสำคัญที่ทำให้คนจากหลากหลายวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนาและลักษณะเฉพาะอื่นๆ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และท่ามกลางความขัดแย้ง ทั้ง

ในการใช้ชีวิตประจำวัน และการทำงาน แบ่งลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสนับสนุนทรัพยากร และด้านการมีคุณธรรม

**การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม** หมายถึง ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง เข้าใจวัฒนธรรมทางวิชาชีพ เข้าใจวัฒนธรรมทางเชื้อชาติ เข้าใจวัฒนธรรมช่วงชั้นอายุ เข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนา เข้าใจวัฒนธรรมย่อยทางเพศ มีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงการประทุพผิตทางวัฒนธรรม และจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้

**การมีความสามารถในการสื่อสาร** หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษากลางหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร มุ่งเน้นเรื่องของการพูดและเขียนที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการฟังและอ่านอย่างรอบคอบ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้

**การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร** หมายถึง ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรและภายนอกองค์กร ปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลาย สร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน สร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้

**การสนับสนุนทรัพยากร** หมายถึง ผู้บริหารจัดทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลาย จัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียน และจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรม

**การมีคุณธรรม** หมายถึง ผู้บริหารสร้างความตระหนักด้านคุณธรรม ตระหนักถึงหลักธรรมาภิบาล ชีตหลักสามัคคีธรรม มีความเมตตากรุณา มีความยุติธรรม และมีความเสียสละ

**บริบทของผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ** หมายถึง ลักษณะหรือบริบทที่แตกต่างกันของผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย ประสบการณ์ทำงาน ขนาดสถานศึกษา ห้องเรียนพิเศษในความรับผิดชอบของสถานศึกษาและการจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา

**ประสบการณ์ทำงาน** หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

น้อยกว่า 10 ปี หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ ดำรงตำแหน่ง 10 ปี

ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป

**ขนาดของสถานศึกษา** หมายถึง การกำหนดขนาดสถานศึกษา 7 ขนาด ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนเป็นตัวกำหนด โดยในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดเป็น 3 ขนาด ดังนี้

**ขนาดที่ 1 - 5** หมายถึง สถานศึกษาที่ดำเนินการจัดการศึกษา โดยมีจำนวนนักเรียนตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ 1-1,499 คน

**ขนาดที่ 6** หมายถึง สถานศึกษาที่ดำเนินการจัดการศึกษา โดยมีจำนวนนักเรียนตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ 1,500-2,499 คน

**ขนาดที่ 7** หมายถึง สถานศึกษาที่ดำเนินการจัดการศึกษา โดยมีจำนวนนักเรียนตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

**ห้องเรียนพิเศษในความรับผิดชอบของสถานศึกษา** หมายถึง ห้องเรียนที่สถานศึกษามุ่งเน้นจัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

**มีห้องเรียนพิเศษ** หมายถึง สถานศึกษามีห้องเรียนพิเศษในความรับผิดชอบ

**ไม่มีห้องเรียนพิเศษ** หมายถึง สถานศึกษาไม่มีห้องเรียนพิเศษในความรับผิดชอบ

**ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ** หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ครูผู้สอนสัญชาติไทย และครูผู้สอนต่างชาติ

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร** หมายถึง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

## 1.8 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. ทราบถึงภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครและ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอื่นสามารถนำข้อมูลที่ได้นำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของบุคลากรได้

3. เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตอื่น สามารถนำไปใช้กำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพได้

4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำไปใช้กำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพในภาพรวมระดับประเทศได้

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
  - 2.1.1 แนวคิดและหลักการของการบริหาร
  - 2.1.2 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1.3 แนวคิดและหลักการของการบริหารสถานศึกษา
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.2.1 แนวคิดของผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 2.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม
  - 2.3.1 แนวคิดของพหุวัฒนธรรม
  - 2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.4 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.4.1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม
  - 2.4.2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร
  - 2.4.3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร
  - 2.4.4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร
  - 2.4.5 ด้านการมีคุณธรรม
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม
- 2.6 การบริหารจัดการห้องเรียนพิเศษในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.7 บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาในกรุงเทพมหานคร
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



## 2.1 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

### 2.1.1 แนวคิดและหลักการของการบริหาร

ปัจจัยความสำเร็จของสถานศึกษาที่ผ่านการประเมิน และได้รับใบรับรองมาตรฐานการศึกษาหรือคุณภาพการศึกษา คือ ความสามารถของผู้บริหารในการประยุกต์หลักของการบริหารและการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารสถานศึกษานั้นให้เป็นที่ไปตามจุดประสงค์ของสถานศึกษานั้นๆ ในส่วนนี้จะขอกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีผู้กล่าวถึงคำว่า “การบริหาร” หลายท่านด้วยกัน

คำว่าการบริหาร (Administration) Peter Drucker (1998, p. 172) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับที่ Herbert A. Simon (1947, p. 110) กล่าวไว้คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และ Sergioivanni (2008, p. 72) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในประเทศไทยนั้นผู้กล่าวถึงการบริหารไว้หลายท่าน การดี อนันต์นาวี (2551, น. 23) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของคน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542, น. 48) ที่ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด หรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบ และให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

จากความหมายของนักวิชาการหลายท่านข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ เข้ามามีส่วนสนับสนุนในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้

### 2.1.2 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน

มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 บัญญัติว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

### 2.1.3 แนวคิดและหลักการของการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาประชาชน ให้มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ และเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับประชาชน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถอย่างเพียงพอต่อการบริหารสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษาเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ปฏิบัติตามนโยบายของแต่ละสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่ได้กำหนดไว้

นิคม แก้วสา (2548, น. 13) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ คือการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ จะยึดเป้าหมายคือคุณภาพการศึกษาของนักเรียน โดยมีงานวิชาการเป็นหลัก งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้ นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ส่วนงานอื่นเป็นงานสนับสนุนและเป็นงานเสริมให้งานวิชาการประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

อุบล เพียรพิทักษ์ (2548, น. 13) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าเป็นการบริหารงานในสถานศึกษาทุกๆด้าน สำหรับรูปแบบและวิธีการในการบริหารงานแต่ละสถานศึกษา อาจจะแตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์ใช้ศิลป์ในการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

วุฒิชัย วีระวัฒน์ (2549, น. 9) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อต้องการพัฒนาหรือให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

มนต์ทิพย์ ทรงกิตติพิศาล (2552, น. 33) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าเป็นการส่งเสริมช่วยเหลือกันของผู้เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ (2555, น. 11) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าเป็นกระบวนการในการทำงาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป โดยดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษานั้นๆ และยึดเป้าหมายคือคุณภาพการศึกษาของนักเรียนเป็นหลัก

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 2.2.1 แนวคิดของผู้นำและภาวะผู้นำ

#### 1) ผู้นำ

คำว่าผู้นำนั้นมีนักวิชาการหลายท่านทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

DuBrin (1998, p. 93) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, น. 12) กล่าวว่า “ผู้นำ” (Leader) เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ปลุกปั่น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิก ให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

ชวลิต เกิดทิพย์ (2550, น. 24) มีมุมมองต่อผู้นำว่า คือ บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นเป็นผู้นำ และมีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์กร สามารถชี้นำ มีความคิด ส่งเสริม ควบคุม วางแผนและแก้ปัญหาในการทำงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

ธีระ รุญเจริญ (2550, น. 40) กล่าวถึงผู้นำว่า หมายถึงบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน ไม่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งใจ

สรุปได้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลต่อกลุ่ม ด้วยการใชัพหุติกรรมต่างๆ ที่ทำให้กิจกรรมของกลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 2) ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) ตรงกับคำภาษาไทยหลายคำที่นิยมใช้ นอกจากคำว่า “ภาวะผู้นำ” แล้ว ยังมีคำว่า “การเป็นผู้นำ” และ “ความเป็นผู้นำ” ได้มีนักวิชาการให้ความหมายภาวะผู้นำ ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Coughlin (2005, p. 53) นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การจูงใจให้ผู้อื่นคิดในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อร่วมกันสร้างผลสำเร็จที่ยั่งยืนให้แก่องค์กรและต่อปัจเจกบุคคล

Draft (2005, p. 26) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

Bennis (อ้างถึงใน ไพโรจน์ บาลัน, 2551, น. 46) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การได้สร้างแรงบันดาลใจและสร้างพลังให้กับผู้ตาม

การตี อนันต์นาวี (2551, น. 77) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือ ชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ศิริพงษ์ เสภาภย (2551, น. 64) สรุปว่า ภาวะผู้นำคือความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 คน หรือมากกว่าขึ้นไปที่มีอิทธิพลและอำนาจเหนือกว่ากัน คำนิยามนี้เป็นการแยกแยะให้เห็นความแตกต่างระหว่างการเป็นผู้นำที่เป็นทางการซึ่งหมายถึงคนที่มีอำนาจที่จะมีอิทธิพลต่อกลุ่ม และผู้นำที่ไม่เป็นทางการคือ คนที่เป็นผู้นำโดยพฤติกรรม ขณะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม นอกจากนี้ การที่บุคคลจะมาเป็นผู้นำย่อมจะต้องไม่โดดเด่น แต่จะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามและผู้ตามพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ

พัชสิริ ชมพูคำ (2552, น. 194) สรุปภาวะผู้นำดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการ โน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ในทุกระดับการจัดการ ไม่จำเป็นว่าต้องอยู่ในการจัดการระดับสูงเท่านั้น และภาวะผู้นำจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม หน่วยงานหรือองค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสัมพันธ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

## 2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำตั้งแต่ยุคเริ่มแรกถึงปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันว่า ภาวะการเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ในกลุ่มประเทศตะวันตก โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา ได้นำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ 4 กลุ่ม ที่มุ่งเน้นในด้านต่างๆ ได้แก่ (นิคซ์ สัมมาพันธ์, 2546)

1. กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership Trait Theory)
2. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)
3. กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)
4. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Approach Theory)

กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership Trait Theory)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย (Gardner, 1990, pp.156-178)

ลักษณะเด่น (Trait) หมายถึง คุณภาพภายในตัว หรือคุณลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละบุคคล ได้แก่

- 1.คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และพลังงาน เป็นต้น
- 2.คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น ลักษณะข่ม (Dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้คิดริเริ่มอยู่เสมอ
- 3.ทักษะและความสามารถ (Skill and Abilities) เช่นสติปัญญา (Intelligence) ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น
- 4.ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors) เช่น เก่งคน หรือ เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางสังคมและเศรษฐกิจ เป็นต้น

กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

การศึกษาผู้นำตามแนวพฤติกรรมมีจุดเริ่มต้นช่วงปี ค.ศ.1930 นักวิจัยได้เปลี่ยนจากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำมาเป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำแสดงออก โดยพยายามค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์

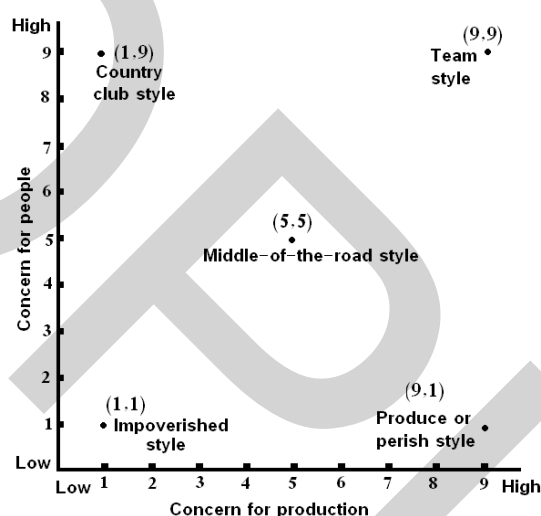
การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาช่วงปลายปี 1930 ซึ่ง Lewin, Lippitt และ White (1939 อ้างถึงใน นิตยสาร สัมมาพันธ์, 2546, น. 65) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบ คือ แบบอิตาเลียนโดย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย พบว่า ผู้นำแบบอิตาเลียนทำงานได้สำเร็จ แต่มีขวัญกำลังใจต่ำ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งมีพฤติกรรมยึดกลุ่มเป็นหลักในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจและ

กระตุ้นให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและกำหนดวัตถุประสงค์ มีการให้ผู้ตามให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อจะได้แนะนำการทำงานได้ถูกต้อง ส่วนผู้นำแบบตามสบายเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมอิสระแก่ผู้ตามอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Helpin, 1957, pp. 1-3) มีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ 1) เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก 2) เพื่อค้นหาว่าพฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบที่มีผลต่อการทำงานของสมาชิก 3) เพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม LBDQ (The Leader Behavior Descriptive Questionnaire) และแบบสอบถาม LOQ (The Leader Opinion Questionnaire) สอบถามพฤติกรรมพบว่าได้พฤติกรรม 2 มิติ ได้แก่ 1) พฤติกรรมมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยยึดตัวเองเป็นหลักในการตัดสินใจ ชอบใช้อำนาจ ชอบสั่งการ ไม่ฟังความเห็นใคร ให้ความสำคัญต่อการทำงาน วิธีทำงานและผลงานเป็นหลัก ไม่ให้ความสนใจความรู้สึก และจิตใจของผู้ตาม ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หรือแบบเผด็จการ 2) พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยยึดกลุ่มเป็นหลักในการตัดสินใจ ให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือ มีการกระจายอำนาจ เห็นความสำคัญและให้เกียรติผู้ตาม ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งพฤติกรรมทั้ง 2 แบบ จะมีความเป็นอิสระจากกัน ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงจะมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ถ้าผู้นำแสดงพฤติกรรมสูงทั้ง 2 มิติ ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ผู้นำแบบตารางการบริหาร หรือตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid of Leadership) ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) นับเป็นแนวการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของภาวะการณเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นที่กล่าวขวัญมากแนวหนึ่ง ซึ่งเสนอโดย Robert R. Blake และ Jane S. Mouton (1964, p.198) การศึกษาแบบตาข่ายนี้นับได้ว่า ยังมีจุดเน้นแบบการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นั่นคือ ใช้มิติมุ่งงาน (Production-Oriented) (ซึ่งเป็นศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน) หรือ มิติทางโครงสร้าง (Initiating Structure) (ซึ่งเป็นศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ) และมิติมุ่งคน (Employee-Oriented) (ซึ่งเป็นศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน) หรือมิติการคิดคำนึงถึงผู้อื่น (ซึ่งเป็นศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ) มิติมุ่งคนนี้จะแทนแกนตั้งในตาราง เมื่อสร้างตาข่ายแล้ว จะปรากฏประเภทภาวะการณเป็นผู้นำ 5 แบบ ซึ่งจะมีส่วนผสมของมิติมุ่งผู้ปฏิบัติงาน (คน) และมิติมุ่งผลผลิต (งาน) ต่าง ๆ กันดังนี้ ที่จุด 1.1 นั้น นักบริหารจะมีระดับความสนใจทั้งในแง่ของผู้ปฏิบัติงาน และในแง่ของผลผลิตต่ำ ผู้นำประเภทนี้เรียกว่า ผู้นำที่ไม่เอาไหน (impoverished) ที่จุด 9.9 จะเป็นจุดตรงกันข้ามกับที่จุด 1.1

ณ จุดนี้ นักบริหารจะให้ความสำคัญอย่างมากกับทั้งผู้ปฏิบัติงานและผลผลิต และถือกันว่า ผู้นำแบบนี้ เป็นผู้นำที่ดีที่สุด มีประสิทธิผลมากที่สุด เรียกว่า ผู้นำแบบผู้สร้างทีม (Team builder) ที่จุด 5.5 จะเป็น จุดกึ่งกลางที่ทั้งสองมิติจะมาพบกัน ผู้นำที่ใช้มิติแบบนี้จะเป็นผู้นำแบบสายกลาง (middle – of – the – road style) ที่จุด 1.9 นั้นเน้นจุดที่ให้ความสนใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับผลผลิตน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งคน (country club manager) และตรงกันข้าม คือ ที่จุด 9.1 นั้น ก็เป็นจุดที่ให้ความสนใจกับผลผลิตแต่ให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task manager)



ภาพที่ 2.1 ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid of Leadership)

ที่มา: [https://en.wikipedia.org/wiki/Managerial\\_grid\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Managerial_grid_model)

#### กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1958, p.213) มีกรอบแนวคิดว่า ภาวะผู้นำที่ดี ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สอดคล้องระหว่างสไตล์ของผู้นำกับความจำเป็นของสถานการณ์ Fiedler ได้สร้างเครื่องมือสำหรับประเมินวัด สไตล์ ภาวะผู้นำเรียกว่า LPC Scale สำหรับใช้ประเมินตนเอง โดยคะแนน PLC ของแต่ละบุคคลจะชี้ให้เห็นแนวโน้มว่า ผู้นำนั้นจะมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน หรือ มุ่งสัมพันธ์ Fiedler เชื่อว่าสไตล์ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของแต่ละคน จึงเป็นสิ่งที่ค่อนข้าง

คงทน เปลี่ยนแปลง ได้ยาก แทนที่จะพยายามฝึกรอบรมให้ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์หันมามุ่งมั่น หรือ ในทางตรงกันข้ามเขาแนะนำให้คนที่เป็ผู้นำให้มีลักษณะที่เหมาะสมกับสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของ Hersey และ Blanchard (1969, p.26-34) ทฤษฎีนี้ เสนอแนะว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรปรับสไตล์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ให้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่ง หมายถึง วุฒิภาวะของผู้ตามเพียงอย่างเดียว ตัวบ่งชี้วุฒิภาวะของผู้ตามคือ ความพร้อมที่จะทำงานในแต่ละ สถานการณ์ซึ่งเกิดจากคุณสมบัติในตัวของผู้ตาม ได้แก่ ชีตความสามารถที่เหมาะสมกับงาน และ ความเต็มใจที่จะทำงาน หรือความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำงานนั้นได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทาง-เป้าหมาย ของ House ซึ่ง Robert J. House (1996, pp.323-352) เสนอความคิดว่าผู้นำที่มีน้ำยา คือ ผู้ที่สามารถชี้เส้นทาง (Paths) ได้อย่างชัดเจนว่า ลูกน้องจะบรรลุ เป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัวไปพร้อม ๆ กันได้อย่างไร ผู้นำที่ดีที่สุดจะสามารถช่วยลูกน้อง ให้ก้าวหน้าไปบนเส้นทางเหล่านี้ พร้อมทั้งจัดสิ่งกีดขวางและให้บำเหน็จรางวัลที่เหมาะสม กับความสำเร็จของงาน ซึ่งมี 4 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบชี้นำ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบ มุ่งความสำเร็จและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้ควรเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับความจำเป็นของ สถานการณ์ หมายถึง ผู้นำที่ดีควรเพิ่มพูนด้วยการให้ในสิ่งที่ขาดหายไปจากสถานการณ์ หรือ สิ่งที่มี ความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างให้แข็งแกร่งขึ้น และควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ซ้ำซ้อน และซ้ำซากไม่มี ประโยชน์

ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Approach Theory)

ผู้นำจะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ แนวคิดเริ่มแรกของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงพัฒนา โดย Burn (1978, pp.201-230) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็น กระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริต หรือ คุณธรรม และแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะปลุกสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบ และมนุษยธรรม ไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย เช่น หวาดกลัว อิจฉา โลก หรือมีแต่ความเกลียด ต่อมา Bass (1985, pp. 113-138) ได้นำแนวคิดของ Burn มาศึกษาต่อโดยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม หรือผู้ได้บังคับบัญชาว่า ผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ (Trust) เลื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) และ ขอมรับ (Respect) ในตัวผู้นำ และจะเกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานมากกว่าที่เคยทำตามปกติ หรือ



ตามที่คาดหวังไว้ นั่นคือ ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยให้มีความรู้ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา เห็นคุณค่าของตนเองที่จะเป็นผู้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และทีมงาน และมีแรงจูงใจในการต้องการเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แต่โดยความสามารถพิเศษเหล่านั้นไม่เพียงพอที่จะนับได้ว่าเป็นกระบวนการของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้นอารมณ์อย่างแรงเพื่อให้มีอารมณ์ร่วมกับผู้นำหรืออาจจะโดยการให้คำแนะนำ เช่น การเป็นโค้ชกีฬา ครู และที่ปรึกษา

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

### 2.3.1 แนวคิดของพหุวัฒนธรรม

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา นักการศึกษาให้ความสนใจกับนิยามของพหุวัฒนธรรม (Multiculturalism) กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในส่วนของสังคมอเมริกันและยุโรปและภูมิภาคอื่น ๆ หรือแม้กระทั่งประเทศไทยก็มีการกล่าวถึงเป็นอย่างมากเกี่ยวกับแนวคิดและธรรมชาติของพหุวัฒนธรรม เนื่องจากเป็นกระแสหนึ่งทางสังคมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับวิถีชีวิตของผู้คนที่มีความแตกต่างกัน (เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2552, น. 135; อามัด ไญนิก คาลิโอะ, 2551, น. 120) ส่วน ซูพินิจ เกษมณี (2547, น. 67) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมและสังคมพหุลักษณะ เกิดขึ้นจากการลุกขึ้นเรียกร้องสิทธิของกลุ่มวัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นชนกลุ่มน้อยต่างๆ ในสังคมใหญ่ รวมถึงการปลุกฝังความคิดในการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้แก่กลุ่มคนในสังคม ซึ่งต้องพัฒนาค่านิยม ความเชื่อและทัศนคติที่จำเป็น โดยผ่านกระบวนการศึกษาในรูปแบบต่างๆ อย่างไรก็ตาม ในบรรดาประเทศด้อยพัฒนา และประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งส่วนใหญ่ยังมีการปกครองในลักษณะอำนาจนิยม การปลุกฝังความคิดเรื่องสังคมเชิงเดี่ยวค่อนข้างหยั่งรากลึกและทำให้เกิดนโยบายและมาตรการที่กีดกันต่อกลุ่มวัฒนธรรมย่อยๆ ในประเทศเหล่านั้น อันเป็นที่มาของการละเมิดสิทธิมนุษยชนต่อกลุ่มชนส่วนน้อยในหลายลักษณะ ดังนั้น เพื่อให้สังคมบรรลุถึงความเป็นประชาธิปไตยที่จริงใจ สิทธิ เสรีภาพ เสมอภาค และภราดรภาพ ให้เกิดขึ้นทุกส่วนในสังคมจึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งนโยบาย ข้อกฎหมาย มาตรการและแผนการดำเนินงานต่างๆ ให้เกิดการยอมรับและคุ้มครองสิทธิของความหลากหลายทางวัฒนธรรม

กฤติกา คงสมพงษ์ (2552, น. 93) ได้กล่าวถึงแนวคิดพหุวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกิดมาพร้อมกับมนุษย์ทุกคน ความแตกต่างของวัฒนธรรมเริ่มจากการเกิดต่างสถานที่กัน การอาศัยในสภาพแวดล้อม และภูมิอากาศที่ต่างกัน มีผลทำให้รสนิยม และการแต่งกายต่างกัน รวมทั้งการ

แสดงออกที่ต่างกัน เช่น การแสดงความรัก ความเคารพ ความหวังใยต่อกัน ส่งผลให้โลกนี้มีวัฒนธรรมที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึง การผสมผสานกันระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลายในยุคที่โลกไม่สามารถปิดกั้นข้อมูลข่าวสารได้ ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัว และเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกันมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การหลั่งไหลของวัฒนธรรมข้ามชาติทำให้เกิดสังคมที่หลากหลายแนวคิด ส่งผลให้มีการอยู่ร่วมกันทั้งอย่างสงบสุข และท่ามกลางความขัดแย้ง ทั้งในการใช้ชีวิตประจำวัน และการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้คนที่มาจากต่างเชื้อชาติ และวัฒนธรรม ต้องหันมาทำความเข้าใจในวัฒนธรรม ของตน และของบุคคลรอบข้างให้มากขึ้น มิฉะนั้น ความสงบสุขในชีวิตประจำวันรวมทั้งความสำเร็จในการทำงานจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ผู้คนที่มาจากต่างเชื้อชาติจะอยู่ร่วมกันอย่างไร หากไม่มีการเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน และปรับวิถีการดำเนินชีวิตให้ผสมผสานกันระหว่างวัฒนธรรมที่ตนเคยชิน และวัฒนธรรมใหม่ ภาพที่เห็นชัดเจนอีกภาพหนึ่งคือ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ที่มีมาจากต่างวัฒนธรรม โดยเฉพาะในยุคเปิดเสรีการค้าและการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้แต่ละประเทศมีธุรกิจข้ามชาติ มีบุคลากรทั้งพนักงานท้องถิ่น ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากต่างชาติ รวมทั้งผู้บริหารที่มีมาจากต่างวัฒนธรรม การทำงานจะไม่ประสบความสำเร็จหากคนในองค์กรไม่ศึกษาและเรียนรู้การปรับตัวในเรื่องวัฒนธรรมที่ต่างกัน ซึ่งในแต่ละวันต้องใช้เวลาทำงานร่วมกันยาวนาน สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาคือ ความพยายามที่จะเข้าใจ และอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขระหว่างคนที่มีมาจากต่างวัฒนธรรม

อย่างไรก็ตามนิยามของพหุวัฒนธรรมสำหรับนักวิชาการ โดยทั่วไปแล้วไม่ได้มีการให้นิยามไว้อย่างเฉพาะเจาะจง แต่คำดังกล่าวจะมีการใช้สลับกันกับคำว่า “ต่างวัฒนธรรม” (Cross-cultural) หรือคำว่า “วัฒนธรรมระหว่างกัน” (Inter-cultural) ซึ่งการใช้คำที่แตกต่างกันนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อ หรือพื้นฐานทางค่านิยมในแต่ละพื้นที่ แต่นักวิชาการต่างมีความเชื่อว่าจะใช้คำใดก็มีความหมายเดียวกันหรือมีความหมายที่ใกล้เคียงกัน (Miralis, 2006, pp. 67-68) American Psychological Association (2002, p. 43) กล่าวว่า คำว่าพหุวัฒนธรรม และความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นจะมีการใช้สลับกันเมื่อกล่าวถึงลักษณะของอัตลักษณ์ที่มีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะบทบาททางเพศ สถานะทางสังคม อายุ หรือความไร้สมรรถนะ อย่างไรก็ตามพหุวัฒนธรรมสะท้อนมุมมองที่กว้างกว่าเกี่ยวกับมิติของเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ภาษา วิถีทางเพศ บทบาททางเพศ อายุ สถานะทางสังคม การศึกษาและพื้นฐานอื่นๆ ทางด้านวัฒนธรรม ทั้งนี้คำว่าพหุวัฒนธรรมถูกนำไปใช้อย่างหลากหลายในสาขาที่แตกต่างกัน เช่น พหุวัฒนธรรมศึกษา (Multicultural education) หลักสูตรพหุวัฒนธรรม (Multicultural curriculum) ดนตรีแนวพหุวัฒนธรรม (Multicultural music) หรือพหุวัฒนธรรมนิยม (Multiculturalism) เป็นต้น ทั้งนี้ Dolce (1973, pp. 68-70) สรุปว่าไม่มีคำนิยามที่เด่นชัดของคำว่าพหุ

