

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหาร  
โรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

Guidelines Development Multicultural Leadership for School Administrators  
for Managing Schools in Highland Areas Doi Santikeeree Educational  
Development Network Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3

ธนากร แสนคำมา<sup>1</sup>, สมเกียรติ ตุ่นแก้ว<sup>2</sup> และ ไพโรภ รัตนชวงค์<sup>3</sup>

Tanakorn Saenkhamma<sup>1</sup>, Somkiet Tunkaew<sup>2</sup> and Pairop Rattanachuwong<sup>3</sup>

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

Master of Education (Educational Administration) Faculty of Education, Chiang Rai Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author's Email: <sup>1</sup>korn2736.16@gmail.com

วันที่รับบทความ: 11 พฤษภาคม 2568; วันที่แก้ไขบทความ 25 มิถุนายน 2568; วันที่ตอบรับบทความ: 28 มิถุนายน 2568

Received: 11 May 2025; Revised: 25 July 2025; Accepted: 28 July 2025

## บทคัดย่อ

การศึกษาอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัจจัยสำคัญ และหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาดอยสันติคีรี เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบสัมภาษณ์ และแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group) และวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปเนื้อหาสำคัญนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง ผลการศึกษา พบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีดังนี้ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านระบบปฏิบัติการ มีปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มีปัจจัยภายใน คือ ด้านคนในองค์กร ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยด้านสังคม ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร มีปัจจัยภายใน คือ กลยุทธ์ขององค์กร ด้านค่านิยมร่วม มีปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยด้านสังคม ด้านการสนับสนุนทรัพยากรในปัจจุบัน มีปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยด้านสังคม ด้านการมีคุณธรรมผู้บริหาร มีปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านค่านิยมร่วม มีปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยด้านสังคม 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า มีแนวทางพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทาง

วัฒนธรรม 2) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร 3) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร 4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากรในปัจจุบัน 5) ด้านการมีคุณธรรมผู้บริหาร

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม; โรงเรียนบนพื้นที่สูง

## Abstract

The purposes of this independent study are to study the current state of multicultural leadership among educational institution administrators, to study important factors in the development of multicultural leadership among school administrators, and to explore development guidelines for multicultural leadership of educational institution administrators. The interviewing, the group discussions and the questionnaire was employed to collect information. Statistics used are the frequency, percentage, average and standard deviation, also content analysis. The summary of important content results is presented in tables and essays. as follow : 1. The overall results of the study of the current state of multicultural leadership among educational institution administrators are at a high level. 2. The important factors for the development of multicultural leadership among school administrators consist the internal and external factors, which are the following: The area of accepting the diversity of culture contains the internal factors, which are: skills, knowledge, abilities, organizational strategy and operating system as well as the external factors, which are: society and technology. The area of Having the ability to communicate contains the internal factors, which are: people in the organization, skills, knowledge, and abilities. And contains with society as an external factor. The area of developing relationships among people in the organization contains with the internal factor which is the organization's strategy. In the area of shared values has society as the external factor. The area of current resource support, there are internal factors, which are: skills, knowledge, and abilities. And the external factor in this area is society. In terms of having morality in executives, there are internal factors as following; skills, knowledge, abilities. In the area of shared values, an external factor is society. 3) The study of Guidelines for developing multicultural leadership among school administrators found 5 development guidelines: 1) In term of accepting the diversity of culture, executives should study and learn about diverse cultures. 2) In term of having the ability to communicate. 3) Developing relationships among people in the organization. 4) In term of Current resource support. 5) In terms of having morality in executives.

**Keywords:** Multicultural Leadership; Highland Schools

## บทนำ

โลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประเทศต่าง ๆ จำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ในเศรษฐกิจโลกในปี 2030 (นนกร มังคละศิริ, 2560) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560



กำหนดหลักการสำคัญเกี่ยวกับการศึกษา รูปแบบการศึกษา และบทบาทของรัฐ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช, 2560) สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552)

การบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาบนพื้นที่สูง บนพื้นฐานของแนวคิด จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงกับเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ ความเชื่อทางศาสนา สังคม ประเพณี วัฒนธรรม และศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงบริบทต่าง ๆ ของโรงเรียน ทั้งนี้รวมถึงผู้คนที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงออกให้เห็นถึงภาวะผู้นำ (ศุภกร เมฆขยาย และคณะ, 2557) โดยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ขับเคลื่อนการศึกษาที่เคารพความแตกต่างใช้ความตระหนักนำอำนาจ ส่งเสริมมิติวัฒนธรรม เชื่อมโยงสถานศึกษา ชุมชน พัฒนาการศึกษา ส่งเสริมกิจกรรม โปรแกรม โครงสร้าง องค์กร ที่เอื้อต่อการศึกษาพหุวัฒนธรรม สนับสนุนงบประมาณ พัฒนาบุคคล ชุมชน เรียนรู้ความแตกต่าง สร้างองค์ความรู้ นโยบาย สะท้อนความเป็นพหุวัฒนธรรม ส่งเสริมความเข้าใจ เคารพ ยอมรับ ความแตกต่าง อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยยอมรับ เคารพ และแสดงน้ำใจต่อกัน (ขวัญสุดา วงษ์แหยม, 2559)

