

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ\*  
MULTICULTURAL LEADERSHIP DEVELOPMENT GUIDELINES FOR SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA, CHAIYAPHUM PROVINCE

กัญญาลักษณ์ ชีพอุบัติ

Kunyalak Chipubat

ชัชจรียา ไบลี

Chatjariya Bailee

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

Udon Thani Rajabhat University, Thailand.

E-mail: Pinida22@gmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม 3) เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วยระเบียบวิธีเชิงปริมาณ และระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2563 จำนวน 242 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน เครื่องมือวิจัยได้แก่แบบสอบถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .977 และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล แจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ  $PNI_{MODIFIED}$

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพที่เป็นอยู่ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของ

---

\* Received: 11 June 2023; Revised: 28 June 2023; Accepted: 29 June 2023



ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ ด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม มีค่า ( $PNI_{MODIFIED} = 0.286$ ) ลำดับที่ 2 ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีค่า ( $PNI_{MODIFIED} = 0.236$ ) ลำดับที่ 3 ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากรมีค่า ( $PNI_{MODIFIED} = 0.211$ ) ลำดับที่ 4 ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มีค่า ( $PNI_{MODIFIED} = 0.152$ ) ส่วนข้อที่มีค่า  $PNI_{MODIFIED}$  น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านที่ 1 ด้านการเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีค่า ( $PNI_{MODIFIED} = 0.122$ ) 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แนวทางทั้งหมด 23 แนวทางแนวทาง

**คำสำคัญ:** แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา

## Abstract

The primary objective of this research article is to investigate the current state and desired conditions of multicultural leadership among school administrators and to prioritize the development of multicultural leadership qualities. Additionally, this study aims to propose guidelines for enhancing multicultural leadership among school administrators within the Office of Primary Educational Service Area in Chaiphum Province. This research adopts a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative methods. The research sample consists of 242 school administrators from the 2020 academic year, with a reliability coefficient of .977. The data analysis employs statistical techniques such as frequency distribution, percentages, means, and standard deviations.

The analysis of the data regarding the needs and requirements of multicultural leadership among school administrators reveals that the aspect with the highest level of necessity is the fifth aspect, which pertains to morality and ethics ( $PNI_{MODIFIED} = 0.286$ ). The second and third aspects that hold significant importance are the development of interpersonal relationships within the organization ( $PNI_{MODIFIED} = 0.236$ ). Following this, the fourth aspect, resource support, is deemed essential ( $PNI_{MODIFIED} = 0.211$ ), while the ability to communicate is ranked fourth ( $PNI_{MODIFIED} = 0.152$ ). The aspect with the lowest value is the first aspect, cultural openness ( $PNI_{MODIFIED} = 0.122$ ). Moreover, this research provides



a comprehensive set of 23 guidelines for the development of multicultural leadership among school administrators.

**Keywords:** development guidelines, multicultural leadership, school administrators

## บทนำ

โลกมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ ต้องเตรียมความพร้อมในด้านการเรียนรู้และปรับตัวทั้งในระดับบุคคล องค์กร ประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นยังส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายของผู้คนอย่างเสรี การให้ความสำคัญในด้านการเงิน เศรษฐกิจ การค้าและบริการ ทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้น สถาบัน Free World Academy ของประเทศสหรัฐอเมริกาได้วิเคราะห์ว่า ในปี ค.ศ. 2030 เศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอเมริกาเหนือ เอเชียเหนือ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และอินเดีย จะเป็นกลุ่มที่มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงกว่าประเทศอื่น ๆ และจะมีสัดส่วนในเศรษฐกิจโลกสูงขึ้นกว่าในปัจจุบัน (นมกร มังคละศิริ, 2560)