วัฒนธรรมศึกษาที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นจริงของสรรพสิ่งที่สัมพันธ์กันในโลกใบนี้ แต่คำว่าพหุวัฒนธรรมนิยมจะมีการใช้อย่างกว้างๆ เพื่อหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันตามความเชื่อของผู้คน วิถีปฏิบัติของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกัน (Sleeter และ Grant, 1987, p. 92) Elliott (1995, p. 124) อธิบายว่าพหุวัฒนธรรมหมายถึง การอยู่ร่วมกันของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในสังคม ซึ่งเขาขยายความว่าพหุวัฒนธรรมคืออุดมคติทางสังคมที่ผู้คนจากต่างกลุ่มต่างสังคมมีความเคารพซึ่งกันและกัน และยึดมั่นถือมั่นในคุณงามความดี ส่วน Canen และ Canen (2002, p. 163) มองว่า พหุวัฒนธรรมเป็นทฤษฎีและแนวปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นแสดงให้เห็นคุณค่าทางวัฒนธรรม และจัดการกับความท้าทายเกี่ยวกับ อคติที่มีต่อวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนาและลักษณะเฉพาะอื่น ส่วน Ladson-Billings (2004, p. 5) ตั้งข้อสังเกต ว่าพหุวัฒนธรรมนั้นมักมีการให้นิยามในมุมมองที่จำกัด โดยเฉพาะการมุ่งเน้นเฉพาะในเรื่องของวัฒนธรรมเป็นหลักซึ่งเป็นมุมมองที่แคบ แต่แท้จริงแล้วพหุวัฒนธรรมครอบคลุมประเด็นอื่น ๆ ที่กว้างกว่ามิติทางด้านวัฒนธรรม

โดยสรุปแล้ว พหุวัฒนธรรม คือ การให้ความสำคัญของหลากหลายวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนาและลักษณะเฉพาะอื่นๆ โดยบุคคลสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และท่ามกลางความขัดแย้ง ทั้งในการใช้ชีวิตประจำวัน และการทำงาน

### 2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

นักการศึกษา กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม เช่น Sather และ Henze (2001, p. 23) มีมุมมองว่า ผู้นำที่ดีต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและผู้คนที่มาจากรวมวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทั้งนี้ผู้นำจะต้องสร้างทางเลือก หรือแผนการในการสร้างความสัมพันธ์ ในส่วนของความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ซึ่ง Sather และ Henze กล่าวเน้นย้ำให้เห็นว่า ผู้นำจะต้องประเมินสถานการณ์เกี่ยวกับสถานะของปัญหาและความตึงเครียดที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้นำต้องทำตัวให้ว่าง เพื่อให้บุคลากร นักเรียนเข้าหาได้ และต้องฟังอย่างรอบคอบเพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ตนประสบ ในการจัดการกับปัญหาที่ผู้นำต้องจัดอันดับความสำคัญก่อนหลังเพื่อแก้ไขปัญหาและต้องให้มั่นใจว่านักเรียนทุกคนได้รับการดูแลเพื่อให้มีความปลอดภัย Sather และ Henze สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำควรประยุกต์ใช้แนวคิดทางด้านพหุวัฒนธรรมในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ และประเด็นปัญหาที่เกิดจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Sleeter และ Grant (2003, p. 78) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาสำหรับนักเรียนที่ยังไม่ได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ยังช่วยลดช่องว่างทางสังคม และวัฒนธรรมระหว่างนักเรียน ช่วยเพิ่มความไว้วางใจความศรัทธา ส่งเสริมความเท่าเทียมกันทางสังคม สร้าง

บรรยากาศเรียนรู้แบบประชาธิปไตย สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจความแตกต่างระหว่างกัน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Johnson (2007, p. 54) ที่พบว่า “ผู้นำที่มีการตอบสนองต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นจะมีส่วนช่วยสนับสนุนความสำเร็จทางด้านวิชาการของผู้เรียน”

Riehl (2000, p. 101) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถทางด้านผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้น ต้องมีความพร้อมในการจัดการศึกษาตามกรอบแนวคิดดังกล่าว โดยจะต้องมีการตอบสนองและแสดงออกถึงทักษะการจัดการทางการศึกษา 3 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่หนึ่ง ต้องส่งเสริมการจัดการศึกษาแบบใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสามารถส่งเสริมและสนับสนุนนักเรียนทุกกลุ่มที่มีพื้นฐานแตกต่าง ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความคาดหวังที่ชัดเจน และการสนับสนุนนี้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่อยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ ต้องมีแนวทางที่ชัดเจนในการสนับสนุน หรือ อภิปรายความแตกต่างของกลุ่มบุคคล

ประเด็นที่สอง ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและมีบทบาทที่ชัดเจนต่อการเรียนการสอนภายในโรงเรียน โดยมีบทบาทในการส่งเสริม เอื้ออำนวย หรือ เป็นตัวเร่งในการส่งเสริมให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้อำนวยการต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการแสดงออกถึงศักยภาพทางด้านภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน และต้องมีความตระหนักต่อรูปแบบการสอนที่เป็นจริง รวมถึงการตระหนักต่อรูปแบบการประเมินผลที่มีความเหมาะสมต่อผู้เรียน

ประเด็นที่สาม ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสามารถเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยการดึงผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ ผู้อำนวยการต้องกระตุ้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่ในการบริการชุมชนและสังคม นอกจากนี้ต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงวัฒนธรรม (Connecting cultures) ของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านภายในและภายนอกสถานศึกษาและชุมชน

ส่วน Morote (2010, p.176) ให้ความสำคัญของผู้นำว่า ต้องมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมซึ่งรวมถึงการบูรณาการวัฒนธรรมของผู้เรียนเข้ากับการเรียนการสอน ผู้นำที่มีสมรรถนะทางด้านพหุวัฒนธรรมนั้น จะต้องมั่นใจว่าแนวทางการสอนของสถานศึกษานั้นมีความเป็นพหุวัฒนธรรม มีรูปแบบการสอนที่หลากหลายและนำเสนอหลายมุมมอง

Bordas (2009, p. 37) เน้นว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้น ต้องมีการส่งเสริมความหลากหลาย โดยผู้นำต้องส่งเสริมให้ประชาคมในชุมชนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

มีการเปิดกว้างแนวความคิดเพื่อให้ผู้คนมีปฏิสัมพันธ์ และแบ่งปันระหว่างกัน เพื่อเป็นประชาคมที่ดี และพร้อมในการยอมรับความเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกาภิวัตน์ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้นำเกิดภาวะผู้นำดังกล่าว ต้องมีการเตรียมความพร้อมในประเด็นต่อไปนี้ คือ

1. การเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้น ต้องเข้าใจความเป็นไปในองค์กรรวมถึงการมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ

2. การให้ความสำคัญกับส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคลนั้น คือ ต้องให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ ถ่อมตน และเคารพนับถือผู้อื่น เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3. ต้องมีความใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตัว ในสังคมที่ผู้คนมีความแตกต่างกัน การเป็นบุคคลที่ใจกว้างถือว่าเป็นศีลธรรมอันสำคัญ และในการทำงานร่วมกันในองค์กรนั้น ต้องมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน

4. การสร้างภาวะผู้นำแบบแนวราบ กล่าวคือ ภาวะผู้นำในสังคมพหุวัฒนธรรมนั้นต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรู้สึกว่า ทุกคนสามารถแสดงบทบาทในการนำได้ ทั้งนี้ จะทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ต้องสามารถช่วยให้สมาชิกขององค์กรทำงานได้ดียิ่งขึ้น บนพื้นฐานของความแตกต่างของสมาชิกในองค์กรนั้น ผู้นำต้องสร้างให้เกิดการยอมรับต่อกันเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรผู้นำต้องสร้างให้เกิดฉันทามติร่วมกัน และสามารถบูรณาการประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างลงตัว ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มศักยภาพการทำงานขององค์กรให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

6. ลดความขัดแย้งเพื่อสัมพันธ์ภาพขององค์กร สมาชิกในองค์กรถือได้ว่าเปรียบเสมือนสมาชิกของครอบครัวที่อยู่ร่วมกัน บ่อยครั้งที่ความแตกต่างทางด้านความคิดจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ดังนั้นบทบาทอีกประการของผู้นำในยุคสังคมพหุวัฒนธรรม คือ ต้องสามารถลด หรือ ขจัดความขัดแย้งที่มีภายในองค์กร ทั้งนี้แนวทางหนึ่งที่สามารถกระทำได้คือ ผู้นำองค์กรต้องชี้ให้เห็นว่าครอบครัวเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาในครอบครัวก็ต้องหาแนวทางร่วมกันเพื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่

7. ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นจิตวิญญาณ การส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับจิตวิญญาณ ถือว่าเป็นหน้าที่อีกประการที่ผู้นำต้องกระทำ ผู้นำต้องสร้างให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานของค่านิยมร่วมขององค์กร มุ่งมั่นทำงานด้วยใจ ทั้งนี้ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรมีการแสดงความคิดเห็น สร้างบรรยากาศของการสนทนาที่มุ่งเน้นถึงจิตวิญญาณเพื่อองค์กร โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนัก และเห็นความสำคัญ และที่สำคัญ ต้องเน้นความสุขในการทำงาน

8. ผู้นำต้องเน้นย้ำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์องค์กร ภายใต้การทำงานร่วมกันของผู้คนที่มาจากพื้นฐานทางสังคมที่แตกต่างกัน ผู้นำต้องเน้นย้ำให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์ของชุมชน โดยการเสวนา สื่อสารพูดคุย และพร้อมที่จะตอบรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร หากผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กรแล้วจะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความมุ่งมั่นในการทำงานตลอดจนการกล้าที่จะเสี่ยงและทุ่มเทหรือเสียสละในการทำงาน

Moran และคณะ (2011, pp. 57-58) ได้ให้ความหมายของ บทบาทภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่เข้มแข็งไว้ดังนี้

### 1. เข้าใจวัฒนธรรม ค่านิยม และข้อสมมติฐานของวัฒนธรรมตน

คิงหลักปรัชญาของโสเครตีสที่ว่า “ จงรู้จักตนเอง “ และสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า การเดินทางไปสู่ภาวะผู้นำที่แท้จริง เริ่มขึ้นจากความเข้าใจเรื่องของตนเอง ( George et al., 2007 ) จากคำกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่าเกี่ยวข้องกับความตระหนักในตนเองเนื่องจากผู้นำในโลกศตวรรษที่ 21 ต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลที่แตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม โดยต้องสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับบุคคลที่มาจากสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความต่างในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี วิถีชีวิต การปฏิบัติในการบริหารจัดการ

### 2. มีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง

วัฒนธรรมองค์กร คือ วิถีชีวิตขององค์กร ซึ่งคอตเตอร์และเฮสเก็ต ได้ศึกษาองค์กรขนาดใหญ่จำนวนมาก และสรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ (Kotter and Heskett, 1992, p. 66) 1) วัฒนธรรมองค์กร สามารถส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระยะยาว 2) วัฒนธรรมองค์กร อาจเป็นปัจจัยที่สำคัญมากขึ้นในการกำหนดความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวขององค์กรในทศวรรษหน้า (ปี ค.ศ. 2020- 2029) 3) วัฒนธรรมองค์กร อาจเป็นอุปสรรคต่อความแข็งแกร่งของสถานะการเงินขององค์กรในระยะยาว แม้องค์กรนั้นจะเต็มไปด้วยบุคลากรที่มีสมรรถนะก็ตาม และ 4) วัฒนธรรมองค์กร สามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานได้มากขึ้น

3. หลีกเลี่ยงความผิดพลาดทางวัฒนธรรม โดยแสวงหาความรู้ ทำความเข้าใจ และเคารพในวัฒนธรรมของชาติอื่น ซึ่งต้องพึงตระหนักว่า ความผิดพลาดทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้เสมอ กับบุคคลทุกสัญชาติ ทุกระดับ แม้แต่บุคคลสำคัญระดับโลกก็ตาม

ทั้งนี้ องค์กรพัฒนาธรรม มีบทบาทที่เป็นลักษณะเฉพาะ 2 ประการ ประกอบด้วย 1) การสร้างสะพานเชื่อมทางวัฒนธรรม 2) การสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม ดังนั้น ในการดำเนินบทบาทของสาขาวิชาภาษาอังกฤษซึ่งเป็นองค์กรพัฒนาธรรม หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษ จะต้องเป็นผู้สร้างสะพานเชื่อมทางวัฒนธรรมระหว่างบุคลากรชาวไทย กับบุคลากรต่างชาติในสาขา รวมทั้งต้องทำให้บุคลากรที่ต่างภูมิหลังทางวัฒนธรรมเหล่านั้น มาร่วมกันสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม เพื่อระดมความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคน แต่ละเชื้อชาติมาช่วยกันปฏิบัติงานและขับเคลื่อนสาขาวิชาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ หัวหน้าสาขาวิชาภาษาอังกฤษในฐานะผู้บริหาร และผู้นำองค์กรพัฒนาธรรม ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมให้สามารถทำงานและอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด มีปรัชญา และการปฏิบัติงานในบริบทของวัฒนธรรม

จรรยา จัวนาน (2538, น. 112) เสนอว่าผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาธรรมศึกษาในชั้นเรียน โดยเฉพาะบทบาทต่อครูผู้สอน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าครูผู้สอนนั้นได้ตระหนักในหน้าที่ และคำนึงถึงวิธีการในการส่งเสริมพัฒนาธรรมศึกษา โดยเฉพาะในประเด็นดังต่อไปนี้ คือ

1. กลยุทธ์การเข้าถึง ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งมีภูมิหลังทางวัฒนธรรมต่างกัน วางแผนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรม ประเมินค่าการเรียนรู้โดยพิจารณาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความสามารถเพื่อที่ว่านักเรียนจะได้แลกเปลี่ยนและร่วมประเมินค่าความรู้ ทักษะ และพรสวรรค์ของผู้อื่น และใช้กลยุทธ์การเรียนรู้แบบร่วมมือในสภาพการเรียนรู้ที่มีความเป็นประชาธิปไตย และไม่มีการแข่งขันเพื่อแสดงให้เห็นแนวทางในการบรรลุข้อตกลงโดยการเจรจา

2. กลยุทธ์ความเข้าใจอย่างมีวิจารณญาณ ผู้บริหารต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูใช้ประสบการณ์ของนักเรียนเป็นจุดเริ่ม ในการตรวจสอบและยินยอมให้นักเรียนนิยามวัฒนธรรมด้วยภาษาของพวกเขา ให้นักเรียนได้มีการพัฒนาการสนทนากับครอบครัวและสมาชิกคนอื่น ๆ ในเรื่องการศึกษาปฏิบัติ ความคิด หรือความสัมพันธ์ที่มีในวัฒนธรรม และใช้กิจกรรมซึ่งแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมรวมถึงการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นหรือการปฏิบัติในวัฒนธรรมของตน

3. กลยุทธ์การส่งเสริมวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูมีการสนทนาข้ามวัฒนธรรมทั้งในชั้นเรียนและในโรงเรียน ซึ่งอาจมีการเชิญสมาชิกของกลุ่มวัฒนธรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมอง และเรื่องราว รวมถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจว่าไม่มีบุคคลใดเป็นเจ้าของวัฒนธรรม

ทั้งหมด นอกจากนี้ควรหลีกเลี่ยงทัศนคติตายตัว (Stereotype) และควรระวังหลีกเลี่ยงไปถึงอันตรายของทัศนคติตายตัวที่เกิดขึ้นในวัฒนธรรม

บัญญัติ ยง่วน และ ชัยวัฒน์ ผดุงพงษ์ (2550, น. 13) สะท้อนให้เห็นบทบาทของผู้บริหารต่อการส่งเสริมครูในการจัดการศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรม ว่าควรประกอบไปด้วยลักษณะ 5 ประการคือ

1. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างเจตคติ ค่านิยมทางเชื้อชาติ ที่ถูกต้องให้กับนักเรียน โดยผ่านกระบวนการสอน และการกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน ดังนั้น การรับรู้เจตคติ และพฤติกรรมของครูเกี่ยวกับความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา และ วัฒนธรรมของนักเรียนต้องเป็นไปในทิศทางบวก

2. ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมที่ดีเพื่อให้ครูยอมรับแนวคิดในเรื่องของความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายของสมาชิกในโรงเรียน

3. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูมีความรู้ เจตคติ ทักษะการสื่อสารในชั้นเรียน สร้างบรรยากาศในชั้นเรียน และจัดกิจกรรมในบทเรียนเพื่อให้นักเรียนได้เข้าใจ และยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความหลากหลาย

4. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูประจำชั้นและครูประจำวิชาในสังคมพหุวัฒนธรรมของสถาบันการศึกษามีเจตคติในเรื่องของการยอมรับในตัวบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างจากตน ไม่ว่าจะเป็นความต่างนั้นเป็นเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา หรือ วัฒนธรรม

5. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูไม่มีอคติ ความลำเอียงต่อนักเรียนที่มีลักษณะแตกต่างจากตนเอง และเรียนรู้นักเรียนกลุ่มต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การสื่อสาร และการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสมและส่งเสริมการยอมรับซึ่งกันและกัน

อามัด ไญนี คาโอ๊ะ (2551, น. 93) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารว่า จะต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ที่สะท้อนความเป็นพหุวัฒนธรรม โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมในระดับโรงเรียนนั้น โรงเรียนจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายส่วนกลาง โดยเฉพาะในประเด็นต่อไปนี้

1. ต้องพัฒนานโยบายและกลยุทธ์การจัดการศึกษาตามแนวทางพหุวัฒนธรรม
2. พัฒนาและสร้างโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพและการอบรมให้กับบุคลากรเพื่อให้แน่ใจว่า บุคลากรเหล่านั้นมีความตระหนักในความเป็นพหุวัฒนธรรมระหว่างบุคคล รวมถึงการตรวจทัศนคติ เพิ่มความรู้ ทักษะในการศึกษาระหว่างวัฒนธรรม ตลอดจนการจัดการกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง



กับทัศนคติ อคติ การแบ่งแยกเชื้อชาติ และศาสนา และการสร้างความคุ้นเคยให้กับบุคลากรในเรื่อง แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการศึกษาศึกษาพัฒนาวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ระหว่างเชื้อชาติ

3. กำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่เชื่อมโยงกับแนวปฏิบัติ หรือนโยบายจาก ส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาวัฒนธรรมเช่น การส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียนให้เกิดความมั่นใจและเคารพ ตนเอง การมีความภูมิใจในวัฒนธรรมของตนเอง การส่งเสริมให้นักเรียนตระหนักถึงคุณค่าความเป็น มนุษย์โดยไม่คำนึงถึงหน้าตา ภาษา วัฒนธรรม และ ศาสนา การส่งเสริมความสามารถทางกายและ สติปัญญาโดยเปิดโอกาสให้นักเรียน ได้ศึกษา ตระหนักเข้าใจ และชื่นชมความแตกต่างทางวัฒนธรรม รวมถึงการส่งเสริมให้นักเรียนเข้าใจถึงการอยู่อาศัยแบบพึ่งพาของสมาชิกในสังคมบนพื้นฐานของ ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม

4. การส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมตัดสินใจเพื่อระบุประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาพัฒนา วัฒนธรรมและมีการเชื่อมโยงประเด็นเหล่านั้นเข้ากับการจัดการของสถานศึกษา

เอกรินทร์ สังข์ทอง (2552, น. 63-68) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีลักษณะของภาวะ ผู้นำเชิงพัฒนาวัฒนธรรม ไว้ว่า ควรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้คือ

1. การมีภาวะผู้นำในชุมชน ผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงพัฒนาวัฒนธรรมนั้นต้องเข้าใจ บทบาทและหน้าที่เบื้องต้นในบริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมถึงการมีความตระหนัก ถึงความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity) และต้องแสดงศักยภาพในการนำชุมชนเข้ามา เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเพื่อให้สมาชิกของชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีทักษะในการ นำชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อหลอมรวมเป็นกลุ่มเดียวกันแต่ยังคงสนับสนุนการสร้าง ความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม

2. การเป็นผู้นำในการจัด โปรแกรม หรือกิจกรรมทางการศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทาง พัฒนาวัฒนธรรมนั้นต้องสามารถสนองต่อความต้องการทางด้านพัฒนาวัฒนธรรม ทั้งนี้ผู้นำสามารถ กระทำได้โดยการออกแบบการเรียนการสอน และหลักสูตรพัฒนาวัฒนธรรมศึกษาที่สอดคล้องกับความ หลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็ม รูปแบบเกี่ยวกับพัฒนาวัฒนธรรม และต้องสะท้อนคิดว่าจะสามารถช่วยให้ นักเรียน ครู หรือบุคลากรเกิด ความซาบซึ้งซึ่งเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้งในบริบทของชั้นเรียน โรงเรียนและสังคมได้ อย่างไร

3. การเป็นผู้นำในการจัดองค์กรและโครงสร้างที่สะท้อนถึงพัฒนาวัฒนธรรม กล่าวคือ ต้อง สามารถส่งเสริมให้เกิดความตระหนักทางด้านวัฒนธรรมโดยการ จัด โครงสร้างทั้งที่เป็นทางการ และไม่

เป็นทางการ ตัวอย่างเช่น การคละชั้นเรียน การคละนักเรียนที่มีวัฒนธรรม หรือความสามารถทางการเรียนรู้แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือและยอมรับซึ่งกันและกัน การจัดโครงสร้างอื่น ๆ ที่เป็นไปได้ คือ การแต่งตั้งกรรมการทางด้านพหุวัฒนธรรมศึกษาโดยผู้มีส่วนได้เสียหรือฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในโรงเรียนและชุมชนเข้ามาช่วยกำหนดทิศทาง รูปแบบการเรียนรู้ สื่อการเรียนการสอน กิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้รวมถึงการกำหนดแผนการ โครงการ หรือ กิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนหรือชุมชนโดยต้องเน้นกิจกรรมที่ต่อเนื่องและมีการวัดและประเมินผลโครงการเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น นอกจากนี้ อาจมีการจัดห้องละหมาดที่ถูกต้องตามหลักศาสนา การจัดโต๊ะหมู่บูชา เพื่อให้ให้นักเรียนที่มีความแตกต่างทางศาสนา อาจสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อให้เข้าใจความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม นอกจากนี้ การส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดครัวและภาชนะอาหารที่ถูกสุขลักษณะและหลักศาสนาก็สามารถกระทำได้ หากผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนมีความพร้อม แนวคิดดังกล่าวอาจเชื่อมโยงกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงโดยสถานศึกษาอาจมอบหมายให้นักเรียนปลูกผักสวนครัว และนำผักสวนครัวเหล่านั้นมาทำเป็นอาหารกลางวันให้นักเรียน ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาลดภาระค่าใช้จ่ายของผู้ปกครองได้

4. การเป็นผู้นำในการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ต้องมีบทบาทและอิทธิพลโดยตรงต่อการวางรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สอดคล้องตามแนวคิดสังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งอาจกำหนดในรูปของนโยบายการคัดเลือกบุคลากรที่มีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา หรือพื้นเพ ทั้งนี้ควรรวมถึงการรับนักเรียนที่มีความหลากหลายด้วย ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจ และสื่อสารให้ครู ผู้ได้บังคับบัญชาและสมาชิกของชุมชนได้รับทราบโดยเฉพาะระบบกฎเกณฑ์ หรือนโยบายขององค์กรว่า มีทิศทางอย่างไรในการสนับสนุนแนวคิด ทางด้านการจัดการพหุวัฒนธรรม ทั้งนี้เป็นหน้าที่โดยตรงที่ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบ และสร้างให้เกิดความชัดเจนในรูปแบบของการบริหารจัดการ

5. การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อแนวคิดพหุวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของแนวคิดพหุวัฒนธรรมถือว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของผู้นำ ดังนั้นวัฒนธรรมต่าง ๆ ต้องถูกถ่ายทอด สนับสนุนหรือส่งเสริมโดยผู้นำองค์กร เช่น สร้างขวัญและกำลังใจที่ติดลอดจนการเห็นคุณค่าของต่างวัฒนธรรมและปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียม ในการสร้างวัฒนธรรมนั้น ผู้นำต้องกำหนดปรัชญา ขององค์กรที่ชัดเจน ทั้งนี้รวมถึงคุณค่าที่องค์กรต้องการสร้างให้เกิดขึ้น หลังจากนั้นจึงนำไปสู่กระบวนการการร่างนโยบาย กฎระเบียบ โปรแกรมต่าง ๆ และขั้นตอนที่

ต้องการนำปรัชญาไปสู่การปฏิบัติและประการสุดท้าย คือ ผู้นำต้องเป็นต้นแบบที่ดีปฏิบัติตนในทางที่ดีงามอย่างสม่ำเสมอ (Smith และ Piele, 2006, pp. 43-44)

6. การสร้างระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียนและการตัดสินใจ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางพหุวัฒนธรรมนั้นต้องมีรูปแบบการส่งเสริมแนวคิดพหุวัฒนธรรมอย่างเด่นชัด ตัวอย่างเช่น ผู้นำมีกำหนดแนวทางอย่างชัดเจนว่าจะมีการตอบสนองอย่างไรต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดมาจากวัฒนธรรม หรือความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความตระหนัก และมีกลยุทธ์ที่ดี และต้องเชื่อว่าปัญหาต่าง ๆ สามารถแก้ไขได้โดยการร่วมแรงร่วมใจของกลุ่มคน หรือผู้คนที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรมเพื่อมาร่วมกันแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะการใช้ระบบธรรมาภิบาลในการตัดสินใจร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วง

โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม หมายถึง กระบวนการหรือความสัมพันธ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยให้ความสำคัญที่ทำให้คนจากหลากหลายวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนาและลักษณะเฉพาะอื่นๆ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และท่ามกลางความขัดแย้ง ทั้งในการใช้ชีวิตประจำวัน และการทำงาน โดยลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสนับสนุนทรัพยากร และด้านการมีคุณธรรม

## 2.4 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2.4.1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

แนวคิดในด้านการจัดการความหลากหลาย เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงจุดเด่นจากความหลากหลายของบุคลากรมาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ขององค์กร โดยในทางปฏิบัติ องค์กรจะให้ความสำคัญกับความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, น. 34) กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ในอนาคตต้องพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ในการนำองค์กรและสมาชิกสู่การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ก้าวสู่นาคตได้อย่างสอดคล้องกับเวลา และทำได้ก่อนที่สิ่งใหม่จะมาถึง โดยสามารถแปลงสภาพองค์กรด้วยการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติ ความเชื่อของผู้ได้บังคับบัญชา และวิธีการทำงานต่างๆ ด้วย ซึ่งคุณสมบัติเพิ่มเติมที่ต้องสร้างขึ้นใหม่ คือ ความสามารถบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change

Management) กล่าวคือ สามารถถ่ายทอด หรือแปลงแนวคิดตามวิสัยทัศน์ให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้ ซึ่งก็คือการปฏิบัติ (Action) ให้บรรลุผลตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่ตั้ง โดยผู้บริหารควรมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงความผิดพลาดทางวัฒนธรรม

เนื่องจากสภาพสังคมไทยในปัจจุบันและอนาคตต้องเผชิญกับกระแสโลกที่ไร้พรมแดน กระแสประชาธิปไตยที่มีมากขึ้น กระแสข้อมูลข่าวสาร และกระแสวัฒนธรรม ผู้นำจึงต้องหารูปแบบผสมผสานที่เหมาะสม ระหว่างกระแสโลกกับกระแสวัฒนธรรมท้องถิ่น (Localization) และต้องเชื่อมโยงเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้ได้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549) ดังนั้น ผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวควรมีที่จะเข้าใจวัฒนธรรม ค่านิยม และข้อสมมุติฐานของวัฒนธรรมตน และจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, น. 26)

สมุทร ชำนาญ (2554, น. 1-14) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ประการคือ

1. การทำความเข้าใจวัฒนธรรมย่อยในองค์กร เช่น วัฒนธรรมย่อยทางวิชาชีพ วัฒนธรรมย่อยทางเชื้อชาติ วัฒนธรรมย่อยช่วงชั้นบรรพชน วัฒนธรรมย่อยทางศาสนา และวัฒนธรรมย่อยทางเพศ
2. ความไวต่อวัฒนธรรม การที่ผู้บริหารต้องมีความเร็วในการรับรู้ด้านวัฒนธรรมนั้น จะทำให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานพหุวัฒนธรรมได้ ดังเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหาร
3. ความฉลาดทางวัฒนธรรม ได้แก่ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านร่างกาย ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านความรู้ และความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านอารมณ์
4. ความสามารถในการหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กร การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกันอย่างมาก ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบความเข้ากันได้ของวัฒนธรรมคู่ (Bicultural Audit) ของทั้งสองสถานศึกษาให้ชัดเจน จึงจะทำให้การควบรวมกิจการประสบความสำเร็จการรวมวัฒนธรรมอาจทำได้โดยอาศัยกลยุทธ์เพื่อการรวมวัฒนธรรมของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง เข้าใจวัฒนธรรมทางวิชาชีพ เข้าใจวัฒนธรรมทางเชื้อชาติ เข้าใจวัฒนธรรมช่วงชั้นอายุ เข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนา เข้าใจวัฒนธรรมย่อยทางเพศ มีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงการประทุติพิคทางวัฒนธรรม และจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้

## 2.4.2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

การสื่อสารนับเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำรงชีวิตประจำวัน ในการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การแจ้งผู้อื่นให้รับทราบและเข้าใจถึงเจตนา ความต้องการปัญหา ความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ แนวคิด ท่าทีความเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย การอธิบายในด้านภาพรวม รายละเอียด วัตถุประสงค์ เหตุผลเป้าหมายและผลงาน การนัดหมาย ต่อร่องทางธุรกิจ และเรื่องอื่น ๆ ทุกเรื่อง จึงไม่เป็นที่ต้องสงสัยว่า ผู้บริหารจัดการ และผู้นำนั้นจำต้องตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทของการสื่อสารในฐานะที่เป็น ดัชนีบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ความตระหนัก และความเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทและกลไกในการสื่อสารนั้นช่วยทำให้ผู้บริหารจัดการสามารถบริหารจัดการและนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ในการบริหารองค์กรของผู้บริหาร ย่อมต้องเผชิญความรุนแรง และความรวดเร็วทั้งกระแสของการแข่งขัน และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังนั้น จึงต้องอาศัยศักยภาพของตนเอง และของทีมงานร่วมกัน รวมถึงความมีระบบที่ต้องดำเนินไป ให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องตลอดเวลา ความสำเร็จจึงจะเกิดขึ้นได้ โดยระบบที่ถูกต้องของแต่ละองค์กรนั้น ก็จะอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ (vision) คือ ต้องการจะเป็นอะไร และตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม (value) คือ จะไปให้ถึงจุดนั้น โดยยึดอะไรเป็นหลัก ซึ่งถือว่าองค์ประกอบทั้ง 3 นี้เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนตั้งแต่แรก จะสามารถประเมินผลได้ว่า ผลในการดำเนินงานนั้นบรรลุประสิทธิผล (effectiveness) หรือไม่ ซึ่งเป็นกรอบความคิดใหม่ในการประเมินผลที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงมากกว่าที่จะมุ่งแต่ประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นหลักอย่างเดียว ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการสร้างผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด ซึ่งจะเป็นการเปรียบเทียบสิ่งที่ได้ (output) กับปัจจัยนำเข้า (input) เป็นหลัก แต่ส่วนคำว่าประสิทธิผลนั้นจะมองเน้นไปที่ว่าสิ่งที่ทำนั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ (ประพนธ์ ภาสุขยัต, 2541, น. 24-25)

เพื่อให้บรรลุประสิทธิผล ขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะนำพา องค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องให้ความมั่นใจ เพื่อการยอมรับ ของคนในองค์กร อันจะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นเรื่องของการสื่อสาร ให้ความชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้กระทั่งการฟัง การสื่อสารที่ดีนั้นถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (commitment) และทำให้เกิด

ความร่วมมือร่วมใจกัน (cooperation) และสร้างแรงบันดาลใจในที่สุด” (ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2541, น. 91)

Kinicki และ Williams (2006 อ้างถึงใน บุตรี จารุโรจน์และคณะ, 2550, น. 33) กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) ว่าประกอบด้วย

1. มีความสามารถในการสื่อสาร (Ability to Communicate) ผู้นำจะมีความสามารถในการสื่อสารเป้าหมายให้เป็นที่เข้าใจในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการพูด การกระทำ และสัญลักษณ์
2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำประเภทนี้ต้องมีหมายกำหนดการ การออกแบบการทำงาน และเป้าหมายสูงสุดที่จะเป็นสิ่งกระตุ้นทำให้พนักงานให้ความสนใจ

Hochschild (2009) ได้กล่าวไว้ว่า ความหลากหลายนี้ไม่เพียงแต่ด้านเชื้อชาติเท่านั้น ยังมีอีกหลากหลายขอบเขตที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำควรมีความสามารถในการใช้ภาษากลางหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร

สรุปได้ว่า การมีความสามารถในการสื่อสาร เป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม โดยผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษากลางหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร มุ่งเน้นเรื่องของการพูดและเขียนที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการฟังและอ่านอย่างรอบคอบ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้

#### 2.4.3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

องค์กรคือกลุ่มของบุคคลที่มีความเกี่ยวพันกันอย่างมีระบบ มีหน้าที่ที่แน่นอน มีจุดหมายที่แน่นอน และตลอดจนมีการกระทำร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ได้ บุคคลในองค์กรต่างก็มีจุดหมายทั้งที่เป็นระดับส่วนบุคคล และ ส่วนรวมอยู่ตลอดเวลา ภายใต้เงื่อนไขที่ถูกกำหนดขึ้นตามความหมายขององค์กร ดังได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ข่อมทำให้เกิดสภาวะการณ์ภายในองค์กรที่คล้าย ๆ กันประการหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็้องค์กรใดก็ตาม นั่นคือ ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลภายในองค์กรหาได้ดำเนินไปอย่างราบรื่นจนบรรลุวัตถุประสงค์ง่ายดาย แต่องค์กรแทบทุกองค์กรจะมีอุปสรรค ความไม่สะดวก ความไม่ราบรื่นอยู่บ้างไม่มากก็น้อย

Stogdill (1974, p. 67) มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าลักษณะของผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่นมีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมเก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม

Hooper และ Potter (1997 อ้างถึงใน นิติย์ สัมมาพันธ์, 2546, น. 38) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมบุคลากรไว้ว่า ผู้นำต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็น “ตัวแบบ บทบาท” (Role Models)

ให้บรรดาผู้ตาม มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง และสามารถทำให้บุคคลอื่นเลื่อมใส และเชื่อถือ ร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สามารถดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคคลอื่นออกมา ได้โดยการ จูงใจ การเอื้ออำนวย การเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และสนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะคิดใหม่ ทำใหม่ และคิดชอบ ทำชอบ

DuBrin (2010, pp. 55-57) ได้ให้ประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการทำงานของผู้บริหารว่า ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการศึกษา การฝึกอบรมที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลโดยตรง ดังนั้น นอกจากการให้ความสนใจในระดับการศึกษาของบุคคลแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องจัด โครงการให้การศึกษา การฝึกอบรมแก่บุคคลที่สอดคล้องกับปัญหา ความต้องการของบุคคลและสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรตระหนักว่าระดับการศึกษาของ บุคคลจะเป็นปัจจัยกำหนดจำนวนและประเภทของการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า บุคคลในองค์กรส่วนใหญ่จะเปิดรับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขามาก ที่สุดอีกด้วย

Yeung, Lee และ Yue (2006, pp. 25-26) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนควรมีบทบาท และควรได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้เขายังกล่าวว่าผู้นำ จะต้องสร้างให้เกิดความรับผิดชอบร่วม (Shared responsibility) ต่อเป้าหมายและค่านิยม ขององค์กร และต้องทำให้มั่นใจว่านักเรียนทุกคนได้รับการประสิทธิ์ประสาทวิชาอย่างเท่าเทียม และ เรียนรู้อย่างเสมอภาคกัน นอกจากนี้ได้รับโอกาสในการศึกษาเนื้อหาในหลักสูตรที่ครบถ้วน

Kinicki และ Williams (2006 อ้างถึงใน บุตรี จารุโรจน์และคณะ, 2550, น. 33) กล่าวถึง ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ (Ability to Inspire Trust) คือ ต้องสามารถทำให้พนักงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจ เพราะทุกคนต้องรวมเป็นหนึ่งเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายแม้ว่าจะมี ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรก็ตาม

สรุปได้ การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุ วัฒนธรรม โดยผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรและภายนอกองค์กร ปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลาย สร้างความ ตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน สร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม ในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการ เรียนรู้

#### 2.4.4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร

ปัจจุบันสถานศึกษามีการแข่งขันกันที่สูง สถานศึกษาต่าง ๆ จึงต้องมีการพัฒนากระบวนการและข้อมูลทั้งหมด ในสถานศึกษา เพื่อที่จะได้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น โดยจะมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเข้ามาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนโดยตรง โดยมีผู้ให้ความหมายของทรัพยากรไว้ดังนี้

การจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมพัฒนาคุณธรรมศึกษาในสถานศึกษา ผู้บริหารจัดงบประมาณเฉพาะเพื่อการบริหารจัดการ การส่งเสริมพัฒนาคุณธรรมจะเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความจริงใจต่อการสร้างให้เกิดการยอมรับต่อกัน ทั้งนี้รูปแบบของงบประมาณอาจจัดอยู่ในรูปของการส่งเสริมการทำกิจกรรม การอบรมครูผู้สอน และการสร้างหลักสูตรพัฒนาคุณธรรมศึกษาของสถานศึกษา เป็นต้น (เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2552, น. 65)

Banks และ Banks (2001, pp. 89-91), Sleeter และ Grant (2003, p. 84) ระบุว่าสถานศึกษาภายใต้การนำของผู้บริหาร โรงเรียนควรตระหนักถึงหลักสูตรการเรียนการสอน รวมถึงวัสดุอุปกรณ์และบุคลากรในการจัดพัฒนาคุณธรรม ทั้งนี้ ผู้บริหารการศึกษาควรหาทางแก้ไขปัญหาทางการศึกษาโดยอาศัยภาวะผู้นำเชิงพัฒนาคุณธรรม Yeung, Lee และ Yue (2006, pp. 25-26) อธิบายว่าโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้ทางด้านบริหารจะต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการปลูกฝังทางด้านคุณธรรมและสร้างให้เกิดสังคมแห่งคุณธรรม โดยผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น ประสานงาน และสนับสนุนให้ครูผู้สอนพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

สรุปได้ว่า การสนับสนุนทรัพยากร เป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพัฒนาคุณธรรม โดยผู้บริหารจัดทำหลักสูตรการสอนที่เน้นพัฒนาคุณธรรมที่หลากหลาย จัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการส่งเสริมพัฒนาคุณธรรมในโรงเรียน และจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริมพัฒนาคุณธรรม

#### 2.4.5 ด้านการมีคุณธรรม

ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในหลายด้านที่เหนือกว่าคนทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นคนดีของสังคม และเกือบทุกสังคมจะยึดหลักการของศาสนาเป็นพื้นฐานของความดีความงามในการอยู่ร่วมกัน แต่ในหลายกรณีก็อาจมีการปลูกฝังคตินิยมของสังคมโดยไม่ยึดโยงกับศาสนาโดยตรง โดยมีผู้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ดังนี้

Adair (อ้างถึงใน มธุรส กุลจินต์, 2550, น. 42) กล่าวถึง คุณสมบัติของการเป็นผู้นำ ว่าประกอบด้วย ความกระตือรือร้น มีคุณธรรม เข้มแข็ง ยึดหยุ่น มั่นคงและวางมาตรฐานสูง มีความมั่นใจ อบอุ่น ถ่อมตัว มีความฮึดและยุติธรรม



ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2547, น. 93) กล่าวถึงภาวะผู้นำของไทยในอนาคตว่าควรเป็นผู้มีความเมตตา กรุณา รักความถูกต้อง และรู้จักเสียสละ คุณธรรมนี้ย่อมทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือมีคุณสมบัติ ซึ่งใกล้เคียงกับ Susan และ Nextera (2001 อ้างถึงใน ยุทธพงษ์ เจริญพันธุ์, 2546, น. 49) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะจำเพาะของผู้นำในยุคปัจจุบันหรือผู้นำวิวัฒน์ ควรมี ความซื่อสัตย์ เป็นคุณลักษณะอันดับแรกที่เด่นที่สุดของผู้นำที่ดีในปัจจุบัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, น. 24-26) ได้เสนอบทบาทของครูใหญ่ในการสร้างจริยธรรมของโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. สร้างความตระหนักถึงการต้องมีมาตรฐานด้านคุณธรรม (moral standards) แก่ผู้ตาม
2. ชี้ประเด็นที่ต้องมุ่งเน้นทางจริยธรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง
3. พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตาม (follower needs) ให้สูงขึ้นถึงระดับต้องการมุ่งผลสำเร็จ (need for achievement)
4. ส่งเสริมให้ระดับวุฒิภาวะด้านคุณธรรม (moral maturity) ของผู้ตามสูงขึ้น
5. เสริมสร้างบรรยากาศของที่ทำงานหรือองค์กรให้มีบรรยากาศของคุณธรรม (ethical climate) เช่น การยึดค่านิยมและการมีมาตรฐานด้านคุณธรรมร่วมกันเป็นต้น
6. ปลุกเร้าและส่งเสริมให้ผู้ตามเห็นว่า การทำงานที่ยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อน ประโยชน์ส่วนตนนั้น เป็นสิ่งดีงามที่ควรยึดถือร่วมกัน
7. ส่งเสริมให้ผู้ตามยึดหลักของความร่วมมือ (cooperation) มากกว่าการแข่งขันกัน (competitiveness) และยึดหลักสามัคคีธรรม (harmony)

สรุปได้ว่า การมีคุณธรรม เป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม โดยผู้บริหารสร้างความตระหนักด้านคุณธรรม ตระหนักถึงหลักธรรมาภิบาล ยึดหลักสามัคคีธรรม มีความเมตตา กรุณา มีความยุติธรรม และมีความเสียสละ

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

Connerly และ Pedersen (2005) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไว้ว่า ในการพัฒนาสมรรถนะพหุวัฒนธรรม หรือการพัฒนาภาวะผู้นำในสิ่งแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม บุคคลนั้นจะต้องมีการพัฒนาในลักษณะกระบวนการ 3 ขั้นตอน ตามลำดับก่อน-หลังดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 มีความตระหนักรู้ด้านพหุวัฒนธรรม (multicultural awareness) เราจะต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมก่อน ทั้งวัฒนธรรมของตนเองและวัฒนธรรมของผู้อื่น เข้าใจและให้ความเคารพในค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ของค่าวัฒนธรรม สิ่งที่ดีในวัฒนธรรมหนึ่งอาจไม่ดีในอีกรวัฒนธรรมหนึ่ง ต้องสร้างความตระหนักในตน และเพิ่มระดับความตระหนักรู้ด้านวัฒนธรรมให้สูงขึ้น จนสามารถดำเนินชีวิตประจำวันกับบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมได้อย่างสบาย ขั้นตอนนี้สำคัญมากที่จะทำให้เข้าใจวัฒนธรรมของผู้อื่น เมื่อมีความตระหนักรู้ด้านวัฒนธรรมมากขึ้นแล้ว จึงพร้อมที่จะไปสู่ขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 มีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม โดยศึกษาเอกสารข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับเชื้อชาติและวัฒนธรรม ศึกษาผลกระทบของความต่างเชื้อชาติและวัฒนธรรมที่มีต่อบุคคลและการทำงานร่วมกัน ทำความเข้าใจผลกระทบทางด้านสังคมจากการสื่อสารกับผู้ต่างวัฒนธรรม เพื่อเสริมความเข้าใจเป็นพื้นฐานก่อนเข้าสู่ ขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 มีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม เมื่อมีความตระหนักรู้มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย ความเหมือนและความต่างของวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสมมากขึ้นแล้ว ก็จะต้องมีการสร้างทักษะโดยสามารถนำความตระหนักรู้มาประยุกต์กับความรู้ ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ต่างวัฒนธรรม ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาปฏิบัติในบริบทวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เป็นการแสวงหาประสบการณ์เพื่อฝึกฝนทักษะและพัฒนาความรู้ความเข้าใจตนเอง พัฒนาเอกลักษณ์ ไม่กีดกันชนต่างเชื้อชาติและผิวพรรณ

การมีสมรรถนะในด้านสังคมพหุวัฒนธรรมหรือสังคมต่างวัฒนธรรม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำพหุวัฒนธรรม การพัฒนาสมรรถนะพหุวัฒนธรรมไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ผู้นำก็จำเป็นต้องมีสมรรถนะดังกล่าว เพื่อให้อยู่ในสิ่งแวดล้อมพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมิตำหนักว่า มิติวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้น มีความสำคัญ และต้องเข้าใจว่ามิติเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในการทำงานกับบุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม

## 2.6 การบริหารจัดการห้องเรียนพิเศษในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 8(2) กำหนดให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มาตรา 9(5)(6) กำหนดให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของบุคคลและหน่วยงานต่างๆ มาตรา 10 กำหนดให้มีการจัดการศึกษาสำหรับบุคคล ซึ่งมีความสามารถพิเศษ ต้องจัดด้วยรูปแบบที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น มาตรา 22 กำหนดว่าการจัดการศึกษาโดยยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2541 ได้กำหนดหลักการ ในข้อ 3 ว่า เป็นหลักสูตรที่ตอบสนองการกระจายอำนาจ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น และข้อ 4 เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและสอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตร ข้อ 2 ที่กล่าวว่า มีความรู้เป็นสากลในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และทักษะชีวิต

กระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดเปิดห้องเรียนพิเศษ ในปีการศึกษา 2543 เพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ต่อมาในปีการศึกษา 2547 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ส่งเสริมให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดเปิดห้องเรียนพิเศษ เพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ โดยกำหนดไว้ในนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ การรับนักเรียนแต่ละปีว่า “โรงเรียนที่จัดห้องเรียนพิเศษ ให้นักเรียนตามวัตถุประสงค์ของการจัดห้องเรียนพิเศษที่ส่งเสริมความสามารถด้านวิชาการและด้านอื่นๆ” หัวใจสำคัญในการเปิดห้องเรียนพิเศษ เพื่อเปิดโอกาสให้ “เด็กและเยาวชนผู้มีความสามารถพิเศษ ซึ่งหมายถึง เด็กซึ่งแสดงออกซึ่งความสามารถอันโดดเด่นด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านในด้านสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ การใช้ภาษา การเป็นผู้นำ การสร้างงานทางด้านทัศนศิลป์ และศิลปะการแสดง ความสามารถด้านดนตรี ความสามารถด้านกีฬา และความสามารถทางวิชาการในสาขาใดสาขาหนึ่ง หรือหลายสาขา อย่างเป็นที่ประจักษ์เมื่อเปรียบเทียบกับเด็กอื่นที่มีอยู่ในระดับเดียวกัน สภาพแวดล้อมหรือประสบการณ์เดียวกัน” ได้เรียนรู้ในห้องเรียนที่เหมาะสม มิใช่เป็นการเปิดโอกาสให้มีการระดมทรัพยากรมากขึ้นแต่อย่างใด (เกษม สดงาม, 2556, น. 9)

ห้องเรียนพิเศษ หมายถึง ห้องเรียนที่สถานศึกษามุ่งเน้นจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมศักยภาพนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ

ห้องเรียนพิเศษ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง ห้องเรียนที่สถานศึกษามุ่งเน้นจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ICT ฯลฯ โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

ห้องเรียนพิเศษ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ห้องเรียนที่สถานศึกษามุ่งเน้นจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ โดยดำเนินการตามโครงการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น ห้องเรียนพิเศษ EP ห้องเรียนพิเศษ MEP ตามโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์ตามโครงการเสริมสร้างศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ เทคโนโลยี และ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

แนวทางการเปิดห้องเรียนพิเศษ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

หลักเกณฑ์การเปิดห้องเรียนพิเศษ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาที่ขอเปิดห้องเรียนพิเศษ

- ต้องมีความพร้อมทุกด้าน เช่นบุคลากร นักเรียน ทรัพยากร อาคารสถานที่ ฯลฯ
- ต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

- ต้องมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของ สมศ. ตั้งแต่ระดับดีขึ้นไป

- ต้องเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา อย่างน้อย ๑ ภาคเรียน ก่อนปีการศึกษาถัดไป และต้องดำเนินการเปิดภายใน ๑ ปี

- หากต้องการเลิกดำเนินการต้องแจ้งผู้ปกครองล่วงหน้า โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา หากต้องการเปิดห้องเรียนพิเศษใหม่อีก ต้องดำเนินการขอเปิดใหม่

- ควรให้คณะกรรมการสถานศึกษาฯ ตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานทั้งระบบ ระดับสถานศึกษา

- เตรียมความพร้อมทุกด้าน เช่นหลักสูตร บุคลากร อาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้และสื่อการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมศักยภาพนักเรียนในด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ

- สำรวจข้อมูลความต้องการของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษา

- จัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลความพร้อม ต่อทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสถานศึกษา

- นำเสนอข้อมูล เหตุผล และความจำเป็นในการเปิดห้องเรียน และขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

- เสนอเรื่องการขอเปิดห้องเรียนต่อสำนักงานเขตพื้นที่ ๑ พร้อมเอกสารประกอบ

- ประกาศผลการขอเปิดห้องเรียนให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

- กำหนดแผนปฏิบัติการดำเนินงานในการเปิดห้องเรียน และรายงานผลการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอนต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

กรอบการดำเนินงานการเปิดห้องเรียนพิเศษ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ครูผู้สอนด้านภาษาต่างประเทศ

- ครูที่เป็นชาวต่างชาติต้องมีคุณสมบัติตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และต้องได้รับการอบรมภาษาและวัฒนธรรมของประเทศไทยอย่างน้อย ๑๕ ชั่วโมง

- ครูผู้สอนทุกคนต้องต้องทำสัญญาปฏิบัติงานให้ครบ ๑ ปีการศึกษาเป็นอย่างน้อย ต้องจบปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย และต้องมีความรู้ความเข้าใจเด็ก และวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยมีหลักฐานการศึกษาด้านการสอนไม่น้อยกว่า ๑๕ หน่วยกิต ศึกษาวิธีการจัดการเรียนการสอนซึ่งกันและกัน และได้รับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานในประเทศหรือต่างประเทศอย่างน้อย ๑ ครั้งต่อปี

โดยห้องเรียนพิเศษ แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. หลักสูตรห้องเรียนพิเศษ วิทย์-คณิต

- 1.1 ห้องเรียน Gifted หมายถึงห้องเรียนที่เน้นการเรียนวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ โดยจะมีเนื้อหาการเรียนที่เข้มข้น รวมถึงการเรียนในเนื้อหาที่เกินระดับชั้น เช่นวิชาวิทยาศาสตร์นั้น จะแยกเนื้อหาออกเป็น วิชาฟิสิกส์ เคมีและชีววิทยา ซึ่งอาจจะมีเนื้อหาของระดับชั้น ม.ปลายรวมอยู่ด้วย และวิชาคณิตศาสตร์จะเน้นเนื้อหาที่เกินระดับชั้น และยากกว่าปกติ โดยชั่วโมงการเรียนของห้องเรียน Gifted นี้ จะมากกว่าห้องเรียนปกติ