สถานการณ์ของโลกมีการแข่งขันในด้านเศรษฐกิจสูง ดังนั้น ประเทศต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจในแง่ของการสร้างเครือข่ายด้านการค้า ซึ่งประเทศในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เล็งเห็นถึงความสำคัญในจุดนี้ จึงทำให้เกิดการรวมตัวขึ้นเป็นประชาคมอาเซียน เพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองทางด้านเศรษฐกิจในการกำหนดกติกาโลกให้ธุรกิจในทุกระดับเปิดการค้าเสรีมากขึ้น (นมกร มังคละศิริ, 2560) ดังนั้น ในการพัฒนาประเทศไทยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) อยู่ในห้วงเวลาของการปฏิรูปประเทศเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานหลายด้านที่สั่งสมมานาน ท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดมากขึ้น การแข่งขันด้านเศรษฐกิจจะเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้น เป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และจะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้าน และจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น ช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นับเป็นจังหวะเวลาที่ท้าทายอย่างมาก ที่ประเทศไทยต้องปรับตัวขนานใหญ่ โดยจะต้องเร่งพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้าน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยท่ามกลางการแข่งขันในโลกที่รุนแรงขึ้นมาก แต่ประเทศไทยมีข้อจำกัดหลายด้าน อาทิ คุณภาพคนไทยยังต่ำ



แรงงานส่วนใหญ่มีปัญหาทั้งในเรื่ององค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สังคมขาดคุณภาพและมีความเหลื่อมล้ำสูง ที่เป็นอุปสรรคต่อการยกระดับศักยภาพ การพัฒนาโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัย ส่งผลให้ขาดแคลนแรงงาน จำนวนประชากรวัยแรงงานลดลงตั้งแต่ปี 2558 และโครงสร้างประชากรจะเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ ภายในสิ้นแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมก็ร่อยหรอเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นทั้งต้นทุนในเชิงเศรษฐกิจและผลกระทบร้ายแรงต่อคุณภาพชีวิตประชาชน ในขณะที่การบริหารจัดการภาครัฐยังด้อยประสิทธิภาพ ขาดความโปร่งใส และมีปัญหาคอร์รัปชันเป็นวงกว้าง จึงส่งผลให้การผลักดัน ขับเคลื่อนการพัฒนาไม่เกิดผลสัมฤทธิ์เต็มที่ บางภาคส่วนของสังคมจึงยังถูกทิ้งอยู่ข้างหลัง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชนทำให้เรารู้สึกว่าเรามีเพื่อน เพื่อนที่เรารู้จักเป็นอันดับแรกสุดก็คือครอบครัวของเราเอง ถัดไปคือครอบครัวข้างเคียง หมู่บ้าน ตำบล จังหวัด และที่สุดคือประเทศ และตามปกติคนทั้งหลายนั้นจะอยู่ร่วมกันได้ดี ต่อเมื่อมีหลักความเชื่อหรือเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจอย่างหนึ่งอย่างเดียวกัน เป็นเหมือนแกนหรือสายเชือกที่ร้อยประสานกันไว้ ในบรรดาหลักความเชื่อหรือเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจทั้งหลาย ฉะนั้น การศึกษาสังคมพหุวัฒนธรรม (The Multiple Cultural Societies) เป็นการศึกษาความแตกต่างทางภาษา ขนบประเพณี ความเชื่อ ศาสนา และวิถีชีวิตบนพื้นฐานของการยอมรับ สิทธิเสรีภาพ และหน้าที่ของแต่ละบุคคล ซึ่งมีชีวิตความเป็นอยู่ที่แตกต่างกัน ได้รับการพัฒนาทุกด้าน เพื่อนำไปสู่ความเท่าเทียมกันของทุกคนในสังคม ซึ่งในท้ายที่สุดการศึกษาพหุวัฒนธรรมจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยนำไปสู่ความเป็นสังคมที่มีความสมบูรณ์ มีคุณค่าและความสวยงามบนความแตกต่างที่หลากหลาย (วารุณี ฐิริสินสิทธิ์, 2556)

การบริหารองค์การที่ประกอบด้วยความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทำให้การสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาและการสร้างศักยภาพให้คนในองค์กรเพิ่มขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญ (Adler, M. A., 2008) พหุวัฒนธรรมนิยม (Multiculturalism) เป็นทั้งทฤษฎี แนวปฏิบัติและกรอบการเมื่อบนคุณค่าความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม เป็นการมองหาคุณค่าเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมีความท้าทายในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ ความเป็นเพศ ศาสนา และอัตลักษณ์อื่น ๆ ซึ่งแนวคิดพหุวัฒนธรรมทำให้สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งและไปสู่องค์การที่มีจริยธรรมและพหุวัฒนธรรมได้ องค์การพหุวัฒนธรรมเป็นองค์การที่มีระดับความหลากหลาย และพยายามสร้างอัตลักษณ์สถาบันเชิงวัฒนธรรมจากความหลากหลายนั้น องค์การพหุวัฒนธรรมจะประกอบไปด้วยลักษณะของกลุ่มที่หลากหลาย ที่อาจเกิดจากความแตกต่างทางเพศ ชาติ เชื้อชาติและลักษณะเฉพาะ



ของงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเป็นการสร้างกลุ่มทางวัฒนธรรมขนาดเล็กในองค์กร (เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2552)

การจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของผู้คนในพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน จึงเป็นประเด็นที่ท้าทายสำหรับนักการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐบาล ในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ ความต้องการ และวิถีชีวิตของผู้คนที่ประกอบไปด้วยชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนาและระดับของศักยภาพทางการเรียนรู้ของผู้เรียน ที่มีความแตกต่างกัน ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม ศักยภาพของผู้เรียน รวมถึงบุคคลในชุมชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ที่มาจากพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่ต่างกัน นักการศึกษาให้ความสำคัญของผู้เรียนว่า ต้องมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งรวมถึงการบูรณาการวัฒนธรรมของผู้เรียนเข้ากับการเรียนการสอน ผู้นำที่มีสมรรถนะทางด้านพหุวัฒนธรรมนั้น จะต้องมั่นใจว่าแนวทางการสอนของสถานศึกษานั้น มีความเป็นพหุวัฒนธรรม มีรูปแบบการสอนที่หลากหลาย มีมุมมองว่าผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องมีความตระหนักเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้เรียน ซึ่งค่อนข้างมีความอ่อนไหวต่อระบบและการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา (Morote, E, 2010)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญ และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จึงมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำสถานศึกษา และมีบทบาทที่สำคัญในการกำหนดนโยบาย รูปแบบการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน รวมถึงการแสดงออกทางความคิดเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมนิยมและการศึกษาพหุวัฒนธรรม จะช่วยให้ทราบถึงความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจอย่างมากที่จะทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเป็นประโยชน์ในการสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ



2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

## วิธีดำเนินการวิจัย

**ระยะที่ 1** ศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ และสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมจังหวัดศึกษาชัยภูมิ ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 621 โรงเรียน ผู้บริหาร จำนวน 621 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ปีการศึกษา 2563 จำนวน 242 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และ มอร์แกน Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

**ระยะที่ 2** เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 9 คน มีคุณสมบัติ คือ เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่นระดับเขตพื้นที่การศึกษาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2555 -2562

## ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ และวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ



**ตารางที่ 1** สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

| ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม                             | สภาพที่เป็นอยู่ |      |         | สภาพที่คาดหวัง |      |           | PNI   | อันดับ |
|------------------------------------------------------|-----------------|------|---------|----------------|------|-----------|-------|--------|
|                                                      | $\bar{x}$       | S.D. | แปลผล   | $\bar{x}$      | S.D. | แปลผล     |       |        |
| ด้านที่ 1 ด้านการเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม | 3.33            | 0.37 | ปานกลาง | 3.84           | 0.55 | มาก       | 0.122 | 5      |
| ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร            | 3.60            | 0.49 | มาก     | 4.32           | 0.52 | มาก       | 0.152 | 4      |
| ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร      | 3.28            | 0.31 | ปานกลาง | 4.35           | 0.50 | มาก       | 0.236 | 2      |
| ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร                    | 3.25            | 0.37 | ปานกลาง | 4.17           | 0.46 | มาก       | 0.211 | 3      |
| ด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม                   | 3.38            | 0.32 | ปานกลาง | 4.78           | 0.49 | มากที่สุด | 0.286 | 1      |
| โดยรวม                                               | 3.37            | 0.20 | ปานกลาง | 4.29           | 0.40 | มาก       | 0.202 | -      |

จากตารางพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}$  = 3.37, S.D. = 0.20) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ( $\bar{x}$  = 3.60, S.D. = 0.49) ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{x}$  = 3.38, S.D. = 0.32) ด้านการเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ( $\bar{x}$  = 3.33, S.D. = 0.37) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ( $\bar{x}$  = 3.28, S.D. = 0.31) ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ( $\bar{x}$  = 4.32, S.D. = 0.52) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.29, S.D. = 0.40) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม มีสภาพที่เป็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.78, S.D. = 0.49) ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีสภาพที่เป็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.35, S.D. = 0.50) ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสารมีสภาพที่เป็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 3.80, S.D. = 0.16) ด้านที่ 4 ด้าน



การสนับสนุนทรัพยากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.46) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านที่ 1 ด้านการเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีสภาพที่เป็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.78$ , S.D. = 0.49)

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ มีค่า  $PNI_{modified}$  อยู่ระหว่าง 0.152 - 0.286 เรียงลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมมีค่า ( $PNI_{modified} = 0.286$ ) ลำดับที่ 2 ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีค่า ( $PNI_{modified} = 0.236$ ) ลำดับที่ 3 ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากรมีค่า ( $PNI_{modified} = 0.211$ ) ลำดับที่ 4 ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มีค่า ( $PNI_{modified} = 0.152$ ) ส่วนข้อที่มีค่า  $PNI_{modified}$  น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านที่ 1 ด้านการเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีค่า ( $PNI_{modified} = 0.122$ )

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า

ด้านที่ 1 ด้านการเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ควรจัดกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมระหว่างผู้บริหารและครู โดยหากิจกรรมที่มีความน่าสนใจ เช่น กิจกรรมกีฬา เพื่อสร้างความอบอุ่นในองค์กร ร้อยละ 21.74

ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ผู้บริหารควรมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร ร้อยละ 29.55 ผู้บริหารควรมีศาสตร์และศิลป์ในการพูด เพื่อให้เกิดการโน้มน้าวใจคนได้ ร้อยละ 18.18

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ควรมีความยืดหยุ่นในการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์ เพื่อการอยู่ร่วมกัน ร้อยละ 13.13

ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณสำหรับใช้ในการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียนให้ครอบคลุมและมีความหลากหลาย ร้อยละ 13.33 ควรให้สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ร้อยละ 21.67

ด้านที่ 5 ด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมเป็นหัวใจหลักในการบริหารงานภายในองค์กร ร้อยละ 24.00 ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลาง ตัดสินทุกอย่างด้วยความยุติธรรม และต้องอาศัยหลักคุณธรรมในการบริหารงานบนความแตกต่าง ร้อยละ 44.00



ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะทั้ง 5 ด้าน ไปสร้างเป็นแนวคำถามเพื่อใช้ศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ในระยะที่ 2

วัตถุประสงค์ข้อ ๓ การหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ จากผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์การหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิทั้ง 5 ด้าน ผู้วิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

|                                            |                                                                                           |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านการเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม | 1. ผู้บริหารต้องเปิดใจยอมรับหลากหลายทางวัฒนธรรม อาทิ เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา        |
|                                            | 2. ผู้บริหารต้องมีต้องสร้างกฎระเบียบให้เป็นแนวเดียวกันเพื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติร่วมกัน   |
|                                            | 3. ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้เกิดความเท่าเทียมในวัฒนธรรมองค์กร                              |
|                                            | 4. ผู้บริหารต้องรับฟังและให้เกียรติความคิดเห็นของทุกคน                                    |
| ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร            | 1. ผู้บริหารควรมีการเข้ารับการอบรมด้านภาษาอังกฤษอยู่เสมอ                                  |
|                                            | 2. ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างชัดเจนชัดเจน และรับผิดชอบในคำพูดของตนเองเสมอ |
|                                            | 3. ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการพูดเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนในองค์กร                      |
|                                            | 4. ผู้บริหารต้องมีทักษะในการเป็นนักประสานความร่วมมือจากหน่วยงาน ภายนอก                    |
|                                            | 5. ผู้บริหารสามารถสื่อสารด้วยวิธีการเขียนที่ชัดเจนและถูกต้อง                              |
| ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร      | 1. ผู้บริหารควรมีความเข้าใจบนพื้นฐานความแตกต่างอย่างหลากหลาย                              |
|                                            | 2. ผู้บริหารต้องมองเห็นคุณค่าและเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม                             |
|                                            | 3. ผู้บริหารควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม                 |
|                                            | 4. ผู้บริหารต้องอดทนต่อสภาวะการณ์ที่มีความกดดันต่างๆ                                      |
|                                            | 5. ผู้บริหารควรสร้างข้อประพฤติปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกันในองค์กร                             |
| ด้านการสนับสนุนทรัพยากร                    | 1. ผู้บริหารต้องจัดให้มีหลักสูตรสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น             |
|                                            | 2. ผู้บริหารต้องวางแผนการบริหารงบประมาณเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร             |
|                                            | 3. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองพร้อมจัดทำรายงานการพัฒนาตนเองทุกภาคเรียน |
|                                            | 4. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล บริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม                  |
| ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม                   | 1. ผู้บริหารควรมีความโอปอ้อมอารีต่อผู้ร่วมงาน                                             |
|                                            | 2. ผู้บริหารต้องมีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง                           |
|                                            | 3. ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรม จริยธรรม                               |
|                                            | 4. ผู้บริหารต้องวางตัวเป็นกลาง                                                            |
|                                            | 5. ผู้บริหารต้องมีความจริงใจในการทำงาน ไม่เลือกปฏิบัติ                                    |