- 1.2 ห้องเรียน TEP หรือ Talent Education Program คือห้องเรียน Gifted เพียงแต่เรียกชื่อแตกต่างออกไปสำหรับบางโรงเรียน และการเรียนก็เหมือนกันคือ เน้นไปที่การเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์

1.3 ห้องเรียน GATE หรือ Gifted and Talent Education Program เหมือนกับ ห้องเรียน Gifted และ TEP แต่เรียกแตกต่างกันไป และอาจจะมี ความเข้มข้นของเนื้อหาแตกต่างกันบ้าง ซึ่งโรงเรียนที่มีห้องเรียน GATE นี้คือ โรงเรียนสวนกุหลาบ

1.4 ห้องเรียน SME หรือ Science Math English การเรียนการสอนจะเน้น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และมีภาษาอังกฤษ โดยจะเหมือนกับห้องเรียน Gifted หรือ SMA แต่จะเพิ่มชั่วโมงเรียน วิชาภาษาอังกฤษ

2. หลักสูตรห้องเรียนพิเศษภาษาอังกฤษ (จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ)

2.1 ห้องเรียน EP หรือ English Program เป็นห้องเรียนที่เน้นภาษาอังกฤษ การเรียนการสอนทุกวิชาจะเป็นภาษาอังกฤษเกือบทั้งหมด แต่มีบางวิชาที่เรียนเป็นภาษาไทย เช่น วิชาภาษาไทย วิชาพลศึกษา วิชานาฏศิลป์ รวมถึงวิชาสังคมบางบทที่ต้องเรียนในเรื่องของกฎหมาย

2.2 ห้องเรียน MEP หรือ Mini English Program เป็นห้องเรียนที่เน้นการเรียนการสอนด้วยภาษาอังกฤษเหมือนกับห้องเรียน EP เพียงแต่ความเข้มข้นจะน้อยกว่า อาจจะมีหลายวิชาที่เรียนเป็นภาษาไทย

2.3 ห้องเรียน IEP หรือ Intensive English Program คือห้องเรียนที่เน้นการเรียนวิชา วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ และเรียนแบบ EP คือเรียนเกือบทุกวิชาเป็นภาษาอังกฤษ เหมือนกับการ รวมกันของห้องเรียน Gifted กับ EP เข้าด้วยกัน เพียงแต่วิชา วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์นั้นเนื้อหาอาจไม่เข้มข้นเท่า ห้อง Gifted

2.4 ห้องเรียนภาษาต่างประเทศอื่นๆ คือห้องเรียนที่เน้นการเรียนวิชา ภาษาต่างประเทศอื่นๆ เช่น ภาษาจีน ภาษาฝรั่งเศส ภาษาเยอรมัน ภาษาญี่ปุ่น หรือภาษาอื่นๆ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของห้องเรียนพิเศษในความรับผิดชอบของ สถานศึกษา โดยหมายถึง ห้องเรียนที่สถานศึกษามุ่งเน้นจัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ เพื่อ ส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

## 2.7 บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 17 สิงหาคม 2553 และได้ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2553 ได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา โดยแบ่งอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาออกเป็น 2 เขต โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแลโรงเรียนมัธยมในท้องที่ 23 เขตการปกครอง มีโรงเรียนมัธยมในสังกัดจำนวน 67 โรง ที่ตั้งอาคารหอประชุม พญาไท ซอยศรีอยุธยา 5 ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแลโรงเรียนมัธยมในท้องที่ 27 เขตการปกครอง มีโรงเรียนมัธยมในสังกัดจำนวน 52 โรง ที่ตั้ง 1126 ถนนลาดพร้าว แขวงสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310

### เขตปกครอง

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีการกำกับดูแลโรงเรียนมัธยมในเขตปกครอง จำนวน 23 เขต ได้แก่ พญาไท บางซื่อ ดุสิต สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน ราชเทวี พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางแค บางขุนเทียน บางบอน ทุ่งครุ ราษฎร์บูรณะ จอมทอง คลองสาน ธนบุรี ภาษีเจริญ ดลิ่งชัน ทวีวัฒนา บางพลัด บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ และหนองแขม

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีการกำกับดูแลโรงเรียนมัธยมในเขตปกครอง จำนวน 27 เขต ได้แก่ คลองสามวา คันนายาว จตุจักร ดอนเมือง บางกะปิ บางเขน บึงกุ่ม ประเวศ มีนบุรี ลาดกระบัง ลาดพร้าว วังทองหลาง สวนหลวง สะพานสูง สายไหม หนองจอก หลักสี่ ห้วยขวาง คลองเตย ดินแดง บางคอแหลม บางนา บางรัก พระโขนง ยานนาวา วัฒนา และสาทร

จำนวนและขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2558

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีหน้าที่กำกับดูแลและจัดการศึกษาให้กับโรงเรียนมัธยม และขนาดของโรงเรียนในสังกัดจำนวน 67 โรง ดังนี้

ขนาดที่ 1	จำนวนนักเรียน น้อยกว่า หรือเท่า 120 คน	0 โรง
ขนาดที่ 2	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 121 – 200 คน	0 โรง
ขนาดที่ 3	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 201 – 300 คน	1 โรง
ขนาดที่ 4	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 301 – 499 คน	4 โรง
ขนาดที่ 5	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 500 – 1,499 คน	24 โรง
ขนาดที่ 6	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน	19 โรง
ขนาดที่ 7	จำนวนนักเรียน มากกว่า 2,500 คน	19 โรง

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีหน้าที่กำกับดูแลและจัดการศึกษาให้กับโรงเรียนมัธยม และขนาดของโรงเรียนในสังกัดจำนวน 52 โรง ดังนี้

ขนาดที่ 1	จำนวนนักเรียน น้อยกว่า หรือเท่า 120 คน	0 โรง
ขนาดที่ 2	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 121 – 200 คน	0 โรง
ขนาดที่ 3	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 201 – 300 คน	0 โรง
ขนาดที่ 4	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 301 – 499 คน	1 โรง
ขนาดที่ 5	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 500 – 1,499 คน	6 โรง
ขนาดที่ 6	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน	21 โรง
ขนาดที่ 7	จำนวนนักเรียน มากกว่า 2,500 คน	24 โรง

จำนวนและขนาดของโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามจำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2558 สรุปได้ดังนี้

ขนาดที่ 1	จำนวนนักเรียน น้อยกว่า หรือเท่า 120 คน	0 โรง
ขนาดที่ 2	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 121 – 200 คน	0 โรง
ขนาดที่ 3	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 201 – 300 คน	1 โรง
ขนาดที่ 4	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 301 – 499 คน	5 โรง
ขนาดที่ 5	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 500 – 1,499 คน	30 โรง
ขนาดที่ 6	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน	40 โรง
ขนาดที่ 7	จำนวนนักเรียน มากกว่า 2,500 คน	43 โรง



### ภารกิจและอำนาจหน้าที่

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 37 กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษาและพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

3. รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมายกำหนด

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2553 ข้อ 3 ให้สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

ทิศทางการพัฒนาการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ บนพื้นฐานความเป็นไทย

พันธกิจ (Mission)

1. บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ
2. เสริมสร้างความเสมอภาค สิทธิและโอกาสทางการศึกษา
3. ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
4. ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณภาพชีวิตบนพื้นฐานความเป็นไทย

5. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์ (Goals)

1. ผู้บริหารเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
2. บริหารงานอย่างเป็นระบบตามหลักธรรมาภิบาล
3. นำนวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ
5. องค์กรบุคคลมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา

6. ประชากรวัยเรียนทุกกลุ่ม ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสิทธิอย่างเท่าเทียม และเสมอภาค
7. นักเรียนจบการศึกษาภายในเวลาที่หลักสูตรกำหนด
8. ลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียนในทุกระดับชั้น
9. อัตราการเรียนต่อของนักเรียนเพิ่มขึ้นในทุกระดับ
10. ผู้เรียนกลุ่มเสี่ยงได้รับการดูแลจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
11. สถานศึกษาทุกแห่งผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานและระบบประกันคุณภาพ
12. สถานศึกษาได้รับการรับรองตามมาตรฐานของ สมศ.
13. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ สูงเป็นอันดับหนึ่งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา
14. สถานศึกษามีคุณภาพผ่านเกณฑ์ โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School)
15. ผู้เรียนที่มีความเป็นเลิศได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ
16. ผู้เรียนนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต
17. ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม
18. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสืบสาน อนุรักษ์ ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ
19. ผู้เรียนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงภาวะการณ์ของโลก
20. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ
21. ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คู่ความเป็นประชาคมโลก
- กลยุทธ์ (Strategies)
1. พัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย
  2. สร้างโอกาสและทางเลือกในการเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย
  3. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ
  4. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบนพื้นฐานความเป็นไทย
  5. พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ

ทิศทางการพัฒนาการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

ภายในปี 2558 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นองค์กรแห่งการบริหาร เพื่อการเรียนรู้พัฒนาสู่ความเป็นเลิศระดับมาตรฐานสากลบนวิถีความเป็นไทย

#### พันธกิจ (Mission)

พัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพด้วยวิถีไทย เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความรู้ คุณธรรม ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล

#### เป้าประสงค์ (Goals)

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีคุณภาพ ทั้งถึงและเสมอภาค
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
5. การศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ครูและบุคลากรมีความปลอดภัยและมั่นคง

#### กลยุทธ์ (Strategies)

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง และลดความเหลื่อมล้ำ ผู้เรียนได้รับโอกาส ในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา

## 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในประเทศไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลของการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

Tipparat และคณะ (2000) ที่ทำการศึกษาคความหลากหลายเกี่ยวกับวัฒนธรรมสำหรับประเทศไทย (Multicultural Education for Thailand) ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมและ/หรือขัดขวางความปรองดองและความสามัคคีของประชาชนที่อาศัยอยู่ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยประชาชน 900 คน และนักเรียน 540 คน จากจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และแบบวัดความรู้สึกต่อตนเอง ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่าประชาชนและนักเรียนมีความกลัวในระดับต่ำในการอาศัยอยู่ในพื้นที่ดังกล่าว ความสามัคคีและความไว้วางใจของประชาชน และนักเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เจตคติของประชาชนที่มีต่อข้าราชการและครูอยู่ในลักษณะที่ไม่แน่ใจ นักเรียนมีความไว้วางใจ ครูต่างศาสนาน้อยกว่าครูที่นับถือศาสนาเดียวกัน แต่มีความเห็นว่าครูปฏิบัติต่อนักเรียนทุกคนเท่าเทียมกัน ความเห็นของนักเรียนในประเด็นที่โรงเรียนยอมรับความแตกต่างทางความเชื่อ ประเพณี และวัฒนธรรม แตกต่างจากประชาชน ประชาชนและนักเรียนเห็นว่าผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และครูยอมรับความแตกต่างทางความเชื่อในทางศาสนา ความกลัว ความสามัคคี และความไว้วางใจของประชาชน และนักเรียนมีความแตกต่างกันตามตัวแปรส่วนใหญ่ที่นำมาศึกษา นอกจากนี้ งานวิจัยดังกล่าวยังชี้ให้เห็นว่า ผลการเปรียบเทียบความรู้สึกที่มีต่อตนเองของนักเรียนแสดงให้เห็นว่าความรู้สึกที่มีต่อตนเองของนักเรียนที่มีเพศ ศาสนา ระดับการศึกษา และประเภทของโรงเรียนที่แตกต่างกันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยดังกล่าวให้ข้อคิดที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะการณ์ทางการจัดการพหุวัฒนธรรมศึกษาซึ่งบ่งชี้ให้เห็นว่า มีความละเอียดอ่อนในแง่ของบริบท ทางวัฒนธรรม และเชื้อชาติ ศาสนา ถึงแม้ว่างานวิจัยดังกล่าวไม่ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำของสถานศึกษาในส่วนของจัดการพหุวัฒนธรรมศึกษา แต่ผลของการศึกษาดังกล่าวบ่งชี้ให้เห็นถึงความท้าทายของผู้นำในการสร้างให้เกิดความปรองดองและตระหนักในหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ ประเพณี และวิถีชีวิตของผู้คน โดยเฉพาะบทบาทของผู้นำในการสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน

บรรจง พ้ารุ่งสาง ไข่มุก อุทยาวดี และ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2550) ทำการศึกษาประมวลองค์ความรู้ในพหุวัฒนธรรมศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ งานศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกรอบแนวคิดทางด้านพหุวัฒนธรรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยอาศัยกรอบแนวคิดทางพหุ

วัฒนธรรมที่ศึกษาโดยชาติตะวันตก ทั้งนี้เพื่อประมวลเป็นนิยาม ความหมายของพหุวัฒนธรรมของ จังหวัดชายแดนภาคใต้ องค์ความรู้ที่ได้นำไปสู่กรอบแนวคิดในการจัดการศึกษาตามแนวพหุวัฒนธรรม โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรพหุวัฒนธรรมระดับมัธยมศึกษา และอุดมศึกษา งานวิจัยดังกล่าวเป็น งานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการวิจัยเอกสาร นโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในจังหวัด ชายแดนภาคใต้ ตั้งแต่ช่วง พ.ศ. 2500 - 2550 นอกจากนี้ยังใช้วิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยทำ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับครูผู้สอน นักเรียน นักศึกษาในจังหวัดปัตตานี สตูล ยะลา และนราธิวาส ผลการวิจัยพบว่า รากฐานของสังคมหลากหลายวัฒนธรรมมีที่มาจากการพัฒนาการของสังคมดั้งเดิมที่ เกิดขึ้นบนพื้นฐานของการสังสรรค์ระหว่างผู้คนหลากหลายเผ่าพันธุ์ นอกจากนี้งานวิจัยดังกล่าวยัง พบว่าระบบการศึกษาในชายแดนภาคใต้ได้รับผลกระทบจากกระแสวัฒนธรรมจากภายนอกท้องถิ่น ทั้ง การศึกษาโดยนโยบายของรัฐ อิทธิพลจากต่างประเทศทำให้การเรียนรู้ของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไป จากการเรียนรู้แบบดั้งเดิมไปสู่การศึกษาแบบสากล โดยมีรัฐเข้ามาดูแลการจัดการศึกษา และ โรงเรียน กลายเป็นสถานศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนหลากหลายวัฒนธรรม อย่างไรก็ตามผู้คนใน พื้นที่ยังคงความเป็นอัตลักษณ์ของวัฒนธรรม และชาติพันธุ์ถึงแม้ระบบโรงเรียน และนโยบายของรัฐจะมี อิทธิพลต่อการจัดการศึกษาในพื้นที่

บุญนาคดา ชัยนาม (2009) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมสำหรับการเป็น พลเมืองโลกของผู้บริหารสถานศึกษานานาชาติในกรุงเทพมหานคร โดยทำการศึกษาผู้บริหาร สถานศึกษานานาชาติเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 42 คน เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมสำหรับ การเป็นพลเมืองโลกใน 3 มิติ ได้แก่ เจตคติ และค่านิยม ความรู้ และทักษะ เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถาม ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการปฏิบัติจริงกับความ คาดหวังในอุดมคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมสำหรับการเป็นพลเมืองโลก พบว่า มิติที่มีความ แตกต่างมากที่สุด คือ ทักษะ รองลงมา คือ เจตคติและค่านิยม และความรู้

อะห์มัด ยี่สุนทร และคณะ (2552) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบกิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริม การยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ กิจกรรมนักศึกษาโดยทั่วไป ศึกษาวิเคราะห์กิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมการยอมรับความหลากหลาย วัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษา และนำเสนอรูปแบบกิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมการยอมรับความ หลากหลายวัฒนธรรม โดยการใช้วิธีการวิจัยเชิงธรรมชาติ ข้อมูลการวิจัยได้จากการวิเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และนักศึกษา สำหรับการตรวจสอบรูปแบบกิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมการ ยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรม กระทำโดยการประเมินอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่ากิจกรรม

นักศึกษาโดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมด้านการปกครอง ด้านวิชาการ ด้านกีฬา ด้านบำเพ็ญประโยชน์ และด้านศิลปะและวัฒนธรรม ส่วนกิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรม ในด้านต่าง ๆ ดังกล่าว มีการเน้นการสร้างความเข้าใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวัฒนธรรม การทำงาน และการใช้ชีวิตร่วมกัน และการมีจิตสาธารณะ นอกจากนี้รูปแบบกิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรม ประกอบด้วย วิทยุทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ กระบวนการ ผลการดำเนินการและการประเมินผล

Chamberlain (1997) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารในสถานศึกษามัธยมที่มีผู้เรียนเป็น ชาวยุโรปและชาวอเมริกัน เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหาร โรงเรียน เช่น การอบรมด้านวิชาการและวิชาชีพ อายุ ประสบการณ์ เพศ ภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนที่ ทำงาน กับหลักสูตรพหุวัฒนธรรมที่ใช้สอนในสถานศึกษา ได้ข้อสรุปจากการศึกษาครั้งนี้ว่า หลักสูตร ที่สถานศึกษาจัดสอนนั้นไม่ชัดเจนว่าเป็นหลักสูตรสำหรับสังคมพหุวัฒนธรรมหรือไม่ นอกจากนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจอย่างมากเพื่อประเมินหลักสูตรในสถานศึกษา และจะต้องให้ ความใส่ใจกับหลักสูตรเชิงพหุวัฒนธรรมมากขึ้น และยังคงพบว่าไม่มีการจัด โปรแกรมการศึกษาที่ สนองความต้องการของผู้เรียนเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับสังคมพหุวัฒนธรรม

Liethwood และ Duke (1998) ได้ศึกษาบทความเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจำนวน 121 บทความ ในวารสารภาษาอังกฤษ 4 ฉบับ ได้ให้มุมมองว่า มีภาวะผู้นำ 6 แบบ ซึ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ พหุวัฒนธรรมในโลกตะวันตก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 2) ภาวะผู้นำด้านบริหารจัดการ 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และ 6) ภาวะผู้นำด้านการ เรียนการสอน

Yeung, Lee และ Yue (2006) ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมแบบยั่งยืน ใน บรรยากาศของการเรียนการสอนในโรงเรียน งานวิจัยดังกล่าวเป็นการศึกษากรณีศึกษา (Case Studies) ระหว่างโรงเรียนสองโรงเรียนที่ใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้าช่วยในการเรียนการสอน ณ มหาวิทยาลัยฮ่องกง ระหว่างปี 2004-2006 ข้อมูลเก็บโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร และครู นอกจากนี้ยังใช้การสังเกต และการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ทั้งสองโรงเรียนทำการติดตั้งระบบ ข้อมูลสารสนเทศ ผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนแห่งที่สอง ช่วยให้เกิดการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบยั่งยืน (Sustainable Learning) งานวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็น ว่าภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมแบบยั่งยืนนั้นเริ่มต้นที่การมีเป้าหมายและคุณธรรม ให้ความเป็นอิสระ ส่วนบุคคลและสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนสามารถแสดงออกถึงแนวคิดและความเชื่อส่วนบุคคล

นอกจากนี้ยังพบว่าการพัฒนาเป้าหมายแบบร่วมมือ การมีความรับผิดชอบร่วมกันจะช่วยสร้างให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน

Gardiner และ Enomoto (2006) ทำการศึกษาผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural Leaders) ของผู้อำนวยการ โรงเรียนชานเมืองและบทบาท โดยงานวิจัยดังกล่าวเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนที่สอนบริเวณชานเมือง จำนวน 6 คน ในประเทศสหรัฐอเมริกา (สี่คนเป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษาและสองคนเป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา) สามคนเป็นเพศชาย และอีกสามคนที่เหลือเป็นเพศหญิง รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยแบบกรณีศึกษา ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบดั้งเดิม (Traditional Methods Of Qualitative Analysis) โดยอาศัยกระบวนการวิเคราะห์แบบสลับไปสลับมา (to-and-fro process) ระหว่างข้อมูล และแต่ละประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงแต่ละประเด็นหลัก ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนที่เข้าร่วมวิจัยจะขาดการเตรียมความรู้ในส่วนของการรู้เชิงพหุวัฒนธรรม พวกเขาก็มีการส่งเสริมและสนับสนุนความหลากหลายในการจัดกิจกรรมของโรงเรียนในแต่ละวัน ผู้อำนวยการส่วนใหญ่ดำเนินการเกี่ยวกับประเด็นทางพหุวัฒนธรรมโดยมุ่งเน้นอยู่ที่นักเรียนในแต่ละคน รวมถึง โปรแกรมเฉพาะที่เอื้ออำนวยต่อนักเรียนที่มาจากครอบครัวที่อพยพมาอยู่ในสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้งานวิจัยดังกล่าวยังพบว่า ถึงแม้ว่าผู้อำนวยการบางท่านจะมีความคาดหวังที่สูงต่อนักเรียนแต่ก็ยังมีบางคนที่ยังขาดความตระหนักในส่วนของการสร้างความเชื่อมโยงที่แน่นแฟ้น โดยเฉพาะประเด็นของความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความสำเร็จของนักเรียน

Canen และ Canen (2008) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ส่วนที่ขาดหายไปในการจัดการความขัดแย้งขององค์กร งานวิจัยดังกล่าวเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาเพื่อเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร โดยใช้กรอบแนวคิดเชิงพหุวัฒนธรรม บริบทการศึกษาเป็นบริบทของอุดมศึกษาในประเทศบราซิล งานวิจัยดังกล่าวบ่งชี้ให้เห็นว่า แนวคิดเชิงพหุวัฒนธรรมสามารถช่วยในการจัดการความขัดแย้งในองค์กรและสามารถเปลี่ยนสถาบันไปสู่องค์กรที่มีคุณธรรมและเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศทางพหุวัฒนธรรม ผู้วิจัยเสนอว่าองค์กรแห่งพหุวัฒนธรรมไม่ได้มีหน้าที่การพัฒนาหลักสูตรเชิงพหุวัฒนธรรม แต่ควรมีการทบทวนแนวปฏิบัติของสถาบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในองค์กร หากไม่มีการนำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไปใช้ องค์กรอาจได้รับผลกระทบ และเกิดความขัดแย้งซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการจัดการองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากธรรมชาติขององค์กรจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีช่องว่างทางวัฒนธรรม และภาษาที่ใช้ ผู้นำที่มีความสามารถเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural Competence) จะต้อง



ไม่มองข้ามประเด็นของลักษณะเฉพาะของบุคคล และควรมีการสนับสนุนกลุ่มสมาชิกอื่น (Otherness) ขององค์กรที่มีความแตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่

Asfaw (2008) ได้ศึกษาว่า การฝึกอบรมเพื่อให้เป็นมืออาชีพด้านพฤติกรรม จะส่งผลต่อ มุมมองและศักยภาพด้านภาวะผู้นำอย่างไรและมากน้อยเพียงใด โดยศึกษาจากผู้เรียน อาจารย์ และ เจ้าหน้าที่ ในสถานศึกษามัธยมปลายซึ่งเป็นสังคมพฤติกรรม มีผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมด 16 คน (100%) และผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนจากสถานศึกษามัธยมปลายที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 3 แห่ง มีส่วนร่วม ในการศึกษารั้งนี้ เทคนิคการเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์ การสังเกตโดยตรงการทบทวนวรรณกรรมที่ เกี่ยวข้อง การออกภาคสนาม และการตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นมุมมองมากมาย ของผู้ตอบในหัวข้อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

สรุปการจากรศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ภาวะผู้นำพฤติกรรม หมายถึง กระบวนการหรือความสัมพันธ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้งานดำเนิน ไปได้อย่างลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยให้ความสำคัญที่ทำให้คนจากหลากหลาย วัฒนธรรม ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนาและลักษณะเฉพาะอื่นๆ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และท่ามกลางความขัดแย้ง ทั้งในการใช้ชีวิตประจำวัน และการทำงาน แบ่งลักษณะของภาวะผู้นำเชิง พฤติกรรมออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม หมายถึง ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง เข้าใจวัฒนธรรมทางวิชาชีพ เข้าใจวัฒนธรรมทางเชื้อชาติ เข้าใจ วัฒนธรรมช่วงชั้นอายุ เข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนา เข้าใจวัฒนธรรมย่อยทางเพศ มีข้อมูลวัฒนธรรม องค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงการประทุพผิตทางวัฒนธรรม และจัดการ กับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ 2) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ผู้บริหารมี ความสามารถในการใช้ภาษากลางหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร มุ่งเน้นเรื่องของการพูดและ เขียนที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการฟังและอ่านอย่างรอบคอบ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้ 3) ด้านการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคน ในองค์กรและภายนอกองค์กร ปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลาย สร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน สร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความ ร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ 4) ด้านการ สนับสนุนทรัพยากร หมายถึง ผู้บริหารจัดทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลาย จัดสรร วัสดุอุปกรณ์สำหรับการส่งเสริมพฤติกรรมในโรงเรียน และจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริม

พหุวัฒนธรรม และ 5) ด้านการมีคุณธรรม หมายถึง ผู้บริหารสร้างความตระหนักรู้ด้านคุณธรรม  
ตระหนักถึงหลักธรรมาภิบาล ยึดหลักสามัคคีธรรม มีความเมตตา กรุณา มีความยุติธรรม และมีความ  
เสียสละ



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บและรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 119 โรงเรียน แบ่งเป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวน 67 โรงเรียน และ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 52 โรงเรียน โดยมีตัวแทนของสถานศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ จำนวน 1 คน ครูผู้สอนสัญชาติไทย จำนวน 3 คนและ ครูผู้สอนต่างชาติ จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 7 คนต่อสถานศึกษา เป็นผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร และการกำหนดขนาดตัวอย่างของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่าง 106 โรงเรียน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญทั้งหมด 742 คน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดประชากร	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง			ผู้ให้ข้อมูล คนสำคัญ
	สพม.1	สพม.2	รวม	สพม.1	สพม.2	รวม	
ขนาดที่ 1 - 5	30	11	41	28	8	36	252
ขนาดที่ 6	19	22	41	18	18	36	252
ขนาดที่ 7	18	19	37	18	16	34	238
<b>รวม</b>	<b>67</b>	<b>52</b>	<b>119</b>	<b>64</b>	<b>42</b>	<b>106</b>	<b>742</b>

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกศึกษาจากประชากรที่มีลักษณะตรงตามวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ ครูผู้สอนสัญชาติไทย และ ครูผู้สอนต่างชาติ รวมจำนวน 4 คน จากสถานศึกษาที่มีห้องเรียนพิเศษในความรับผิดชอบ จำนวน 3 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 1 โรงเรียน สถานศึกษาขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน และ สถานศึกษาขนาดกลาง 1 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 12 คน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.2.1 แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บและรวบรวมข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 บริบทของผู้ให้ข้อมูลสังกัดสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ โดยมีการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ย โดยนำค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามทีละข้อ ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 - 5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 - 4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 - 3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 - 2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.2.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - depth interview) ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ ครูผู้สอนสัญชาติไทย และ ครูผู้สอนต่างชาติ จากสถานศึกษา จำนวน 3 โรง ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีข้อมูลเพียงพอในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาค้นคว้า เป็นผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ

## 3.3 การสร้างเครื่องมือ

### 3.3.1 แบบสอบถาม

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีลำดับขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและหลักการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำ พหุวัฒนธรรม และภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ค้นพบกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่ประกอบไปด้วยตัวแปรภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน คือ 1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร 3) ด้านการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากร และ 5) ด้านการมีคุณธรรม

2. จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องช่วยให้ผู้วิจัยสามารถนิยามตัวแปรภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมครอบคลุมแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน ดังกล่าว

3. จัดทำร่างแบบสอบถามจากประเด็นและสาระสำคัญตามนิยามปฏิบัติการตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร ที่ได้จากรอบแนวคิดของการวิจัย

4. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา รับคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำกลับไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาดูตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องอีกครั้ง

5. นำร่างแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เชิงโครงสร้าง (Construct Validity) รวมทั้ง ด้านการใช้ภาษา และอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นสมควรให้แก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของแต่ละข้อคำถาม แล้วนำข้อคำถามมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective: IOC) ได้ค่า 0.98 โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ ดังนี้

- |    |         |   |
|----|---------|---|
| +1 | หมายถึง | เมื่อแน่ใจข้อความตรงตามประเด็นของเนื้อหา          |
| 0  | หมายถึง | เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความตรงตามประเด็นของเนื้อหา    |
| -1 | หมายถึง | เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความไม่ตรงตามประเด็นของเนื้อหา |

6. ปรับปรุงข้อคำถามบางข้อตามข้อสังเกตและคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ภายใต้การดูแลของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงให้อาจารย์ที่ปรึกษาดูอีกครั้ง

7. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้แทนครูผู้สอนสัญชาติไทย และครูผู้สอนต่างชาติ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความถูกต้องของข้อคำถามรายข้อกับผลรวมทั้งหมด (Corrected Item Total Correlation) ได้ค่า Reliability Coefficients เท่ากับ .93 (รายละเอียดดังแสดงในภาคผนวก)

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ ไปจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยต่อไป

### 3.3.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกมีลักษณะแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

1. เป็นเค้าโครง (Outline) หัวข้อคำถามครอบคลุมคำถามทั้ง 5 ด้าน มีการวางแผนเตรียมชุดคำถาม และวิธีการดำเนินการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า

2. มีความยืดหยุ่น (Flexible) ลักษณะของคำถามปลายเปิด (open-ended question) เปิดโอกาสให้ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็น อธิบายความสำคัญของปัญหาอย่างลึกซึ้งในแงุ่มที่ หลากหลาย พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ

3. เรียงข้อคำถามตามลำดับความสำคัญอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง จากนั้นนำร่างแบบ สอบสัมภาษณ์ไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา รับคำแนะนำมาปรับปรุงให้เหมาะสม ก่อน นำไปใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในภาคสนามต่อไป

### 3.4 การเก็บและรวบรวมข้อมูล

#### 3.4.1 การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บและรวบรวมข้อมูล ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตจากวิทยาลัยครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตถึงผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ทั้งเขต 1 และ เขต 2 เพื่อขอความร่วมมือ ในการเก็บและรวบรวมข้อมูล

2. นำส่งแบบสอบถามพร้อมด้วยหนังสืออนุญาตของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไปยังสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง พร้อมนัดหมายวันเวลาในการเก็บแบบสอบถามคืน

#### 3.4.2 การเก็บและรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 12 คน จาก 3 สถานศึกษาด้วยตนเอง

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. แบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 742 ฉบับ โดยรอบแรกได้คืนมา 542 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 78 รอบที่สองติดตามด้วยตนเอง ได้กลับคืนมา 742 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

2. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

3. นำข้อมูลจากแบบสอบถามไปลงรหัสในแบบลงรหัสข้อมูล (Coding Form) เพื่อนำไปคำนวณหาค่าสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับบริบทของผู้บริหาร วิเคราะห์โดยใช้จำนวนและค่าร้อยละ

3.2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุ วัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 ด้าน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุ วัฒนธรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามตัว

แปรพื้นฐานใช้ t-test (Indepedent) และ ANOVA เมื่อพบความแตกต่างจึงเปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc) โดยใช้วิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe's Medthod)

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ทั้งหมด 12 ฉบับ และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t - test) และ ANOVA



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกรุงเทพมหานคร นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะการบรรยายกึ่งตาราง แบ่งออกเป็น 4 ตอนเรียงลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบริบทของผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 ด้าน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสัมภาษณ์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 6 ผลการสรุป แบบสอบถาม แบบสอบถามปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏตามรายละเอียดใน ตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสังกัดสถานศึกษา

(n = 106)		
ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งผู้ให้ข้อมูล	106	100
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	106	14.5
1.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ	106	14.5
1.3 ครูผู้สอนสัญชาติไทย	318	42.5
1.4 ครูผู้สอนต่างชาติ	212	28.5
2. ประสบการณ์การทำงาน	106	100
2.1 น้อยกว่า 10 ปี	41	38.77
2.2 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	65	61.23
3. ขนาดของโรงเรียน	106	100
3.1 ขนาด 1-5	33	31.52
3.2 ขนาด 6	37	35.15
3.3 ขนาด 7	36	33.33
4. ห้องเรียนพิเศษ	106	100
4.1 ไม่มีห้องเรียนพิเศษ	101	95.29
4.2 มีห้องเรียนพิเศษ	5	4.71
5. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	106	100
5.1 มัธยมศึกษา เขต 1	51	48.19
5.2 มัธยมศึกษา เขต 2	55	51.81
รวม	106	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ชาวไทย (ร้อยละ 54.35) มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 61.23) ทำงานในสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน (ร้อยละ 35.15) ในสถานศึกษามีห้องเรียนพิเศษ (ร้อยละ 95.29) และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 (ร้อยละ 51.81)

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ปรากฏผลตามรายละเอียดในตารางที่ 4.2

**ตาราง 4.2** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

(n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	3.72	0.93	มาก	2
2. การมีความสามารถในการสื่อสาร	3.74	0.87	มาก	1
3. การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร	3.62	0.82	มาก	4
4. การสนับสนุนทรัพยากร	3.70	0.90	มาก	3
5. การมีคุณธรรม	3.61	0.85	มาก	5
รวม	3.68	0.87	มาก	

จากตารางที่ 4.2 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.68$ , S.D. = 0.87) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ( $\bar{x} = 3.74$ , S.D. = 0.87) รองลงมาคือ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ( $\bar{x} = 3.72$ , S.D. = 0.93) และด้านการสนับสนุนทรัพยากร ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D. = 0.90) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีคุณธรรม ( $\bar{x} = 3.61$ , S.D. = 0.85)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ

(n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม</b>				
1. ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง	3.56	1.08	มาก	7
2. ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางวิชาชีพ	3.69	0.97	มาก	5
3. ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเชื้อชาติที่มีความแตกต่างกัน	3.53	0.88	มาก	8
4. ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมช่วงชั้นอายุ	3.72	0.75	มาก	4
5. ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนาที่แตกต่างกัน	3.99	0.85	มาก	1
6. ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเพศที่แตกต่างกัน	3.49	1.03	ปานกลาง	9
7. ผู้บริหารมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง	3.85	0.99	มาก	2
8. ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการประทุษร้ายทางวัฒนธรรม	3.81	0.96	มาก	3
9. ผู้บริหารสามารถจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้	3.65	0.83	มาก	6
รวม	3.72	0.93	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D. = 0.93) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนาที่แตกต่างกัน ( $\bar{x} = 3.99$ , S.D. = 0.85) รองลงมาคือผู้บริหารมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.99) และ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการประทุษร้ายทางวัฒนธรรม ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = 0.96) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเพศที่แตกต่างกัน ( $\bar{x} = 3.49$ , S.D. = 1.03)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการสื่อสาร จำแนกเป็นรายชื่อ

(n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร</b>				
10. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร	3.53	0.83	มาก	6
11. ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดที่มีประสิทธิภาพ	3.73	0.88	มาก	4
12. ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังอย่างรอบคอบ	3.78	0.98	มาก	2
13. ผู้บริหารมีความสามารถในการเขียนที่มีประสิทธิภาพ	3.77	0.91	มาก	3
14. ผู้บริหารมีความสามารถในการอ่านอย่างรอบคอบ	3.64	0.73	มาก	5
15. ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกันได้	3.92	0.87	มาก	1
เฉลี่ยรวม	3.74	0.87	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.72$ , S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาในรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ( $\bar{x} = 3.92$ , S.D. = 0.87) รองลงมาคือผู้บริหารมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและ ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังอย่างรอบคอบ ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D. = 0.98) และ ผู้บริหารมีความสามารถในการเขียนที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D. = 0.91) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{x} = 3.53$ , S.D. = 0.83)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ

(n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร</b>				
16. ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้	3.60	0.92	มาก	4
17. ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรและภายนอกองค์กร	3.65	0.79	มาก	3
18. ผู้บริหารปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.68	0.81	มาก	1
19. ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน	3.50	0.76	ปานกลาง	6
20. ผู้บริหารสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา	3.54	0.85	มาก	5
21. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.67	0.78	มาก	2
เฉลี่ยรวม	3.62	0.82	มาก	

จากตารางที่ 4.5 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.62$ , S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 3.68$ , S.D. = 0.81) รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{x} = 3.67$ , S.D. = 0.78) และ ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรและภายนอกองค์กร ( $\bar{x} = 3.65$ , S.D. = 0.79) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน ( $\bar{x} = 3.50$ , S.D. = 0.76)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ด้านการสนับสนุนทรัพยากร จำแนกเป็นรายชื่อ

(n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>ด้านการสนับสนุนทรัพยากร</b>				
22. ผู้บริหารจัดให้มีการทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลายในสถานศึกษา	3.56	0.92	มาก	3
23. ผู้บริหารจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการส่งเสริมพฤติกรรมในโรงเรียน	4.08	0.95	มาก	1
24. ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริมพฤติกรรมในโรงเรียน	3.58	0.83	มาก	2
เฉลี่ยรวม	3.70	0.90	มาก	

จากตารางที่ 4.6 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ด้านการสนับสนุนทรัพยากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.74$ , S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการส่งเสริมพฤติกรรมในโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D. = 0.95) รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริมพฤติกรรมในโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.58$ , S.D. = 0.83) และ ผู้บริหารจัดให้มีการทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลายในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.56$ , S.D. = 0.92) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ตารางแสดงการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ด้านการมีคุณธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ

(n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>ด้านการมีคุณธรรม</b>				
25. ผู้บริหารมีการสร้างความตระหนักทางด้านคุณธรรม ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.53	0.84	มาก	6
26. ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารภายในองค์กร	3.68	0.86	มาก	1
27. ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร	3.66	0.82	มาก	3
28. ผู้บริหารมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.65	0.90	มาก	4
29. ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร	3.49	0.80	ปานกลาง	7
30. ผู้บริหารมีความเสียสละและอุทิศตนให้กับองค์กร ด้วยความเต็มใจและไม่ย่อท้อ	3.67	0.85	มาก	2
31. ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน	3.60	0.87	มาก	5
เฉลี่ยรวม	3.61	0.85	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ด้านการมีคุณธรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.61$ , S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารภายในองค์กร ( $\bar{x} = 3.68$ , S.D. = 0.86) รองลงมาคือผู้บริหารมีความเสียสละและอุทิศตนให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจและไม่ย่อท้อ ( $\bar{x} = 3.67$ , S.D. = 0.85) และ ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ( $\bar{x} = 3.66$ , S.D. = 0.82) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร ( $\bar{x} = 3.49$ , S.D. = 0.80)



**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

**ตารางที่ 4.8** ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

(n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา	น้อยกว่า 10 ปี (n = 41)		10 ขึ้นไป (n = 65)		t	p- value
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
	1. ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	3.67	0.92	3.72		
2. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	3.75	0.87	3.71	0.87	0.45	0.40
3. ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร	3.62	0.78	3.60	0.83	0.19	0.48
4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	3.71	0.88	3.76	0.91	-0.29	0.55
5. ด้านการมีคุณธรรม	3.75	0.88	3.56	0.82	1.38	0.22
เฉลี่ยรวม	3.70	0.87	3.67	0.87	0.27	0.40

จากตารางที่ 4.8 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา	(n = 106)					
	ขนาดที่ 1-5 (n= 33)		ขนาดที่ 6 (n= 37)		ขนาดที่ 7 (n= 36)	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1. ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	3.58	0.86	3.71	0.91	3.60	0.93
2. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	3.61	0.78	3.67	0.84	3.63	0.83
3. ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร	3.62	0.78	3.66	0.84	3.67	0.83
4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	3.43	0.65	3.67	0.91	3.52	0.83
5. ด้านการมีคุณธรรม	3.32	0.69	3.53	0.82	3.59	0.78
เฉลี่ยรวม	3.51	0.75	3.65	0.86	3.59	0.84

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

(n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1 ด้านการยอมรับความ หลากหลายทางวัฒนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	42.447	3	14.149	9.60	.018
	ภายในกลุ่ม	417.985	102	1.537		
	รวม	460.433	105			
2 ด้านการมีความสามารถในการ สื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	56.928	3	18.976	13.34	.006
	ภายในกลุ่ม	432.615	102	1.590		
	รวม	489.543	105			
3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ ของคนในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	22.589	3	7.530	6.45	.035
	ภายในกลุ่ม	319.706	102	1.175		
	รวม	342.295	105			
4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	ระหว่างกลุ่ม	60.101	3	20.033	17.43	.001
	ภายในกลุ่ม	331.804	102	1.220		
	รวม	391.905	105			
5 ด้านการมีคุณธรรม	ระหว่างกลุ่ม	22.681	3	7.560	6.39	.166
	ภายในกลุ่ม	296.525	102	1.090		
	รวม	319.206	105			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	40.949	3	13.650	10.64	.045
	ภายในกลุ่ม	359.727	102	1.322		
	รวม	400.676	105			

จากตารางที่ 4.10 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวมมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และด้านการสนับสนุน

ทรัพยากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Scheffe มีข้อค้นพบดังตารางที่ 4.11-4.14

**ตารางที่ 4.11** ตารางแสดงผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Post Hoc) ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

		(n = 106)			
ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดของ สถานศึกษา	$\bar{x}$	ขนาดที่ 1-5	ขนาดที่ 6	ขนาดที่ 7
ด้านการยอมรับความ หลากหลายทางวัฒนธรรม	ขนาดที่ 1-5	3.58	-	.60**	1.21**
	ขนาดที่ 6	3.71		-	.061*
	ขนาดที่ 7	3.60			-

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมแตกต่างกันระหว่างขนาดที่ 1-5 กับขนาดที่ 6 และขนาดที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแตกต่างกันระหว่างขนาดที่ 6 กับขนาดที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Post Hoc) ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

(n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดของ โรงเรียน	$\bar{x}$	ขนาดที่ 1-5	ขนาดที่ 6	ขนาดที่ 7
			3.61	3.67	3.63
ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	ขนาดที่ 1-5	3.61	-	0.38	.98**
	ขนาดที่ 6	3.67		-	.60**
	ขนาดที่ 7	3.63			-

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบด้านการมีความสามารถในการสื่อสารแตกต่างกันระหว่างขนาดที่ 1-5 กับขนาดที่ 7 และขนาดที่ 6 กับขนาดที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Post Hoc) ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร

(n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดของ โรงเรียน	$\bar{x}$	ขนาดที่ 1-5	ขนาดที่ 6	ขนาดที่ 7
			3.62	3.66	3.67
ด้านการพัฒนาศักยภาพ ของพนักงานในองค์กร	ขนาดที่ 1-5	3.62	-	0.07	0.94**
	ขนาดที่ 6	3.66		-	0.87*
	ขนาดที่ 7	3.67			-

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรแตกต่างกันระหว่างขนาดที่ 1-5 กับขนาดที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแตกต่างกันระหว่างขนาดที่ 6 กับขนาดที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ (Post Hoc) ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการสนับสนุนทรัพยากร

(n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดของ โรงเรียน	$\bar{x}$	ขนาดที่ 1-5	ขนาดที่ 6	ขนาดที่ 7
			3.43	3.67	3.63
ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	ขนาดที่ 1-5	3.43	-	0.09	0.62**
	ขนาดที่ 6	3.67		-	0.53**
	ขนาดที่ 7	3.52			-

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบด้านการสนับสนุนทรัพยากรแตกต่างกันระหว่างขนาดที่ 1-5 กับขนาดที่ 7 และขนาดที่ 6 กับขนาดที่ 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามการมีห้องเรียนพิเศษ

(n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา	ไม่มีห้องเรียน พิเศษ		มีห้องเรียน พิเศษ		t	p- value
	(n = 101)		(n = 5)			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	3.64	0.92	3.00	1.00	2.78	0.19
2. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	3.64	0.83	3.11	1.04	2.34	0.04
3. ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร	3.61	0.83	2.93	1.03	2.81	0.17
4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	3.59	0.88	2.61	1.39	2.38	0.14
5. ด้านการมีคุณธรรม	3.54	0.81	3.22	1.12	3.81	0.10
เฉลี่ยรวม	3.60	0.85	2.97	1.12	2.82	0.13

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีห้องเรียนพิเศษและผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่มีห้องเรียนพิเศษในสถานศึกษา ในภาพรวม มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าในด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา				t	p- value
	เขต 1 (n = 51)		เขต 2 (n = 55)			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
	1. ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	3.56	0.98	2.90		
2. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	3.58	0.89	3.13	1.26	3.35	0.00
3. ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร	3.05	0.74	2.74	1.02	2.45	0.04
4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	3.58	0.98	3.21	1.17	2.86	0.26
5. ด้านการมีคุณธรรม	3.43	0.90	3.28	1.11	1.21	0.19
เฉลี่ยรวม	3.44	0.90	3.05	1.19	2.89	0.13

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 และผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในภาพรวม มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าในด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน



ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.17 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ปัญหา	ความถี่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
<b>ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม</b>			
1. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมในวัฒนธรรมทางวิชาชีพ ที่ถูกต้องและเหมาะสม และเลือกปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองเคยได้รับมากกว่าพิจารณาสิ่งที่เหมาะสม	104	1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมวิชาชีพที่ไม่ถูกต้อง ให้เหมาะสมกับปัจจุบัน เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันภายในสถานศึกษาได้อย่างมีความสุข	92
2. ผู้บริหารสถานศึกษาขาดการยอมรับทางความแตกต่างในวัฒนธรรมทางเพศ จึงเกิดปัญหาในการกคชี่และไม่ยอมรับในความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา	82	2. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีเพศต่างกันมีส่วนร่วมในการทำงาน และปฏิบัติงานตามความสามารถที่ตนเองถนัด	80
3. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วัฒนธรรมเกี่ยวกับช่วงชั้นอายุที่ไม่เหมาะสมจนทำให้เกิดความแตกแยก	32	3. ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมให้ทุกคนใช้ชีวิตร่วมกันเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในสถานศึกษาที่เหนียวแน่นยิ่งขึ้น	36
<b>ด้านกรมีความสามารถในการสื่อสาร</b>			
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะพื้นฐานทางการสื่อสารภาษาอังกฤษน้อย จึงทำให้ขาดความมั่นใจในการสื่อสาร และมีอคติในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษไม่พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง	139	1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ซึ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เห็นถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษ	108

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

2. ผู้บริหารขาดความสามารถในการพูดอย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้การดำเนินงานภายในสถานศึกษา เกิดอุปสรรค และล่าช้า	115	2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้การพูดที่ตรงประเด็น กระชับ และเข้าใจง่าย เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่ชัดเจน และถูกต้อง	87
<b>ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร</b>			
1. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน	87	1. ผู้บริหารควรทำแผนผังองค์กรให้ชัดเจนไม่ให้งานตกไปอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	65
<b>ด้านการสนับสนุนทรัพยากร</b>			
1. สถานศึกษาขาดหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลายภายในสถานศึกษา เพื่อให้ทุกคนสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลายนี้ได้	112	1. ผู้บริหารควรสอดแทรกหลักสูตรท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่นักเรียนควรเรียนรู้ลงในหลักสูตรสถานศึกษาของตน	75
2. งบประมาณในการจัดกิจกรรมส่งเสริมพหุวัฒนธรรมยังไม่เพียงพอ	101	2. จัดหางบประมาณเพิ่ม เพื่อให้ นักเรียนได้เรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมต่าง ๆ	64
		2. ผู้บริหารสถานศึกษาขอความร่วมมือจากชุมชนในการสนับสนุนการสร้างเสริมพหุวัฒนธรรม	20
<b>ด้านกรมีคุณธรรม</b>			
1. ผู้บริหารขาดความยุติธรรมในการบริหารงานภายในสถานศึกษา จึงทำให้เกิดความไม่พอใจของคนในสถานศึกษา และขาดความสามัคคีภายในสถานศึกษา	67	1. ผู้บริหารจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีภายในสถานศึกษา และปฏิบัติต่อทุกคนภายในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งให้ความยุติธรรมกับทุกคน	54

จากการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาในกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ว่าปัญหาด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมทางวิชาชีพ การยอมรับความแตกต่างทางเพศ และการแบ่งช่วงอายุที่ถูกต้องและเหมาะสม มีวิธีการแก้ไข คือ การปรับตนเองและจัดกิจกรรมเพื่อสานสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้านความสามารถในการสื่อสาร คือ ผู้บริหารขาดประสิทธิภาพในการสื่อสารภาษาอังกฤษ วิธีการแก้ไข คือ การจัดอบรมการใช้ภาษาให้ตรงประเด็นและถูกต้อง ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน วิธีการแก้ไข คือ ผู้บริหารควรทำแผนผังองค์กรให้ชัดเจนไม่ให้งานตกไปอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ด้านการสนับสนุนทรัพยากร คือ การขาดงบประมาณเพื่อส่งเสริมความเป็นพหุวัฒนธรรม และหลักสูตรการสอนที่ผสมผสานวัฒนธรรม วิธีการแก้ไข คือ การจัดหางบประมาณเพิ่มเติม และแทรกหลักสูตรท้องถิ่น ด้านคุณธรรม คือ ผู้บริหารขาดความยุติธรรมในการบริหารงาน วิธีการแก้ไข คือ การจัดสรรหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม

**ตอนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาในกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ดังนี้**

### **1. แนวคิดและหลักการสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม**

ผู้นำต้องใช้หลักการบริหารท่ามกลางความหลากหลายทั้งช่วงวัยที่แตกต่างกันและความผูกพันและแนวคิดใหม่ที่แตกต่างกันของคนแต่ละช่วงวัย ดังนั้น ผู้นำต้องบริหารความหลากหลาย และสร้างความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร โดยให้คนทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีบทบาทในการกำหนดค่านิยมขององค์กรเพื่อหาจุดรวมร่วมกันนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย (n = 4)

ผู้บริหารต้องสร้างโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา เมตตาธรรม โดยโรงเรียนต้องเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษหรือภาษาจีน โดยต้องให้มีครูเจ้าของภาษามาสอน ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างมากเพื่อดำเนินการจัดการศึกษาให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับสภาพสังคมภายในและภายนอกของสถานศึกษา (n = 3)

ใช้แนวคิดโดยการดูบริบท สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะในเวลานี้ เรื่องของนโยบายและการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลมีมากในวงการการศึกษา ดังนั้นการสื่อสาร บอกกล่าวความเคลื่อนไหวในองค์กรจึงสำคัญมาก นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของอัตราการเกิดน้อยลง โรงเรียนที่มีการแข่งขันสูงต้องทำการตลาดเพื่อรักษาภาพโรงเรียนให้ดำเนินต่อไป (n = 2)

การสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้นต้องมีการส่งเสริมความหลากหลาย โดยต้องให้ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในระดับนโยบาย เป็นการเปิดกว้างทางความคิดที่สามารถให้ทุกคนร่วมกันแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ที่มาของสถานศึกษาและวัฒนธรรมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา เพื่อเป็นตัวอย่างและเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้น และสามารถสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาที่สามารถอยู่ร่วมกันได้ภายใต้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (n = 3)

สรุปคือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับส่วนรวมจะสามารถช่วยให้ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาเปิดใจยอมรับและเรียนรู้วัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ของตนเอง จึงเกิดความสามัคคีและมีความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่เหนียวแน่นมากยิ่งขึ้น

## 2. ปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2.1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ปัญหาในขณะนี้มีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ยาก แนวทางการพัฒนาคือทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ประชุมเชิงปฏิบัติการและสื่อสาร ทำเครื่องมือกำหนดทิศทางเพื่อให้ปฏิบัติ (n = 3)

ต้องยอมรับและให้เกียรติความคิดเห็นของทุกคน ตระหนักว่าทุกความคิดมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กร (n = 1)

ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมต่างชาติที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยเฉพาะบางวัฒนธรรมที่เข้มงวด ผู้บริหารควรมีความเป็นผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมโดยเข้าใจวัฒนธรรมของคนต่างชาติว่าเป็นอย่างไรจึงจะทำให้แบ่งงานได้ดี (n = 3)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดการให้เกิดกิจกรรมที่สอดคล้องกับของแต่ละวัฒนธรรม นิยม ประเพณี รวมถึงปลูกฝังให้ครูผู้สอนรู้จักการยอมรับความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม (n = 4)

ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่พบความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาที่ไม่มีเปิดใจยอมรับวัฒนธรรมอื่น จึงทำให้นักลากรในสถานศึกษาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มตามวัฒนธรรมของตนเอง ผู้บริหารจึงต้องเป็นสะพานเชื่อมทางวัฒนธรรมด้วยการปฏิบัติตนให้เข้ากับทุกวัฒนธรรม

และสนับสนุนวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างเท่าเทียม เพื่อให้บุคลากรเห็นการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรมและเกิดความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของตนไปพร้อมกัน (n = 1)

สรุปปัญหาด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมคือ ปัญหาในขณะนี้มีความรับรู้ใหม่มาก ทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ได้ยาก ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมต่างชาติที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยเฉพาะบางวัฒนธรรมที่เข้มงวด

แนวทางการพัฒนาคือ ผู้บริหารต้องทำให้ผู้เป็นตัวอย่าง ประชุมเชิงปฏิบัติการและสื่อสาร ทำเครื่องมือกำหนดทิศทางเพื่อให้ปฏิบัติ ต้องยอมรับและให้เกียรติความคิดเห็นของทุกคน ตระหนักว่าทุกความคิดมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กร มีการจัดการให้เกิดกิจกรรมที่สอดคล้องกับของแต่ละวัฒนธรรม ธรรมเนียม ประเพณี รวมถึงปลูกฝังให้ครูผู้สอนรู้จักการยอมรับความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม และสนับสนุนวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างเท่าเทียม

## 2.2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารหรือทำสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจยังมีน้อยมาก การได้พบปะพูดคุยกันยังมีน้อย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมข้อมูลขององค์กรชัดเจน เข้าใจตรงตาม เช่น นโยบาย แนวปฏิบัติ ระเบียบ ข้อตกลง ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดไม่พวควนไปเวียนมา (n = 4)

นอกจากนี้ภาษาอังกฤษยังเป็นภาษาที่สำคัญในการติดต่อสื่อสารในประชาคมอาเซียน จึงต้องเตรียมความพร้อมทางด้านภาษาอังกฤษ โดยการอบรมและพัฒนาตนเองด้านการใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันเน้นที่การพูดและการฟัง ฝึกสนทนากับเจ้าของภาษาเพื่อให้เกิดความมั่นใจ (n = 7)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้มีการสื่อสารด้วยภาษาเพื่อนบ้านอย่างน้อย 1 ภาษา ภาษาเพื่อนบ้านนับเป็นภาษาที่สำคัญ การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจึงจำเป็นต้องเลือกฝึกภาษาเพื่อนบ้านในอาเซียนอย่างน้อย 1 ภาษา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเจ้าของภาษาและไปศึกษาดูงานในประเทศนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญในการสื่อสาร (n = 1)

สรุปปัญหาด้านการมีความสามารถในการสื่อสารคือ ผู้บริหารสื่อสารได้ไม่มีประสิทธิภาพ พวควนไปเวียนมา มีทักษะการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษหรือเพื่อนบ้านที่ต่ำ การติดต่อสื่อสารหรือทำสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจยังมีน้อยมาก

แนวทางการพัฒนาคือ ต้องเตรียมความพร้อมทางด้านภาษาอังกฤษ โดยการอบรมและพัฒนาตนเองด้านการใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันเน้นที่การพูดและการฟัง ฝึกสนทนากับเจ้าของภาษาเพื่อให้เกิดความมั่นใจ

### 2.3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร

ให้บุคลากรได้เดินทางทัศนศึกษาดูงานร่วมกันโดยโรงเรียนเป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่าย แต่เนื่องจากมีผู้บรรจุใหม่มากและโรงเรียนมีขนาดใหญ่ ทำให้ไม่สามารถรู้จักกันได้หมด ( $n = 3$ )

เนื่องจากมีความหลากหลายของคนในองค์กร ผู้นำต้องเป็นศูนย์รวมใจของคนในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว ความเป็นพี่น้อง การให้เกียรติ ( $n = 1$ )

ควรมีการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกันระหว่างครูไทยและครูต่างชาติ ให้ได้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น กิจกรรมนันทนาการ ดนตรี และกีฬา ( $n = 4$ )

การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา การเตรียมความพร้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนัก ยอมรับและภูมิใจในการได้เกิดมาเป็นมนุษย์โลกเดียวกันแม้จะต่างเชื้อชาติต่างภาษา นอกจากนี้ยังต้องศึกษาเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทสนั้นๆ เพื่อมาประยุกต์ในการอยู่ ( $n = 1$ )

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องวิเคราะห์ความเหมือนและแตกต่างของวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ การไปศึกษาดูงานในประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ( $n = 3$ )

สรุปปัญหาด้านความสัมพันธ์ในองค์กรคือ มีผู้บรรจุใหม่มาก โรงเรียนมีขนาดใหญ่และมีความหลากหลายของคนในองค์กร ทำให้ไม่สามารถรู้จักกันได้ทั้งหมด

แนวทางการพัฒนาคือ ผู้นำต้องเป็นศูนย์รวมใจของคนในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว ความเป็นพี่น้อง การให้เกียรติ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องวิเคราะห์ความเหมือนและแตกต่างของวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ

### 2.4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร

มีการวางแผนแบ่งทรัพยากรให้กับกิจกรรม โครงการต่างๆ แต่การปฏิบัติติดตามโครงการนั้นยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร ผู้บริหารต้องบริหารทรัพยากรให้เพียงพอต่อการบริหารเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารยังแทบจะไม่สนับสนุนในเรื่องของสื่อการเรียน ไม่ค่อยสนใจพัฒนาทรัพยากรของโรงเรียนเท่าที่ควร ( $n = 5$ )

ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ละเลยการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความหลากหลายทางวัฒนธรรม สนับสนุนงบประมาณในการจัดการเรียนรู้พหุวัฒนธรรมน้อย จึงควรร่วมกันให้ความสำคัญมากขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดกิจกรรม และสามารถมีทุนในการดำเนินกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ได้ ( $n = 2$ )

ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ด้านงบประมาณในการแสวงหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนา ( $n = 2$ )

นอกจากนี้การสนับสนุนทรัพยากรอื่น ๆ เช่นแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมต่าง ๆ ก็สามารถขอความร่วมมือจากชุมชนหรือท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ความ เป็นพหุวัฒนธรรมอย่างแท้จริง (n = 1)

สรุปปัญหาด้านการสนับสนุนทรัพยากรคือ มีการวางแผนแบ่งทรัพยากรให้กับกิจกรรม โครงการต่างๆ แต่การปฏิบัติติดตามโครงการนั้นยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ละเลยการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความหลากหลายทางวัฒนธรรม สนับสนุนงบประมาณในการจัดการเรียนรู้พหุวัฒนธรรมน้อย

แนวทางการพัฒนาคือ ผู้บริหารต้องบริหารทรัพยากรให้เพียงพอต่อการบริหารเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร สนับสนุนทรัพยากรอื่น ๆ เช่นแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมต่าง ๆ ก็สามารถขอความร่วมมือจากชุมชนหรือท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ความ เป็นพหุวัฒนธรรมอย่างแท้จริง

## 2.5 ด้านการมีคุณธรรม

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในการกระทำของตน แต่ในบางครั้งก็เปลี่ยนไปไม่เป็นไปตามที่กล่าวไว้ เพราะต้องแก้ปัญหาหรือทำตามเหตุผลอื่นที่เข้ามาตามสถานการณ์นั้นๆ (n = 7)

ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการมีคุณธรรม เพื่อให้ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา เกิดความเคารพและทุ่มเทให้กับการทำงาน อีกทั้งต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งยังต้องให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายในสถานศึกษา เพราะคุณธรรมคือพื้นฐานของความดีในทุกวิชาชีพ ยิ่งเป็นผู้บริหารคุณธรรมจะทำให้ประสบความสำเร็จ และผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้มีคุณธรรมทั้งทางประพฤติกาลพูด ทศนคติ (n = 5)

สรุปปัญหาด้านการมีคุณธรรมคือ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการกระทำของตน แต่ในบางครั้งก็เปลี่ยนไปไม่เป็นไปตามที่กล่าวไว้ เพราะต้องแก้ปัญหาหรือทำตามเหตุผลอื่นที่เข้ามาตามสถานการณ์นั้นๆ

แนวทางการพัฒนาคือ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการมีคุณธรรม เพื่อให้ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา เกิดความเคารพและทุ่มเทให้กับการทำงาน อีกทั้งต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งยังต้องให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายในสถานศึกษาและผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้มีคุณธรรมทั้งทางประพฤติกาลพูด ทศนคติ

### ส่วนที่ 3 บทสรุปของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 1. ภาพรวมของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพบริบทของสถานศึกษา นำไปสู่การยอมรับความแตกต่างของครูผู้สอน มีการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและคุณค่า ผู้นำมีการเสวนาแลกเปลี่ยนปัญหาขององค์กร ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม (n = 12)

สรุปภาพรวมของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการอยู่ร่วมกันท่ามกลางพหุวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม จัดการส่งเสริมวัฒนธรรมที่อยู่ในสถานศึกษาอย่างหลากหลาย เพื่อให้ทุกคนได้เรียนรู้วัฒนธรรมอื่นที่ไม่ใช่ของตนเอง และเปิดใจยอมรับวัฒนธรรมอื่น ทั้งยังภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของตน พร้อมเผยแพร่วัฒนธรรมที่ดีให้กับบุคคลอื่น เกิดเป็นสังคมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

#### 2. บทเรียนหรือแนวปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

แนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับความพร้อมในการอยู่ร่วมกันแบบพหุวัฒนธรรม ผู้นำควรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มุ่งเน้นไปที่การทำงานที่มีระบบแบบแผนซึ่งเป็นมากกว่ากระบวนการการทำงานในลักษณะที่ทำเป็นกิจวัตรประจำวัน (n = 1)

ผู้บริหารสร้างให้เกิดความแตกต่างทั้งภายในและภายนอกขององค์กร แนวทางการแก้ไขปัญหาคควรมีความเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้ มีการกำหนดนโยบายที่ต่อเนื่องในการดำเนินการจัดการหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อแสดงให้เห็นวัฒนธรรมที่แท้จริง และเรียนรู้วิธีการปฏิบัติตนให้อยู่ร่วมกันท่ามกลางความเป็นพหุวัฒนธรรมได้ (n = 11)

สรุปบทเรียนหรือแนวปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมคือ ผู้บริหารควรสร้างให้เกิดความแตกต่างทั้งภายในและภายนอกขององค์กร แนวทางการแก้ไขปัญหาคควรมีความเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้ มีการกำหนดนโยบายที่ต่อเนื่องในการดำเนินการจัดการหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)



### 3. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ทั้งยังต้องพัฒนาตนเอง หากความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอควรมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดกิจกรรมส่งเสริมพหุวัฒนธรรม ต้องบริหารความเปลี่ยนแปลง ความหลากหลายได้อย่างนุ่มนวล ประนีประนอม และให้คุณค่ากับทุกคน และต้องมีการเสวนาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรือทิศทางขององค์กร

ตอนที่ 6 ผลการสรุป แบบสอบถาม แบบสอบถามปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.18 ปัญหาของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาในกรุงเทพมหานคร แยกตามแบบสอบถาม แบบสอบถามปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ลำดับ	ปัญหาที่พบ		
		แบบสอบถาม	แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด	แบบสัมภาษณ์
1. การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	1.	6. ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเพศที่แตกต่างกัน	2. ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางวิชาชีพ	9. ผู้บริหารสามารถจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้
	2.	3. ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเชื้อชาติที่มีความแตกต่างกัน	6. ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเพศที่แตกต่างกัน	3. ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเชื้อชาติที่มีความแตกต่างกัน
2. การมีความสามารถในการสื่อสาร	1.	10. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร	10. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร	10. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

	2.	14. ผู้บริหารมี ความสามารถในการ อ่านอย่างรอบคอบ	11. ผู้บริหารมี ความสามารถในการ พูดที่มีประสิทธิภาพ	11. ผู้บริหารมี ความสามารถใน การพูดที่มี ประสิทธิภาพ
3. การพัฒนา ความสัมพันธ์ ของคนใน องค์กร	1.	19. ผู้บริหารสร้าง ความตระหนักให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ความสำคัญของการ รับผิดชอบร่วมกัน	19. ผู้บริหารสร้าง ความตระหนักให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ความสำคัญของการ รับผิดชอบร่วมกัน	16. ผู้บริหารสร้าง ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่มา จากวัฒนธรรมที่ แตกต่างกันได้
	2.	20. ผู้บริหารสร้างพลัง ร่วมทางวัฒนธรรมใน การทำงานให้เกิด ความร่วมมือกัน ระหว่าง ผู้ใต้บังคับบัญชา	-	-
4. การสนับสนุน ทรัพยากร	1.	22. ผู้บริหารจัดให้มี การทำหลักสูตรการ สอนที่เน้นวัฒนธรรม ที่หลากหลายใน สถานศึกษา	22. ผู้บริหารจัดให้มี การทำหลักสูตรการ สอนที่เน้นวัฒนธรรม ที่หลากหลายใน สถานศึกษา	24. ผู้บริหาร จัดสรร งบประมาณ สำหรับใช้ในการ ส่งเสริมพหุ วัฒนธรรมใน โรงเรียน
	2.	24. ผู้บริหารจัดสรร งบประมาณสำหรับใช้ ในการส่งเสริมพหุ วัฒนธรรมในโรงเรียน	24. ผู้บริหารจัดสรร งบประมาณสำหรับใช้ ในการส่งเสริมพหุ วัฒนธรรมในโรงเรียน	22. ผู้บริหารจัดให้ มีการทำหลักสูตร การสอนที่เน้น วัฒนธรรมที่ หลากหลาย
5. การมีคุณธรรม	1.	29. ผู้บริหารมีความ ยุติธรรมในการ บริหารงานภายใน องค์กร	29. ผู้บริหารมีความ ยุติธรรมในการ บริหารงานภายใน องค์กร	29. ผู้บริหารมี ความยุติธรรมใน การบริหารงาน ภายในองค์กร

## ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

	2.	25. ผู้บริหารมีการ สร้างความตระหนัก ทางด้านคุณธรรม ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	-	31. ผู้บริหารมี คุณธรรมและ จริยธรรมในการ บริหารงาน
--	----	---	---	---

จากตาราง 4.18 ปัญหาของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาในกรุงเทพมหานคร แยกตามแบบสอบถาม แบบสอบถามปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์ สามารถสรุปได้ว่า 1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่าข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเพศที่แตกต่างกัน และผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเชื้อชาติที่มีความแตกต่างกัน 2) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร พบว่าข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร และ ผู้บริหารมี

ความสามารถในการพูดที่มีประสิทธิภาพตามลำดับ 3) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร พบว่าข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน 4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากร พบว่าข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียน และ ผู้บริหารจัดให้มีการทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลายในสถานศึกษาตามลำดับ 5) ด้านการมีคุณธรรม พบว่าข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร

## บทที่ 5

### สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกรุงเทพมหานคร

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร และการกำหนดขนาดตัวอย่างของ เกรจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 106 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยจำนวนค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) มีการเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบริบทของผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอนสัญชาติไทยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ทำงานในสถานศึกษาที่มีขนาด 6 และในสถานศึกษาที่มีห้องเรียนพิเศษ

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 5 ด้าน พบว่าภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุด คือ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และรองลงมา คือ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุด คือ ด้านการมีคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 เมื่อแยกตามด้านผลปรากฏดังนี้

1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารเข้าใจ วัฒนธรรมทางศาสนาที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 รองลงมาคือผู้บริหารมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและ ข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการประพาศิติดทาง วัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเพศที่ แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

2) ด้านความสามารถในการสื่อสาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกันได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 รองลงมาคือผู้บริหารมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและผู้บริหารมีความสามารถในการฟังอย่างรอบคอบ มี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และ ผู้บริหารมีความสามารถในการเขียนที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่นใน การติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

3) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารปลูกฝัง วัฒนธรรมที่หลากหลายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมาคือผู้บริหารกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และ ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับคนในองค์กรและภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับใช้ ในการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมาคือผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ สำหรับใช้ในการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และ ผู้บริหารจัดให้มีการทำ หลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลายในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ

5) ด้านการมีคุณธรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดผู้บริหารยึดหลักธรรมภิบาลในการบริหารภายใน องค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมาคือผู้บริหารมีความเสียสละและอุทิศตนให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ และไม่ย่อท้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และ ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร มี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงานภายใน องค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในวัฒนธรรมวิชาชีพ วัฒนธรรมความแตกต่างทางเพศ และ วัฒนธรรมเกี่ยวกับช่วงอายุต่ำ จึงทำให้ไม่สามารถทำให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานร่วมกันท่ามกลางพหุ วัฒนธรรมได้ นอกจากนี้ความแตกต่างในวัฒนธรรมทางเพศเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่

ทำความเข้าใจและยอมรับได้เพียงพอ ทั้งนี้ในด้านการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นพื้นฐานค่อนข้างน้อย จึงทำให้ไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับครูชาวต่างชาติ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศได้ดีเท่าที่ควร จึงทำให้ขาดความเหนียวแน่นทางความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายจึงต้องให้ผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มเติมความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาอื่น ๆ เพื่อเรียนรู้วัฒนธรรมและปรับตัวเข้ากับผู้อยู่ได้บังคับบัญชาได้ดียิ่งขึ้น ในด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำแผนผังองค์กรให้ชัดเจนไม่ให้งานตกไปอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในด้านการสนับสนุนทรัพยากร ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การสนับสนุนทั้งงบประมาณและโอกาส เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนเกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ข้ามวัฒนธรรมของตนเอง เพื่อให้สถานศึกษาเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างแท้จริง นอกจากนี้การมีคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนา เพื่อให้ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้แบบอย่างการวางตัวท่ามกลางวัฒนธรรมที่หลากหลาย

5.1.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน ขนาดของสถานศึกษา การมีห้องเรียนพิเศษ และเขตพื้นที่การศึกษา ผลปรากฏดังนี้

1) ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเภทการดำเนินงานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานไม่ถึง 10 ปีและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่ไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

2) ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่า ในภาพรวมมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และด้านการสนับสนุนทรัพยากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และด้านการมีความสามารถในการสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

3) ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามการมีห้องเรียนพิเศษพบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีห้องเรียนพิเศษและผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่มีห้องเรียนพิเศษในสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าในด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

4) ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 และ เขต 2 มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าในด้านความสามารถในการสื่อสาร มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

5.1.4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาจากแบบสอบถามปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมทั้ง 5 ด้านสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมในวัฒนธรรมทางวิชาชีพที่ถูกต้องและเหมาะสม และเลือกปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองเคยได้รับมากกว่าพิจารณาสิ่งที่เหมาะสม แนวทางการพัฒนาคือผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมวิชาชีพที่ไม่ถูกต้อง ให้เหมาะสมกับปัจจุบัน เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันภายในสถานศึกษาได้อย่างมีความสุข

2) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะพื้นฐานทางการสื่อสารภาษาอังกฤษน้อย จึงทำให้ขาดความมั่นใจในการสื่อสาร และมีอคติในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษไม่พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง แนวทางการพัฒนาคือผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ซึ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เห็นถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษ และจัดให้มีการอบรม พัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษอยู่เสมอ

3) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน แนวทางการพัฒนาคือผู้บริหารควรทำแผนผังองค์กรให้ชัดเจนไม่ให้งานตกไปอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากร สถานศึกษาขาดหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลายภายในสถานศึกษา เพื่อให้ทุกคนสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลายนี้ได้ แนวทางการพัฒนาคือผู้บริหารควรสอดแทรกหลักสูตรท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่นักเรียนควรเรียนรู้ลงในหลักสูตรสถานศึกษาของตน

5) ด้านการมีคุณธรรม ผู้บริหารขาดความยุติธรรมในการบริหารงานภายในสถานศึกษา จึงทำให้เกิดความไม่พอใจของคนในสถานศึกษา และขาดความสามัคคีภายในสถานศึกษาแนวทางการพัฒนาคือผู้บริหารจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีภายในสถานศึกษา และปฏิบัติต่อทุกคนภายในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งให้ความยุติธรรมกับทุกคน

ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์เรื่องภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครจำนวน 12 คน สรุปผลดังนี้

การสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้น ผู้นำต้องใช้หลักการบริหารท่ามกลางความหลากหลายทั้งช่วงวัยที่แตกต่างกันและความผูกพันและแนวคิดใหม่ที่แตกต่างกันของคนแต่ละช่วงวัย ดังนั้น ผู้นำต้องบริหารความหลากหลาย และสร้างความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร โดยให้คนทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีบทบาทในการกำหนดค่านิยมขององค์กรเพื่อหาจุดร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายผู้บริหารต้องสร้างโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา เมตตากรุณา โดยโรงเรียนต้องเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษหรือภาษาจีน โดยต้องให้มีครูเจ้าของภาษามาสอน ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างมากเพื่อดำเนินการจัดการศึกษาให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับสภาพสังคมภายในและภายนอกของสถานศึกษา

ส่วนปัญหาและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้นแบ่งตามด้านสรุปผลได้ดังนี้

1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ปัญหาที่พบคือ ในขณะนี้มีความรับรู้ใหม่มาก ทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ยาก ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมในวัฒนธรรมต่างชาติที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยเฉพาะบางวัฒนธรรมที่เข้มงวด

แนวทางการพัฒนาคือ ผู้บริหารต้องทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ประชุมเชิงปฏิบัติการและสื่อสารทำเครื่องมือกำหนดทิศทางเพื่อให้ปฏิบัติ ต้องยอมรับและให้เกียรติความคิดเห็นของทุกคน ตระหนักว่าทุกความคิดมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กร มีการจัดการให้เกิดกิจกรรมที่สอดคล้องกับของแต่ละวัฒนธรรม ธรรมเนียม ประเพณี รวมถึงปลูกฝังให้ครูผู้สอนรู้จักการยอมรับความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม และสนับสนุนวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างเท่าเทียม

2) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ปัญหาที่พบคือ ผู้บริหารสื่อสารได้ไม่มีประสิทธิภาพ พุดวนไปเวียนมา ขาดทักษะการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษหรือเพื่อนบ้าน การติดต่อสื่อสารหรือทำสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจยังมีน้อยมาก

แนวทางการพัฒนาคือ ต้องเตรียมความพร้อมทางด้านภาษาอังกฤษ โดยการอบรมและพัฒนาตนเองด้านการใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันเน้นที่การพูดและการฟัง ฝึกสนทนากับเจ้าของภาษาเพื่อให้เกิดความมั่นใจ

3) ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ปัญหาที่พบคือ มีผู้บรรจุใหม่มาก โรงเรียนมีขนาดใหญ่ และมีความหลากหลายของคนในองค์กร ทำให้ไม่สามารถรู้จักกันได้ทั้งหมด



แนวทางการพัฒนา คือ ผู้นำต้องเป็นศูนย์กลางของคนในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กร แบบครอบครัว ความเป็นพี่น้อง การให้เกียรติ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องวิเคราะห์ความเหมือนและแตกต่างของวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ

4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ปัญหาที่พบคือ มีการวางแผนแบ่งทรัพยากรให้กับกิจกรรม โครงการต่างๆ แต่การปฏิบัติติดตามโครงการนั้นยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ ละเลยการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความหลากหลายทางวัฒนธรรม ขาดงบประมาณในการจัดการเรียนรู้ พหุวัฒนธรรม นอกจากนี้ผู้บริหารยังแทบจะไม่สนับสนุนในเรื่องของสื่อการเรียน ไม่ค่อยสนใจพัฒนา ทรัพยากรของโรงเรียนเท่าที่ควร

แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารต้องบริหารทรัพยากรให้เพียงพอต่อการบริหารเพื่อไปสู่ เป้าหมายขององค์กร สนับสนุนทรัพยากรอื่น ๆ เช่น แหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมต่าง ๆ ก็สามารถขอ ความร่วมมือจากชุมชนหรือท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ความเป็นพหุ วัฒนธรรมอย่างแท้จริง

5) ด้านการมีคุณธรรม ปัญหาที่พบคือ ผู้บริหารต้องบริหารทรัพยากรให้เพียงพอต่อการ บริหารเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร ควรร่วมกันให้ความสำคัญมากขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดกิจกรรม

สรุปปัญหาด้านการมีคุณธรรมคือ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการกระทำของตน แต่ใน บางครั้งก็เปลี่ยนไปไม่เป็นไปตามที่กล่าวไว้ เพราะต้องแก้ปัญหาหรือทำตามเหตุผลอื่นที่เข้ามาตาม สถานการณ์นั้นๆ

แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการมีคุณธรรม เพื่อให้ผู้ที่อยู่ ได้บังคับบัญชา เกิดความเคารพและทุ่มเทให้กับการทำงาน อีกทั้งต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการอยู่ร่วมกัน ท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งยังต้องให้ความสำคัญคุณธรรมแก่ทุกฝ่ายในสถานศึกษาและผู้นำ ต้องเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้มีคุณธรรมทั้งทางประพฤติกฎ กำนาคติ ทศนคติ

ในส่วนของบทสรุปของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผลสรุป ได้ดังนี้

1) สรุปภาพรวมของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษา คือ สรุปภาพรวมของภาวะ ผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการอยู่ ร่วมกันท่ามกลางพหุวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม จัดการส่งเสริมวัฒนธรรมที่อยู่ในสถานศึกษาอย่าง หลากหลาย เพื่อให้ทุกคนได้เรียนรู้วัฒนธรรมอื่นที่ไม่ใช่ของตนเอง และเปิดใจยอมรับวัฒนธรรมอื่น ทั้งยังภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของตน พร้อมเผยแพร่วัฒนธรรมที่ดีให้กับบุคคลอื่น เกิดเป็นสังคมการ เรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

2) สรุปบทเรียนหรือแนวปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม คือ สรุปบทเรียนหรือ แนวปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมคือ ผู้บริหารควรสร้างให้เกิดความแตกต่างทั้งภายในและ

ภายนอกขององค์กร แนวทางการแก้ไขปัญหาควรมีความเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้ มีการกำหนดนโยบายที่ต่อเนื่องในการดำเนินการจัดการหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรมของสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

3) สรุปข้อเสนอแนะอื่นๆคือ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ทั้งยังต้องพัฒนาตนเอง หาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอควรมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดกิจกรรมส่งเสริมพหุวัฒนธรรม ต้องบริหารความเปลี่ยนแปลง ความหลากหลายได้อย่างนุ่มนวล ประนีประนอม และให้คุณค่ากับทุกคน และต้องมีการเสวนาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรือทิศทางขององค์กร

5.1.5 ปัญหาของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาในกรุงเทพมหานคร แยกตามแบบสอบถาม แบบสอบถามปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์ สามารถสรุปได้ว่า 1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่าข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเพศที่แตกต่างกัน และ ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเชื้อชาติที่มีความแตกต่างกัน 2) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร พบว่าข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร และ ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดที่มีประสิทธิภาพตามลำดับ 3) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร พบว่าข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน 4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากร พบว่าข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับใช้ในการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียน และผู้บริหารจัดให้มีการทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลายในสถานศึกษาตามลำดับ 5) ด้านการมีคุณธรรม พบว่าข้อที่มีปัญหาสูงสุดคือ ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 การอภิปรายผลการศึกษากภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษากภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำด้านการมีความสามารถในการสื่อสารนั้นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของการสื่อสาร เพราะการสื่อสารเป็นเหมือน สะพานในการเชื่อมวัฒนธรรมที่หลากหลายเข้าไว้ด้วยกันเกิดเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม การบริหารองค์กรของผู้บริหาร ย่อมต้องเผชิญความรุนแรงและความรวดเร็วทั้งกระแสของการแข่งขัน และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังนั้น จึงต้องอาศัยศักยภาพของตนเอง และของทีมงานร่วมกัน รวมถึงความมีระบบที่ต้องดำเนิน ไป ให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องตลอดเวลา ความสำเร็จจึงจะเกิดขึ้นได้ โดยระบบที่ถูกต้องของแต่ละองค์กรนั้น ก็จะอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ (vision)

คือ ต้องการจะเป็นอะไร และตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม (value) คือ จะไปให้ถึงจุดนั้นโดยยึดอะไรเป็นหลัก ซึ่งถือว่าองค์ประกอบทั้ง 3 นี้เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนตั้งแต่แรก จะสามารถประเมินผลได้ว่า ผลในการดำเนินงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ (effectiveness) หรือไม่ ซึ่งเป็นกรอบความคิดใหม่ในการประเมินผลที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงมากกว่าที่จะมุ่งแต่ประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นหลักอย่างเดียว ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการสร้างผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด ซึ่งจะเป็นการเปรียบเทียบสิ่งที่ได้ (output) กับปัจจัยนำเข้า (input) เป็นหลัก แต่ส่วนคำว่าประสิทธิภาพนั้นจะมองเน้นไปที่ว่าสิ่งที่ทำนั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ (ประพนธ์ ฝาสุขยัค, 2541, น. 24-25) นอกจากนี้ การปฏิบัติจริงกับความคาดหวังในอุดมคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมพบว่า มิติที่มีความแตกต่างมากที่สุด คือ ทักษะการสื่อสาร รองลงมา คือ เจตคติและค่านิยม และความรู้ (บุญนิตดา ชัยนาม, 2009)

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะนำพา องค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องให้ความมั่นใจเพื่อการยอมรับ ของคนในองค์กร อันจะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นเรื่องของ การสื่อสาร ให้ความรู้ ให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้กระทั่งการฟัง การสื่อสารที่ดีนั้นถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (cooperation) และสร้างแรงบันดาลใจในที่สุด” (ประพนธ์ ฝาสุขยัค, 2541, น. 91)

สำหรับการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับมารองลงมานั้น จากข้อค้นพบนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมรับความหลากหลายทางสังคมและวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา ของคนในสถานศึกษา เนื่องจากสภาพสังคมไทยในปัจจุบันและอนาคตต้องเผชิญกับกระแสโลกที่ไร้พรมแดน กระแสประชาธิปไตยที่มีมากขึ้น กระแสข้อมูลข่าวสาร และกระแสวัฒนธรรม ผู้นำจึงต้องหารูปแบบผสมผสานที่เหมาะสม ระหว่างกระแสโลกกับกระแสวัฒนธรรมท้องถิ่น (Localization) และต้องเชื่อมโยงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้ได้ (ศักดิ์ไทย สุทธิจิบรร, 2549) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษายุคการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวควรที่จะเข้าใจวัฒนธรรม ค่านิยม และข้อสมมุติฐานของวัฒนธรรมตน และจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, น. 26) นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อเตรียมความพร้อมการก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ภายในปี พ.ศ.2558 อันจะนำไปสู่การจัดการไม่รู้หนังสือในภูมิภาค ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาภาคบังคับ จัดการศึกษาให้แก่ประชาชนทุกเพศอย่างเท่าเทียม โดยปราศจากความเหลื่อมล้ำทางสังคม เชื้อชาติ ภูมิภาค และความบกพร่องทางร่างกาย การศึกษาจะไม่ถูกปิดกั้นอยู่เฉพาะกลุ่ม ในวงแคบอีกต่อไป แต่จะเกิดการจัดการศึกษาที่กว้างไกล ในเชิงการศึกษา แบบข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเปิดเสรี

การศึกษาในอาเซียน นโยบายเหล่านี้จึงส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวและมีทักษะในการเป็นผู้นำพหุวัฒนธรรม หากเป็นเพียงผู้นำวัฒนธรรมเดียว (Monocultural Leader) เช่นเดิมที่ปกครองผู้ตามที่มีวัฒนธรรมเดียวกับตน ถือได้ว่าไม่มีคุณสมบัติเพียงพอที่จะเป็นผู้นำพหุวัฒนธรรม (Connerley และ Pedersen, 2005, p. 179)

ในขณะเดียวกันผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม พบว่าด้านการมีคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยความพร้อมต่ำที่สุด แต่ยังอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก แต่ยังอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารยังไม่สามารถแสดงความเท่าเทียมของหน้าที่ภายในสถานศึกษาได้ดีเท่าที่ควร เพราะงานในสถานศึกษาแต่ละประเภทมีลักษณะและความหนักเบาแตกต่างกัน จึงทำให้บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารขาดความยุติธรรม ซึ่งผู้บริหารควรแสดงความเข้าใจให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนมุ่งทำเพื่อส่วนรวม ให้พัฒนาองค์กรมากกว่าการปฏิบัติงานเพื่อให้ตัวเองได้รับความสบายเท่านั้น ดังเช่นกรณีศึกษาของ Yeung, Lee และ Yue (2006) ที่ได้ข้อสรุปว่าภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมแบบยั่งยืนนั้นเริ่มต้นที่การมีเป้าหมายและคุณธรรม ให้ความเป็นอิสระส่วนบุคคลและสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนสามารถแสดงออกถึงแนวคิดและความเชื่อส่วนบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่าการพัฒนาเป้าหมายแบบร่วมมือ การมีความรับผิดชอบร่วมกันจะช่วยสร้างให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน ผู้บริหารที่ให้อิสระและให้ความเคารพแก่ครู มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ระหว่างกันในการที่จะดูแลใส่ใจและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน ครูผู้สอนมุ่งเน้นอยู่ที่การพัฒนาเนื้อหาที่เชื่อมโยง และเกี่ยวข้องกับประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียน จะทำให้เกิดการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบยั่งยืน (Sustainable Learning)

ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ภาพรวมความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า การที่ผู้บริหารนั้นมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมด้านการมีคุณธรรมต่ำส่งผลให้เกิดปัญหาในด้านต่างๆ เช่น ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ผู้บริหารมีความเข้าใจวัฒนธรรมทางเพศในอันดับที่ต่ำสุด เนื่องจากว่าในสถานศึกษาปัจจุบันนั้นมีการล่วงละเมิดทางเพศเกิดขึ้นมากมายตามสถิติของ ก.ค.ศ. ในปี 2555 สูงถึง 124 ราย (ผู้จัดการออนไลน์, 2557) นอกจากนี้เรื่องของการล่วงละเมิดทางเพศแล้วยังมีเรื่องของความไม่เข้าใจในเพศที่สามหรือเพศทางเลือกของบุคลากรทางการศึกษาและนักเรียน ซึ่งส่งผลให้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อนี้สูงถึง 1.03 ดังที่ เปรมสิริ ศักดิ์สูง (2550, น. 86) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมทางเพศไว้ว่า ระบบการศึกษาของสยามประเทศในอดีตนั้นมีแต่ในวัดและในวังและถูกผูกขาดโดยผู้ชาย การศึกษาของเจ้านายฝ่ายหญิงก็เป็นไปแต่เฉพาะเรื่องของการเป็นกุลสตรี จนถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในสมัยรัชกาลที่ 5 การเกิดอาชีพครูผู้หญิงนั้นเป็นผลพวงจากการขยายตัวทางการศึกษาฝ่ายสตรี ที่เป็นกระบวนการเชื่อมโยงมาจากการปฏิรูปประเทศให้ทันสมัยตามแบบตะวันตก จึงไม่แปลกที่เมื่อเพศที่สามเข้ามาเป็นบุคลากรทางการศึกษาแล้วนั้นจะเกิดความเข้าใจขึ้นในสถานศึกษา ส่วนในด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร การที่ผู้บริหารมีคุณธรรมที่ต่ำส่งผลให้ไม่สามารถสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกันได้ดังที่

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, น. 24-26) ได้เสนอบทบาทของครูใหญ่ในการสร้างจริยธรรมของโรงเรียนไว้ว่า ผู้บริหารควรปลูกเร้าและส่งเสริมให้ผู้ตามเห็นว่า การทำงานที่ยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนนั้น เป็นสิ่งดีงามที่ควรยึดถือร่วมกันและส่งเสริมให้ผู้ตามยึดหลักของความร่วมมือ (cooperation) มากกว่าการแข่งขันกัน (competitiveness) และยึดหลักสามัคคีธรรม (harmony)

5.2.2 การอภิปรายผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร

จากผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ขนาดสถานศึกษา การมีห้องเรียนพิเศษ และการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกันเฉพาะขนาดสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และด้านการสนับสนุนทรัพยากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และด้านการมีความสามารถในการสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน จากข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า จำนวนของคนในสังคม หรือสถานศึกษามีผลในการเกิดความเป็นพหุวัฒนธรรม เพราะสถานศึกษานั้นจะมีสังคมที่เล็กใหญ่ตามจำนวนของบุคลากรในสถานศึกษา ดังในงานวิจัยของ Tipparat และคณะ (2000) ที่ทำการศึกษาความหลากหลายเกี่ยวกับวัฒนธรรมสำหรับประเทศไทย (Multicultural Education for Thailand) ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมและ/หรือขัดขวางความปรองดองและความสามัคคีของประชาชนที่อาศัยอยู่ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยประชาชน 900 คน และนักเรียน 540 คน จากจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และแบบวัดความรู้สึกต่อตนเอง ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่าประชาชนและนักเรียนมีความกลัวในระดับต่ำในการอาศัยอยู่ในพื้นที่ดังกล่าว ความสามัคคีและความไว้วางใจของประชาชน และนักเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เจตคติของประชาชนที่มีต่อข้าราชการและครูอยู่ในลักษณะที่ไม่แน่ใจ นักเรียนมีความไว้วางใจ ครูต่างศาสนาน้อยกว่าครูที่นับถือศาสนาเดียวกัน แต่มีความเห็นว่าครูปฏิบัติต่อนักเรียนทุกคนเท่าเทียมกัน ความเห็นของนักเรียนในประเด็นที่โรงเรียนยอมรับความแตกต่างทางความเชื่อ ประเพณี และวัฒนธรรม แตกต่างจากประชาชน ประชาชนและนักเรียนเห็นว่าผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และครูยอมรับความแตกต่างทางความเชื่อในทางศาสนา ความกลัว ความสามัคคี และความไว้วางใจของประชาชน และนักเรียนมีความแตกต่างกันตามตัวแปรส่วนใหญ่ที่นำมาศึกษา นอกจากนี้ งานวิจัยดังกล่าวยังชี้ให้เห็นว่า ผลการเปรียบเทียบความรู้สึกที่มีต่อตนเองของนักเรียนแสดงให้เห็นว่า ความรู้สึกที่มีต่อตนเองของนักเรียนที่มีเพศ ศาสนา ระดับการศึกษา และประเภทของโรงเรียนที่แตกต่างกันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยดังกล่าวให้ข้อคิดที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะการณ์ทางการจัดพหุวัฒนธรรมศึกษาซึ่งบ่งชี้ให้เห็นว่า มีความละเอียดอ่อนในแง่ของบริบท ทางวัฒนธรรม และเชื่อ

ชาติ ศาสนา ถึงแม้ว่างานวิจัยดังกล่าวไม่ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำของสถานศึกษาในส่วนของการจัดพฤติกรรมธรรมศึกษา แต่ผลของการศึกษาดังกล่าวบ่งชี้ให้เห็นถึงความท้าทายของผู้นำในการสร้างให้เกิดความปรองดองและตระหนักในหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ ประเพณี และวิถีชีวิตของผู้คน โดยเฉพาะบทบาทของผู้นำในการสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง โรงเรียน และชุมชน

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Chamberlain (1997) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารในสถานศึกษามัธยมที่มีผู้เรียนเป็นชาวยุโรปและชาวอเมริกัน เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารโรงเรียน เช่น การอบรมด้านวิชาการและวิชาชีพ อายุ ประสิทธิภาพ เพศ ภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนที่ทำงาน กับหลักสูตรพฤติกรรมที่ใช้สอนในสถานศึกษา Chamberlain ได้ข้อสรุปจากการศึกษาครั้งนี้ว่า ที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจอย่างมากเพื่อประเมินหลักสูตรในสถานศึกษา และจะต้องให้ความสนใจกับหลักสูตรเชิงพฤติกรรมมากขึ้น และยังค้นพบว่าไม่มีการจัด โปรแกรมการศึกษาที่สนองความต้องการของผู้เรียนเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับสังคมพฤติกรรม

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการมีห้องเรียนพิเศษในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีความสามารถในการสื่อสารนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารจำเป็นต้องติดต่อสื่อสารกับครูชาวต่างชาติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารเป้าหมายให้เป็นที่เข้าใจในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำ และสัญลักษณ์ มุ่งเน้นเรื่องของการสื่อความ ให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้กระทั่งการฟัง ดังนั้นเนื่องจากผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเพียงด้านเดียว ทำให้การมีห้องเรียน โปรแกรมพิเศษจึงไม่สามารถบอกความแตกต่างของการมีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้ (Kimicki และ Williams, 2006 อ้างถึงใน บุตรี จารุ โรจน์และคณะ, 2550, น. 33)

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเขตพื้นที่การศึกษาถึงแม้บุคลากรในแต่ละสถานศึกษาจะมีความแตกต่างกัน แต่หลักสูตรการเรียนรู้อิงของเขตพื้นที่การศึกษาทั้งสองยังคงใช้หลักสูตรเดียวกัน การเรียนรู้จึงเป็นมาตรฐาน ทั้งเมื่อพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของทั้งสองเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว พบว่า มีลักษณะและแนวทางไปในทางเดียวกัน จึงเป็นสิ่งที่ชี้ชัดได้ว่า การสร้างสังคมพฤติกรรมภายในสถานศึกษาจะมีแนวทาง หรือข้อจำกัดในลักษณะคล้าย ๆ กัน

กล่าวได้ว่า ด้านภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องพัฒนาคือ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร โคนมีแนวทางการแก้พัฒนาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร โดยชี้ให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เห็นถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษ และจัดให้มีการอบรม พัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษอยู่เสมอ และด้านที่จำเป็นต้องปรับปรุงคือ ด้านการมีคุณธรรม โดยมีแนวทางในการปรับปรุงคือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีภายในสถานศึกษา และปฏิบัติต่อทุกคนภายในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งให้ความยุติธรรมกับทุกคน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ผลการวิจัยในครั้งนี้มีประโยชน์มากยิ่งขึ้นจึงควรมีการนำผลการวิจัย และมีการศึกษาเพิ่มเติมดังข้อเสนอแนะต่อไปนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) กระทรวงศึกษาธิการควรมีนโยบายในการกำหนดหลักเกณฑ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาว่าด้วยเรื่องของความสามารถทางการสื่อสาร
- 2) กระทรวงศึกษาธิการควรร่วมมือกับคุรุสภากำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นผู้บริหารเกี่ยวกับความเข้าใจในพหุวัฒนธรรม โดยเฉพาะเรื่องของคุณธรรมและวัฒนธรรมทางเพศ
- 3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีนโยบายเพื่อขยายผลไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารมีคุณสมบัติตามที่คุรุสภามอบหมาย

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาในด้านทักษะการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังทัศนคติด้านการมีคุณธรรมให้กับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) สถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมวิชาชีพที่ไม่ถูกต้อง ให้เหมาะสมกับปัจจุบัน เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันภายในสถานศึกษาได้อย่างมีความสุข
- 4) สถานศึกษาควรจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม

#### 5.2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายทางด้านพหุวัฒนธรรม

2) การศึกษาในเชิงลึกเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่องปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง  
พหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านของคุณธรรมและวัฒนธรรมทางเพศ

3) ควรมีการนำประเด็นที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุปัญญาของผู้บริหารการศึกษา ไปใช้  
ประโยชน์สำหรับศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาความพร้อมด้านอื่น ๆ ต่อไป





PPU  
บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กฤษฎา คงสมพงษ์. (2552). *บริหารการตลาดในพหุวัฒนธรรม : Multicultural Marketing Management*. กรุงเทพฯ : มีเดีย แอสโซซิเอตเต็ด.
- จรูญ จัวนาน. (2538). “การศึกษาสำหรับสังคมหลายวัฒนธรรม”. *วารสารรัฐสมิเล*. 16, 22-26.
- ชวลิต เกิดทิพย์. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชูพินิจ เกษมณี. (2547). *ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสังคมพหุลักษณะ*. รายงานการวิจัยวัฒนธรรมของสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. ส่วนวิจัยและพัฒนาสถาบันวัฒนธรรมศึกษา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและการบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : แอล.ที.เพรส.
- นิคม แก้วสา. (2548). *การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านเพชรละคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์เขต3*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). เพชรบูรณ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : อิน โนกราฟฟิกส์.
- บรรจง ฟ้ารุ่งแสง, เอกรินทร์ สังข์ทอง, ไข่มุก อุทยาวลี, และ ไพฑูริย์ หะฮืออ้าวัง. (2551). *การปฏิรูปการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้*. รายงานวิจัยได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ 2551.
- บัญญัติ ยง่วน และชัยวัฒน์ ผดุงพงษ์. (2550). “การใช้กิจกรรมศิลปะเพื่อส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรมในสังคมพหุวัฒนธรรม”. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปีคทานี*. 18(1), 1-14.
- บุตรี จารุโรจน์และคณะ. (2550). *หลักการจัดการ แปลจาก Management a Practical Introduction*. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิลล์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. (2541). *ทางเลือก...ทางรอด*. กรุงเทพฯ : เออาร์ บิสซิเนส เพรส.

- เปรมสิริ ศักดิ์สูง. (2550). *อาชีพครูผู้หญิง : ความไม่เสมอภาคทางเพศในวิชาชีพ พ.ศ. 2456-2479*.  
วารสารประวัติศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, น.33-38.
- พัชสิริ ชมพุกำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2547). *ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต ใน ประยงค์ คงเมือง, ผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา*. ชนบุรี : มนต์รี
- มธุรส กุดจินต์. (2550). *พัฒนาทักษะผู้นำแบบมีอาชีพ แปลจาก Develop Your Leadership Skill*.  
กรุงเทพฯ : เนชั่นบุ๊คส์.
- มนต์ทิพย์ ทรงกิติพิศาล. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์คุุณยบัณฑิต).  
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ยุคนันท์ หวานฉ่ำ. (2555). *การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลอง  
หลวงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต1*. (วิทยานิพนธ์  
มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- แรงงาน, กระจ่าง. (2553). *โครงการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา  
กำลังคนที่สุดคล้องกับการลงทุนตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 และการปรับแก้  
กลไกการบริหารงาน*. กรุงเทพฯ : กรามพัฒนาฝีมือแรงงาน กระจ่างแรงงาน.
- วุฒิชัย วีระวัฒน์. (2549). *การดำเนินงาน โรงเรียนวิถีพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชลบุรี*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต).  
ฉะเชิงเทรา : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ  
: กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน์.
- ศิริพงษ์ เสภาภาน. (2551). *หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ :  
บริษัทบุ๊ค พอยท์ จำกัด.
- ศรีมณฑา เกษสาคร. (2554). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของหัวหน้า  
สาขาวิชาภาษาอังกฤษในมหาวิทยาลัยเอกชน*. (วิทยานิพนธ์คุุณยบัณฑิต). กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). *หลักการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร.  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2547). *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- อะหมัด ยี่สุนทรองและคณะ. (2552). *รูปแบบกิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้*. ปัตตานี : วิทยาลัยอิสลามศึกษา.
- อามัดไญนี ดาโอะ. (2551). *การสอนพหุวัฒนธรรมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้...จำเป็นจริงหรือ?*. สืบค้นจาก <http://www.saengtham.com/collum5.pdf>.
- อุบล เพียรพิทักษ์. (2548). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทราเขต1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. ฉะเชิงเทรา : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2552). “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม : การทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ”. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์* ปัตตานี. 20(1), 1-16.
- ASTVผู้จัดการออนไลน์. (2557, 3 กุมภาพันธ์). *สถิติปี 55 ครูก่อคดี “ล่วงละเมิดทางเพศ-ชู้สาว-ทุจริต” 124 ราย*. ผู้จัดการ. สืบค้น จาก <http://www.manager.co.th/QOL/viewnews.aspx?NewsID=9570000013146>

## ภาษาอังกฤษ

- American Psychological Association. (2002). *Guidelines on multicultural education, training, research, practice, and organizational change for psychologists*. Retrieved from <http://www.apastyle.org/manual>
- Asfaw, A. T. (2008). *Multicultural Education Professional Development of Principals : Its Impact on Performance of School Leadership*. Capella University, MN : Proquest Information and Learning Company.
- Bank, J. A., & Banks, C. A. M. (2001). *Multicultural education : Issues and perspectives*. (4<sup>th</sup> ed). Boston : Allyn & Bacon.
- Bass, B. M. (1965). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Bennis, W. อังถึงโน ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- Boonnadda Jayanam. (2009). *Multicultural Leadership for Global Citizenship of Principles in International Schools in Bangkok*. Doctoral Dissertation, Graduate School of Education, Assumption University.
- Bordas, J. (2009). "White men and women can't lead (everyone) : Eight ways to practice multicultural age". *Public Management*. 91(1), 3-6.
- Canen, A. G. & Canen, A. (2002). "Innovation management education for multicultural organizations : challenge and a role for logistics". *European Journal of Innovation Management*. 5(2), 73-85.
- Canen, A. G. & Canen, A. (2008). "Multicultural leadership : the costs of its absence in organizational conflict management". *The Journal of Conflict Management*. 19(1), 4-19.
- Chamberlain, M. (1997). "Challenges of clinical learning for student midwives". *Midwifery*. 13(2), 85-91.
- Connerly, M. L., and Pedersen, P. B. (2005). *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment*. California : Sage Publication.
- Coughlin, D. (2005). *Corporate Catalysts*. NJ. USA : Career Press.
- Cox, T. Jr. (2001). *Creating the Multicultural Organization : A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Draft, R. L. (2005). *The leadership experience*. (3<sup>rd</sup> ed.) Manson, OH : Thomson South-Western.
- Drucker, P. F. (1998). *Peter Drucker on the Profession of Management*. Boston, MA : Harvard Business Press.
- Dolce, C. J. (1973). "Multicultural education : Some issues". *Journal of Teacher Education*. 24, 82-284.
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership : research, findings, practice, and skills*. (2<sup>nd</sup> ed.) New York, NY : Houghton Mifflin.
- DuBrin, A. J. (2010). *The Principles of Leadership*. (6<sup>th</sup> ed.) Toronto : Houghton Mifflin Company.
- Elliott L. B. (1995). *Music matters : A new philosophy on music education*. New York : Oxford University Press.

- Fiedler, F. E. (1958) *Leader Attitudes and Group Effectiveness*. Urbana, IL : University of Illinois Press.
- Gardiner, M. E., & Enomoto, E. K. (2006). “Urban school principals and their role as multicultural leaders”. *Urban Education*. 41, 560-584.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York : Free Press.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., and Mauyer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*. 129-138.
- Ghosh, R. and Galczynski, M. (2014). Redefining multicultural Education : Inclusion and the Right to be Different. *Canadian Scholars’ Press Inc.* 9-10.
- Gmelch, W. H., and Burns, J. (1994). The Cost of Academic Leadership : Department Chair Stress. *Innovative Higher Education*. 17(4), 259-270.
- Global trends-The World in 2030. (2548). *เอกสารสรุป การประชุมผู้นำประเทศอาเซียน กองอาเซียน 3 กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ*. Retrieved from <http://www.freeworldacademy.com/globalleader/trends.htm>
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill.
- Halpin, W. A. (1957). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*. OH : The Ohio State University.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal* 23(5), 26–34.
- Hooper and Potter. (1997). อังถึงโน นิตย สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : อิน โนกราฟิก.
- House, Robert J. (1996). Path-goal theory of leadership : Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*. 7(3), 323–352.
- Kotter, J. P., and Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York : Free Press.
- Ladson-Billings, G. (2004). *New directions in multicultural education : Complexities, boundaries, and critical race theory*. *Handbook of Research on Multicultural Education*. San Francisco, CA : John Wiley & Sons, Inc.
- Leithwood, K., & Duke, D. L. (1998). “Mapping the conceptual terrain of leadership : A critical point of departure for cross-cultural studies”. *Peabody Journal of Education*. 73(2), 31-50.