## อภิปรายผล

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ สภาพที่เป็นอยู่ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ สภาพที่เป็นอยู่ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีสภาพที่เป็นอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน และระดับปานกลาง 4 ด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 2 การมีความสามารถในการสื่อสาร มีสภาพที่เป็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพัชรภา เอื้ออมรรณิข (พัชรภา เอื้ออมรรณิข, 2560) Yeung, Lee และ Yue (Yeung, A. Lee, Y., Yue, K. W. R, 2006) รองลงมา คือ ด้านที่ 1 ด้านการเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีสภาพที่เป็นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีระศักดิ์ พัทธบุรี (วีระศักดิ์ พัทธบุรี, 2559) รองลงมา คือ ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร มีสภาพที่เป็นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพิริยะกร ฤณา (พิริยะ ฤณา, 2560) พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย) (พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย), 2556)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม มีสภาพที่เป็นอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอนันท์ งามสะอาด (อนันท์ งามสะอาด, 2563) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) รองลงมา คือ ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสารมีสภาพที่เป็นอยู่ในระดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบุตรี จารุโรจน์ (บุตรี จารุโรจน์, 2550) รองลงมาคือ ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (นมกร มังคละศิริ, 2560) และด้านสุดท้ายคือ ด้านที่ 1 ด้านการเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีสภาพที่เป็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบอร์ดาส (Bordas, J, 2009)

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า มีความสำคัญเรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเหียง และหุ



(Yeung, A. Lee, Y., Yue, K. W. R, 2006) คาร์เนล (Canen, A., & Canen, A, 2008) พิริยะ กรุณา (พิริยะ กรุณา, 2560)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

ด้านที่ 1 ด้านการเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยอมรับและให้เกียรติความคิดเห็นของทุกคน ตระหนักว่าทุกความคิดมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กร มีการจัดการให้เกิดกิจกรรมที่สอดคล้องกับแต่ละวัฒนธรรม ธรรมเนียม ประเพณี รวมถึงปลูกฝังให้ครูผู้สอนรู้จักการยอมรับความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม เพศ อายุ และสนับสนุนวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างเท่าเทียม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อะห์มัด ยี่สุนทร และคณะ (อะห์มัด ยี่สุนทร, 2559)

ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องมีความชำนาญทางด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะด้านภาษาอังกฤษ เพราะเป็นภาษาสากลที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และผู้บริหารควรมีความสามารถในการสื่อสารด้วยการเขียนที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารจัดเป็นทักษะที่สำคัญ ที่ช่วยให้มีการสร้างสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในองค์กร เป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารควรมีศาสตร์และศิลป์ในการพูด เพื่อให้เกิดการโน้มน้าวใจคนได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แอดเลอร์ (Adler, M. A., 2008)

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ผู้บริหารควรมีการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกันระหว่างครูไทยและครูต่างชาติ หรือครูทุกเพศ ทุกวัย เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น การจัดกิจกรรมในโอกาสพิเศษ เช่น วันเกิดบุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจบนพื้นฐานความหลากหลายของคนในองค์กร ต้องสร้างแรงจูงใจและสร้างความศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิริยะ กรุณา (พิริยะ กรุณา, 2560)

ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ผู้บริหารต้องจัดทำหลักสูตรสถานท้องถิ่น เพื่อให้เข้ากับบริบทของชุมชน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการหาทรัพยากรจากองค์การภายนอก เพื่อมาสนับสนุนสถานศึกษา ให้สถานศึกษามีงบประมาณเพียงพอและเหมาะสมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณสำหรับใช้ในการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียนให้ครอบคลุม และมีความหลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมาน อัครภูมิ (สมาน อัครภูมิ, 2549)

ด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมจริยธรรม มีความเมตตาแก่ผู้ร่วมงาน มีความเสียสละ และอุทิศตนเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหาร



ต้องมีความจริงใจ ไม่เลือกปฏิบัติ ต้องวางตนเป็นกลางเพื่อให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพและทุ่มเทให้กับการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสถาบันราชประชาสมาสัย (สถาบันราชประชาสมาสัย, 2549)

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ สรุปได้ว่า 1) สภาพที่เป็นอยู่ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การจัดลำดับความสำคัญของการจำเป็นอย่างยิ่งของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า มีความสำคัญเรียงตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม 3) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ได้แนวทางทั้งหมด 23 แนวทาง

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1.1 ควรนำผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ประโยชน์ ในการบริหารงานในรูปแบบความหลากหลายของพหุวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ
- 1.2 ควรนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดพหุวัฒนธรรมทั้ง 5 ด้านไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทสถานศึกษาของตนเอง
- 1.3 ควรมีการนำผลการวิจัยไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับบริบทของพหุวัฒนธรรมต่อไป

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรมีการศึกษาปัญหาของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม เพื่อนำผลมาพัฒนาให้การบริหารองค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 2.2 ควรมีการศึกษาสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็น ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครอบคลุมทุกจังหวัด



2.3 ควรมีการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ

## เอกสารอ้างอิง

- นมกร มังคละศิริ. (2560). ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพฯ. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการศึกษา*. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.
- บุตรี จารุโรจน์. (2550). *ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พระสกล ฐานธัมโม (อินทร์คล้าย). (2556). การบริหารสถานศึกษาตามธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์. ใน *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พัชราภา เอื้ออมรวิช. (2560). การสื่อสารภายใต้มิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมตาม แนวคิด Geert Hofstede. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 25(47), 223-240.
- พิริยะ กรุณา. (2560). การบริหารสถานศึกษาแบบพหุวัฒนธรรมในโรงเรียนสองศาสนา. ใน *การประชุมวิชาการการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ "GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2018"*, 325-361.
- วารุณี ภูริสินสิทธิ์. (2556). *ขบวนการและแนวคิดทางสังคมแห่งศตวรรษที่ 20*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : โครงการจัดพิมพ์คบไฟ.
- วีระศักดิ์ พัทบุรุษ. (2559). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สถาบันราชประชาสมาสัย. (2549). *ธรรมาภิบาลบันดาลสุข*. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงสาธารณสุข.



- สมาน อัครภูมิ. (2549). *การบริหารงานในสถานศึกษา*. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564*. กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- อนันท์ งามสะอาด. (2551). ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effective) ต่างกันอย่างไร. เรียกใช้เมื่อ 18 กรกฎาคม 2563 จาก <https://thaiwinner.com/efficiency-effectiveness/>.
- อะห์มัด ยี่สุนทร. (2559). สภาพปัญหาและแนวทางการบริหารหลักสูตรอิสลามศึกษาแบบเข้มข้นในโรงเรียนของรัฐ จังหวัดสงขลา. *วารสารอัล-ฮิกมะฮ์ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี*, 12(1), 1-15.
- เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2552). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม : การทบทวนแนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ปัตตานี*, 20(1), 1-16.
- Adler, M. A. (2008). Gender difference in job autonomy : The consequences of occupational segregation and authority. *Sociological Quarterly*, 34(3), 449.
- 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., & Canen, A. (2008). Multicultural leadership : The costs of its absence in organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 19(1), 4-19.
- Morote, E. (2010). A reliable survey to measure teachers' multiple awareness to their school environment. *The Journal of Multicultural Education*, 5(1), 1-13.
- Yeung, A. Lee, Y., Yue, K. W. R. (2006). Multicultural leadership for a sustainable total school environment. *Education Research Policy Practice*, 5, 121-131. Enterprise, pp. 275-294. Wesport, CN : Praeger.