- Lussier, R. N. (1996). *Human relation in organizations : A Skill-building approach*. (2<sup>nd</sup> ed.) Chicago, IL : Irwin, Inc.
- Miralis, Y. (2006). “Clarifying the term “multicultural,” “multiethnic,” and “world music education” through a review of literature”. *Update : Applications of Research in Music Education*. 24(2), 54-67.
- Moran, R. T., Harris, P. R., and Moran, S. V. (2011). *Managing Cultural Differences : Global Leadership Strategies for Cross-Cultural Business Success*. Boston : Elsevier.
- Morote, E. (2010). “A reliable survey to measure teachers’ multiple awareness to their school environment”. *The Journal of Multicultural Education*. 5(1), 1-13.
- Richenberg, N. E. (2001). *Best Practices in Diversity Management in United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in Civil Service*. New York : United Nations Headquarters.
- Riehl, C. (2000). “The principal’s role in creating inclusive schools for divers students : A review of normative, empirical, and critical literature on the practice of educational administration”. *Review of Educational Research*. 40(1), 14-46.
- Blake, R., Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid : The Key to Leadership Excellence*. Houston : Gulf Publishing Co.
- Sather, S. & Henze, R. (2001). “Building relationship”. *Journal of Staff Development*. 22(2). 28-31.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. New York : Macmillan.
- Sletter, C. E. & Grant, C. (1987). “An analysis of multicultural education in the United States”. *Harvard Education Review*. 57(4), 421-444.
- Sletter, C. E. & Grant, C. (2003). *Making Choices for multicultural education : Five approaches to race, class and gender*. (6<sup>th</sup> ed). NJ : John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, S. C. (2006). “Cultural leadership”. In S. C. Smith & P. K. Piele (Eds.). *School leadership : Handbook for excellence in student learning* (4<sup>th</sup> ed), pp. 178-202. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- Strongdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York : McGraw-Hill.
- Susan and Nextera. (2001). อ้างถึงใน ยุทธพงษ์ เจริญพันธุ์. (2546). *ผู้นำวิวัฒน์ (Evolutionary leadership)*. กรุงเทพฯ : เอ.อาร์.บี.ที.เนส เพรส.

Taylor, H. C., and Stacy, B. (1991). Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*. 5(3), 45-56.

Yeung, A. Lee, Y., Yue, K. W. R. (2006). "Multicultural leadership for a sustainable total school environment". *Education Research Policy Practice*. 5, 121-131.





กรม  
พาณิชย์  
และ  
อุตสาหกรรม

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if item Deleted
A1	104.6000	251.8345	.7487	.9270
A2	104.4333	252.1851	.6333	.9280
A3	104.6667	251.6782	.6252	.9280
A4	104.4667	262.8782	.3637	.9308
A5	105.1333	249.0851	.6896	.9271
A6	104.8333	258.7644	.4685	.9299
A7	104.9333	250.8920	.7442	.9269
A8	104.7333	257.6506	.6242	.9287
A9	104.9000	259.9552	.4779	.9299
A10	104.7333	250.6851	.7070	.9272
A11	105.0333	255.5506	.5611	.9289
A12	104.7000	260.6310	.3630	.9310
A13	104.7667	259.9782	.4276	.9303
A14	105.4333	252.8057	.5175	.9294
A15	105.1333	249.3609	.5703	.9287
A16	105.5667	257.0816	.3364	.9322
A17	105.6333	243.6885	.5812	.9291
A18	105.6000	243.9034	.5466	.9299
A19	105.6667	243.3333	.5150	.9311

A20	104.2667	260.1333	.4140	.9304
A21	104.3667	260.1713	.4138	.9304
A22	104.6667	255.8161	.5033	.9295
A23	104.6667	252.5747	.5688	.9287
A24	104.5000	254.5345	.6080	.9284
A25	104.8000	248.7862	.5538	.9290
A26	104.6000	251.8345	.7487	.9270
A27	104.4333	252.1851	.6333	.9280
A28	104.6667	251.6782	.6252	.9280
A29	104.4667	262.8782	.3637	.9308
A30	105.1333	249.0851	.6896	.9271
A31	105.0333	252.5747	.5688	.9280

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 31

Alpha = .9328

## แบบวัดความสอดคล้อง

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษาของท่านให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดและ โปรดทำให้ครบทุกข้อ

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
<b>ด้านที่ 1 การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม</b>					
1	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง				.....
2	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางวิชาชีพ				.....
3	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเชื้อชาติที่มีความ แตกต่างกัน				.....
4	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมช่วงชั้นอายุ				.....
5	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนาที่แตกต่างกัน				.....
6	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเพศที่แตกต่างกัน				.....
7	ผู้บริหารมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูล วัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง				.....
8	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการประพุดิพิศทางวัฒนธรรม				.....
9	ผู้บริหารจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้				.....

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
<b>ด้านที่ 2 การมีความสามารถในการสื่อสาร</b>					
10	ผู้บริหารมุ่งเน้นเรื่องของการพูดที่มีประสิทธิภาพ				.....
11	ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังอย่างรอบคอบ				.....
12	ผู้บริหารมุ่งเน้นเรื่องของการเขียนที่มีประสิทธิภาพ				.....
13	ผู้บริหารมีความสามารถในการอ่านอย่างรอบคอบ				.....
14	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำงานร่วมกันได้				.....
15	ผู้บริหารมุ่งเน้นเรื่องของการพูดที่มีประสิทธิภาพ				.....
<b>ด้านที่ 3 การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร</b>					
16	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจาก วัฒนธรรมที่แตกต่าง				.....
17	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรและ ภายนอกองค์กร				.....
18	ผู้บริหารปลุกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลายแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา				.....
19	ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน				.....
20	ผู้บริหารสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงาน ให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา				.....
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้				.....

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
<b>ด้านที่ 4 การสนับสนุนทรัพยากร</b>					
22	ผู้บริหารจัดทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลาย				.....
23	ผู้บริหารจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียน				.....
24	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรม				.....
<b>ด้านที่ 5 การมีคุณธรรม</b>					
25	ผู้บริหารมีการสร้างความตระหนักทางด้านคุณธรรมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา				.....
26	ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารภายในองค์กร				.....
27	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความสามัคคีภายในองค์กร				.....
28	ผู้บริหารมีความเมตตากรุณากับผู้ใต้บังคับบัญชา				.....
29	ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร				.....
30	ผู้บริหารมีความเสียสละละอุทิศตนให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจและไม่ย่อท้อ				.....
31	ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรม				.....

**ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหาในข้อคำถาม (Index of congruence)**  
 แบบสอบถาม เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
<b>ด้านที่ 1 การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม</b>								
1	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
2	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางวิชาชีพ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8
3	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเชื้อชาติที่มีความแตกต่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
4	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมช่วงชั้นอายุ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8
5	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนาที่แตกต่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
6	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเพศที่แตกต่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
7	ผู้บริหารมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
8	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการประพุดิฝิตทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
9	ผู้บริหารจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8
							41	0.91
<b>ด้านที่ 2 การมีความสามารถในการสื่อสาร</b>								
10	ผู้บริหารมุ่งเน้นเรื่องของการพูดที่มีประสิทธิภาพ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8
11	ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังอย่างรอบคอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
12	ผู้บริหารมุ่งเน้นเรื่องของการเขียนที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
13	ผู้บริหารมีความสามารถในการอ่านอย่างรอบคอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
14	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
15	ผู้บริหารมุ่งเน้นเรื่องของการพูดที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
							28	0.93
<b>ด้านที่ 3 การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร</b>								
16	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
17	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรและภายนอกองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
18	ผู้บริหารปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
19	ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
20	ผู้บริหารสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
							30	1
<b>ด้านที่ 4 การสนับสนุนทรัพยากร</b>								
22	ผู้บริหารจัดทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
23	ผู้บริหารจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการส่งเสริมพฤติกรรมในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1



ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
24	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
							15	1
<b>ด้านที่ 5 การมีคุณธรรม</b>								
25	ผู้บริหารมีการสร้างความตระหนักรู้ทางด้านคุณธรรมให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
26	ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารภายในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
27	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความสามัคคีภายในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
28	ผู้บริหารมีความเมตตากรุณากับผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
29	ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
30	ผู้บริหารมีความเสียสละละอุทิศตนให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจและไม่ย่อท้อ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
31	ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรม	+1	0	0	+1	+1	3	0.6
							33	0.94
<b>รวม</b>							<b>147</b>	
<b>เฉลี่ย</b>							<b>0.98</b>	

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์  
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารการศึกษาคณะ
2. ดร.เฉลิมชัย มนุเสวต  
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน
3. ดร.พัชรภา คันติชูเวช  
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาพัฒนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ตำแหน่ง เลขาธิการหมวดวิชาศึกษาทั่วไป  
วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
4. ดร.สรรเสริญ สุวรรณ  
วุฒิการศึกษา PhD. Education จาก Sardar Patel University, India  
ตำแหน่ง ศิษยานุศิษย์ชำนาญการพิเศษ
5. ดร.ชเนตตี วัฒนรัตน์  
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทเทิร์น  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ

รหัสโรงเรียน **แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาใน  
กรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเพื่อการทำ วิทยานิพนธ์ ของนายณนกร มังคละศิริ นักศึกษาปริญญาโทสาขา การจัดการการศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยครุศาสตร์ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 บริบทของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร

3. การนำเสนอข้อมูลจะเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น และไม่มีผลกระทบต่อบุคคล ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเป็นความลับ ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบตามความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

.....  
(นายณนกร มังคละศิริ)

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาการจัดการการศึกษา

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ตอนที่ 1 บริบทของผู้ให้ข้อมูลสังกัดสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาใน  
กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าคำตอบตามความเป็นจริง

สำหรับผู้วิจัย

1. ตำแหน่งของท่าน ( )

- ( ) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ  
( ) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ  
( ) ครูผู้สอนชาวไทย  
( ) ครูผู้สอนต่างชาติ

2. ประสบการณ์การทำงานของท่าน ( )

- ( ) น้อยกว่า 10 ปี  
( ) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3. ขนาดโรงเรียนของท่านแบ่งตามเกณฑ์ 7 ขนาด ( )

- ( ) ขนาดที่ 1 จำนวนนักเรียน น้อยกว่า 120 คน  
( ) ขนาดที่ 2 จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 121 – 200 คน  
( ) ขนาดที่ 3 จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 201 – 300 คน  
( ) ขนาดที่ 4 จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 301 – 499 คน  
( ) ขนาดที่ 5 จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 500 – 1,499 คน  
( ) ขนาดที่ 6 จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน  
( ) ขนาดที่ 7 จำนวนนักเรียน มากกว่า 2,500 คน

4. ห้องเรียนพิเศษของโรงเรียนท่าน ( )

- ( ) มีห้องเรียนพิเศษ (โปรดระบุชื่อห้อง.....)  
( ) ไม่มีห้องเรียนพิเศษ

5. โรงเรียนของท่านสังกัด ( )

- ( ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1  
( ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โปรดทำให้ครบทุกข้อ โดยค่าตัวเลขระดับปฏิบัติ ดังนี้

5	หมายถึง	ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ นักวิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ด้านที่ 1 การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม</b>							
1	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง						
2	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางวิชาชีพ						
3	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเชื้อชาติที่มีความแตกต่างกัน						
4	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมช่วงชั้นอายุ						
5	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนาที่แตกต่างกัน						
6	ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมทางเพศที่แตกต่างกัน						
7	ผู้บริหารมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง						
8	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการประทุพติพิศทางวัฒนธรรม						
9	ผู้บริหารสามารถจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้						
<b>ด้านที่ 2 การมีความสามารถในการสื่อสาร</b>							
10	ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร						

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ นักวิจัย
		5	4	3	2	1	
11	ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดที่มีประสิทธิภาพ						
12	ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังอย่างรอบคอบ						
13	ผู้บริหารมีความสามารถในการเขียนที่มีประสิทธิภาพ						
14	ผู้บริหารมีความสามารถในการอ่านอย่างรอบคอบ						
15	ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกันได้						
<b>ด้านที่ 3 การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร</b>							
16	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้						
17	ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรและภายนอกองค์กร						
18	ผู้บริหารปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา						
19	ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน						
20	ผู้บริหารสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา						
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ						
<b>ด้านที่ 4 การสนับสนุนทรัพยากร</b>							
22	ผู้บริหารจัดให้มีการทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลายในสถานศึกษา						
23	ผู้บริหารจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียน						
24	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียน						

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ นักวิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ด้านที่ 5 การมีคุณธรรม</b>							
25	ผู้บริหารมีการสร้างความตระหนักทางด้านคุณธรรมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา						
26	ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารภายในองค์กร						
27	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความสามัคคีภายในองค์กร						
28	ผู้บริหารมีความเมตตา กรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา						
29	ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร						
30	ผู้บริหารมีความเสียสละและอุทิศตนให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจและไม่ย่อท้อ						
31	ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน						

ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดระบุปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
1.	.....
2.	.....
3.	.....
4.	.....
5.	.....
6.	.....
7.	.....
8.	.....
9.	.....
10.	.....
แนวทางการแก้ปัญหาและการพัฒนาด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	
1.	.....
2.	.....
3.	.....
4.	.....
5.	.....
6.	.....
7.	.....
8.	.....
9.	.....
10.	.....



**ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร****ปัญหาและอุปสรรคที่พบในด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร**

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

**แนวทางการแก้ปัญหาและการพัฒนาด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร**

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

**ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร****ปัญหาและอุปสรรคที่พบในด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร**

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

**แนวทางการแก้ปัญหาและการพัฒนาด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร**

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

**ด้านการสนับสนุนทรัพยากร****ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการสนับสนุนทรัพยากร**

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

**แนวทางการแก้ปัญหาและการพัฒนาด้านการสนับสนุนทรัพยากร**

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

### ด้านการมีคุณธรรม

#### ปัญหาและอุปสรรคที่พบในด้านการมีคุณธรรม

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

#### แนวทางการแก้ปัญหาและการพัฒนาด้านการมีคุณธรรม

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามจนเสร็จสมบูรณ์

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

### ส่วนที่ 1 บริบทของผู้ให้ข้อมูล

ชื่อโรงเรียน.....สพม .....

ผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

จำนวนนักเรียน.....คน จำนวนครู.....คน จำนวนบุคลากร.....คน

ประสบการณ์ทำงาน  น้อยกว่า 10 ปี  ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ห้องเรียนพิเศษของโรงเรียนท่าน.....

สัมภาษณ์เวลา..... เมื่อวันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

### ส่วนที่ 2 ตารางที่สัมภาษณ์

#### 1. แนวคิดและหลักการสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### 2. ปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

##### 2.1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

##### 2.2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

.....

.....

.....

.....

2.4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร

.....

.....

.....

.....

2.5 ด้านการมีคุณธรรม

.....

.....

.....

.....

### ส่วนที่ 3 บทสรุปของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ภาพรวมของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษาของท่าน

.....

.....

.....

2. บทเรียนหรือแนวปฏิบัติที่ดี ของ ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

**จำนวนและขนาดของโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559**

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีหน้าที่กำกับดูแลและจัดการศึกษาให้กับโรงเรียนมัธยม และขนาดของโรงเรียนในสังกัดจำนวน 67 โรงเรียน ดังนี้

จำนวนนักเรียน น้อยกว่า หรือเท่า 500 คน ขนาด เล็ก	จำนวน 5 โรงเรียน
จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 501 – 1,500 คน ขนาด กลาง	จำนวน 25 โรงเรียน
จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,501 – 2,500 คน ขนาด ใหญ่	จำนวน 19 โรงเรียน
จำนวนนักเรียน มากกว่า 2,500 คน ขนาด ใหญ่พิเศษ	จำนวน 18 โรงเรียน

ที่	โรงเรียน	จำนวนนักเรียน	ขนาดโรงเรียน
1	วัดสระเกศ	294	เล็ก
2	วัดสังเวช	312	เล็ก
3	พิทยาลงกรณ์พิทยาคม	365	เล็ก
4	สวนอนันต์	459	เล็ก
5	มักกะสันพิทยา	505	กลาง
6	อุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร	553	กลาง
7	วัดบวรนิเวศ	589	กลาง
8	ไชยนิมพลีพิทยาคม	593	กลาง
9	มัธยมวัดดาวคณอง	594	กลาง
10	วัดรางบัว	654	กลาง
11	วัดประดู่ในทรงธรรม	705	กลาง
12	วัดบวรมงคล	726	กลาง
13	วิมุตยารามพิทยากร	748	กลาง
14	ทวีธาภิเศก บางขุนเทียน	755	กลาง
15	วัดน้อยนพคุณ	786	กลาง
16	นवलนรดิศพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก	787	กลาง
17	มัธยมวัดเบญจมบพิตร	788	กลาง
18	โยธินบูรณะ 2 (สุวรรณสุทธาราม)	789	กลาง



ที่	โรงเรียน	จำนวนนักเรียน	ขนาดโรงเรียน
19	สุวรรณพลับพลาพิทยาคม	791	กลาง
20	แจรงร้อนวิทยา	823	กลาง
21	ฤทธิรงค์ร่อน	910	กลาง
22	ที่ปังกวิทยาพัฒนา (วัดน้อยใน) ในพระราชูปถัมภ์ฯ	951	กลาง
23	ธนบุรีวรเทพีพลารักษ์	1,088	กลาง
24	ศีลาจารพิพัฒน์	1,089	กลาง
25	มัธยมวัดนายโรง	1,111	กลาง
26	มหารณพาราม	1,213	กลาง
27	ไตรมิตรวิทยาลัย	1,214	กลาง
28	วัดราชาธิวาส	1,252	กลาง
29	วัดอินทาราม	1,506	ใหญ่
30	ราชวินิตบางแคปานจ้ำ	1,541	ใหญ่
31	มัธยมวัดคูสิดาราม	1,584	ใหญ่
32	วัดพุทธบูชา	1,587	ใหญ่
33	ราชันนทจารย์ สามเสนวิทยาลัย 2	1,625	ใหญ่
34	มัธยมวัดมกุฎกษัตริย์	1,641	ใหญ่
35	ที่ปังกวิทยาพัฒนา (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ	1,744	ใหญ่
36	สุวรรณารามพิทยาคม	1,921	ใหญ่
37	อิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย	1,938	ใหญ่
38	สตรีวัดระฆัง	1,945	ใหญ่
39	วัดราชบพิธ	1,966	ใหญ่
40	สันติราษฎร์วิทยาลัย	2,067	ใหญ่
41	บางมดวิทยา สีสูกหวาดจวนอุปถัมภ์	2,103	ใหญ่
42	ราชวินิต มัธยม	2,116	ใหญ่
43	สวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี	2,172	ใหญ่
44	สายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์	2,179	ใหญ่
45	เบญจมราชาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์	2,180	ใหญ่
46	ปัญญาารคุณ	2,329	ใหญ่

ที่	โรงเรียน	จำนวนนักเรียน	ขนาดโรงเรียน
47	สตรีวัดอัสสัมชัญ	2,407	ใหญ่
48	จันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม	2,410	ใหญ่
49	โพธิสารพิทยากร	2,474	ใหญ่
50	ทวีธาภิเศก	2,667	ใหญ่พิเศษ
51	วัดราชโอรส	2,717	ใหญ่พิเศษ
52	ชินโรสวิทยาลัย	2,743	ใหญ่พิเศษ
53	วัดนวลนรดิศ	2,791	ใหญ่พิเศษ
54	มัธยมวัดหนองแขม	2,850	ใหญ่พิเศษ
55	ศึกษานารีวิทยา	2,858	ใหญ่พิเศษ
56	บางปะกอกวิทยาคม	2,993	ใหญ่พิเศษ
57	นวมินทรราชินูทิศ สตรีวิทยา	3,006	ใหญ่พิเศษ
58	สามเสนวิทยาลัย	3,023	ใหญ่พิเศษ
59	เทพศิรินทร์	3,158	ใหญ่พิเศษ
60	มัธยมวัดสิงห์	3,179	ใหญ่พิเศษ
61	ศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์	3,211	ใหญ่พิเศษ
62	สตรีวิทยา	3,217	ใหญ่พิเศษ
63	รัตนโกสินทร์สมโภช บางขุนเทียน	3,350	ใหญ่พิเศษ
64	ศึกษานารี	3,416	ใหญ่พิเศษ
65	โยธินบูรณะ	3,547	ใหญ่พิเศษ
66	สวนกุหลาบวิทยาลัย	3,566	ใหญ่พิเศษ
67	เตรียมอุดมศึกษา	4,373	ใหญ่พิเศษ

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ปีการศึกษา 2559

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีหน้าที่กำกับดูแลและจัดการศึกษาให้กับโรงเรียนมัธยม และขนาดของโรงเรียนในสังกัดจำนวน 52 โรงเรียน ดังนี้

จำนวนนักเรียน น้อยกว่า หรือเท่า 500 คน	ขนาดเล็ก	จำนวน 0 โรงเรียน
จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 501 – 1,500 คน	ขนาด กลาง	จำนวน 5 โรงเรียน
จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,501 – 2,500 คน	ขนาดใหญ่	จำนวน 23 โรงเรียน
จำนวนนักเรียน มากกว่า 2,500 คน	ขนาดใหญ่พิเศษ	จำนวน 24 โรงเรียน

ที่	โรงเรียน	จำนวนนักเรียน	ขนาดโรงเรียน
1	พุทธจักรวิทยา	543	กลาง
2	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสุวรรณภูมิ	751	กลาง
3	เจ้าพระยาวิทยาคม	795	กลาง
4	จันทร์หุ่นบำเพ็ญ	1098	กลาง
5	เตรียมอุดมศึกษาสุวินทวงศ์	1280	กลาง
6	มัธยมวัดธาตุทอง	1613	ใหญ่
7	สุขุมวิทพันธุ์อุปถัมภ์	1635	ใหญ่
8	ยานนาวาเวศวิทยาคม	1640	ใหญ่
9	กุนนทีรุทธารามวิทยาคม	1645	ใหญ่
10	ราชดำริ	1694	ใหญ่
11	ปทุมคงคา	1737	ใหญ่
12	ดอนเมืองจตุรจินดา	1896	ใหญ่
13	มัธยมวัดบึงทองหลาง	1922	ใหญ่
14	สีกัน (วัฒนานคร์อุปถัมภ์)	1949	ใหญ่
15	ลาดปลาเค้าพิทยาคม	2008	ใหญ่
16	สตรีวัดมหาพฤฒาราม ในพระบรมราชินูปถัมภ์	2090	ใหญ่
17	ศรีพฤฒา	2097	ใหญ่
18	เทพศิลา	2120	ใหญ่
19	รัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน	2130	ใหญ่
20	สตรีศรีสุริโยทัย	2135	ใหญ่
21	ฤทธิยะวรรณาลัย 2	2217	ใหญ่

ที่	โรงเรียน	จำนวนนักเรียน	ขนาดโรงเรียน
22	พระโขนงพิทยาลัย	2236	ใหญ่
23	สตรีศรีบุรุษบำรุง	2277	ใหญ่
24	นนทรีวิทยา	2281	ใหญ่
25	รัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง	2292	ใหญ่
26	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4	2301	ใหญ่
27	ราชวินิตบางเขน	2328	ใหญ่
28	วชิรธรรมสาธิต	2469	ใหญ่
29	นวมินทรราชินูทิศ บดินทรเดชา	2504	ใหญ่พิเศษ
30	นวมินทรราชูทิศ กรุงเทพมหานคร	2602	ใหญ่พิเศษ
31	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ รัชดา	2663	ใหญ่พิเศษ
32	สิริรัตนาร	2815	ใหญ่พิเศษ
33	มัธยมวัดหนองจอก	2825	ใหญ่พิเศษ
34	นวมินทรราชินูทิศ สตรีวิทยา 2	2852	ใหญ่พิเศษ
35	สายน้ำผึ้ง ในพระอุปถัมภ์ ฯ	2916	ใหญ่พิเศษ
36	นวมินทรราชินูทิศ เบญจมราชาลัย	2971	ใหญ่พิเศษ
37	นวมินทรราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	3081	ใหญ่พิเศษ
38	สุรศักดิ์มนตรี	3109	ใหญ่พิเศษ
39	พรตพิทยพยัต	3113	ใหญ่พิเศษ
40	บางกะปิ	3212	ใหญ่พิเศษ
41	วัดสุทธิวราราม	3235	ใหญ่พิเศษ
42	สารวิทยา	3303	ใหญ่พิเศษ
43	เทพศิรินทร์ร่มเกล้า	3338	ใหญ่พิเศษ
44	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	3386	ใหญ่พิเศษ
45	ดอนเมืองทหารอากาศบำรุง	3419	ใหญ่พิเศษ
46	ศรีบุรุษบำรุง	3539	ใหญ่พิเศษ
47	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2	4149	ใหญ่พิเศษ
48	หอวัง	4326	ใหญ่พิเศษ
49	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)	4416	ใหญ่พิเศษ

ที่	โรงเรียน	จำนวนนักเรียน	ขนาดโรงเรียน
50	ฤทธิยะวรรณาลัย	4493	ใหญ่พิเศษ
51	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ	4584	ใหญ่พิเศษ
52	สตรีวิทยา 2	4730	ใหญ่พิเศษ

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2559

ข้อมูลรายชื่อ และขนาดของโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามจำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2559 สรุปได้ดังนี้

จำนวนนักเรียน น้อยกว่า หรือเท่า 500 คน	ขนาด เล็ก	จำนวน 4 โรงเรียน
จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 501 – 1,500 คน	ขนาด กลาง	จำนวน 29 โรงเรียน
จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,501 – 2,500 คน	ขนาด ใหญ่	จำนวน 44 โรงเรียน
จำนวนนักเรียน มากกว่า 2,500 คน	ขนาด ใหญ่พิเศษ	จำนวน 42 โรงเรียน

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ -สกุล

ประวัติการศึกษา

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

นายนนกร มังคละศิริ

ปี พ.ศ. 2554

ครุศาสตร์บัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชามัธยมศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ครู โรงเรียนศรีอยุธยาในพระอุปถัมภ์ฯ