กลุ่มพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี พื้นที่ภูเขาสูง ติดชายแดนเมียนมา กลุ่มชาติพันธุ์ 8 เผ่า ไทยใหญ่ อาข่า ลีซอ ลาหู่ จินยูนาน เมียน ไทยพื้นเมือง โดยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทกำหนดนโยบาย บริหารหลักสูตร รูปแบบการเรียนการสอน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู โรงเรียน และชุมชน โดยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการโยกย้ายสับเปลี่ยนออกจากพื้นที่กลุ่มพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี เช่น การย้ายเพื่อความสะดวกในการเดินทาง การย้ายเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จากข้อมูลเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีงบประมาณ 2564 มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้บริหารจำนวน 41 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3, 2564) จากปัญหาดังกล่าวอาจเป็นเหตุให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่ย้าย หรือบรรจุใหม่ ในพื้นที่กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี ขาดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารมีความสามารถ กระบวนการ คุณลักษณะ โดยให้ความสำคัญกับคนที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนา และลักษณะเฉพาะอื่น ๆ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

3. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

## การทบทวนวรรณกรรม

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ถือเป็นแนวคิดที่บ่งบอกกระบวนการคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยให้ความสำคัญกับการทำให้คนที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนา และลักษณะเฉพาะอื่น ๆ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ทั้งในการดำเนินชีวิตประจำวัน รวมทั้งสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ขวัญสุดา วงษ์แหยม (2559) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีส่วนช่วย ในการแก้ปัญหาสำหรับนักเรียนที่ยังไม่ได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง และยังช่วยลดช่องว่างทางสังคมและทางวัฒนธรรมระหว่างนักเรียน ช่วยเพิ่มความไว้วางใจ และความศรัทธา ส่งเสริมความเท่าเทียมกันทางสังคม สร้างบรรยากาศของประชาธิปไตย และสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ซึ่งจะช่วยให้นักเรียนได้มีความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างกัน

นนกร มังคละศิริ (2560) กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในการส่งเสริม พหุวัฒนธรรมศึกษาให้เกิดขึ้นในชั้นเรียน โดยเฉพาะบทบาทต่อครูผู้สอน ผู้บริหารจะต้องมั่นใจ ว่าครูผู้สอนได้ตระหนักในหน้าที่และคำนึงถึงวิธีการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมศึกษา โดยเฉพาะประเด็นต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การเข้าถึงผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งมีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ครูวางแผนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรม ประเมินค่าการเรียนรู้โดยพิจารณาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความสามารถ เพื่อให้ นักเรียนได้แลกเปลี่ยนและร่วมประเมินค่าความรู้ ทักษะ และพรสวรรค์ของผู้อื่น และใช้กลยุทธ์การเรียนรู้แบบร่วมมือในสภาพของการเรียนรู้ที่มีความเป็นประชาธิปไตย และไม่มีการแข่งขันเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการบรรลุข้อตกลงโดยการเจรจา

2. กลยุทธ์ความเข้าใจอย่างมีวิจาร์ณญาณผู้บริหารจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูใช้ประสบการณ์ของนักเรียนเป็นจุดเริ่มต้น ในการตรวจสอบและยืนยันให้นักเรียนได้นิยามวัฒนธรรมด้วยภาษาของตนเอง ให้นักเรียนได้มีการพัฒนาการสนทนากับครอบครัวและสมาชิกคนอื่น ๆ ในเรื่องการปฏิบัติความคิดหรือความสัมพันธ์ที่มีในวัฒนธรรม และใช้กิจกรรมแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม รวมถึงการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความเชื่อหรือการปฏิบัติในวัฒนธรรมของตน

3. กลยุทธ์การส่งเสริมวัฒนธรรมผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูมีการสนทนาข้ามวัฒนธรรมทั้งในชั้นเรียนและในโรงเรียนอาจมีการเชิญสมาชิกของกลุ่มวัฒนธรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองและเรื่องราว รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจว่าไม่มีบุคคลใดเป็นเจ้าของวัฒนธรรมทั้งหมด ควรหลีกเลี่ยงทัศนคติตายตัว และระลึกไว้เสมอถึงอันตรายของทัศนคติตายตัวที่เกิดขึ้นในวัฒนธรรม

ยศวดี คำทรัพย์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในสังคมพหุวัฒนธรรมมีความจำเป็นและเป็นส่วนสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศขององค์กร การอยู่ร่วมกันของผู้เรียนและบุคลากรที่มีความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรม ซึ่งภาวะผู้นำในพหุวัฒนธรรมจะเข้าใจความแตกต่างของคน ตลอดจนมีความเข้าใจถึงบริบทของ



วัฒนธรรมที่แตกต่าง รวมทั้งให้อิสระและให้ความเคารพต่อกัน ซึ่งเป็นการลดช่องว่างด้านวัฒนธรรม จะทำให้ส่งผลดีต่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข เกิดความเข้าใจและการยอมรับในความแตกต่าง

อารีชัน มาหามะ (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมต้องมีการส่งเสริมความหลากหลาย โดยผู้นำต้องส่งเสริมให้ประชาคมในชุมชนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีการเปิดกว้างเกี่ยวกับแนวความคิดเพื่อให้ผู้คนมีปฏิสัมพันธ์และแบ่งปันระหว่างกัน เพื่อความเป็นประชาคมที่ดีและพร้อมที่จะยอมรับความเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกาภิวัตน์ และเพื่อให้ผู้นำเกิดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในประเด็นต่อไปนี้

1. การเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ โดยผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้นจะต้องมีความเข้าใจความเป็นไปในองค์กร และมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ

2. การให้ความสำคัญกับส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล คือต้องให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์มีความถ่อมตน เคารพนับถือผู้อื่น และเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3. ต้องมีความใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตัว การอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความแตกต่างกัน การเป็นบุคคลที่ใจกว้างถือเป็นศีลธรรมข้อสำคัญ และการทำงานร่วมกันในองค์กรต้องมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน

4. การสร้างภาวะผู้นำแบบแนวราบนั้นคือภาวะผู้นำในสังคมพหุวัฒนธรรมจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรู้สึกว่าทุกคนสามารถแสดงบทบาท ความสามารถในการนำ ซึ่งจะทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

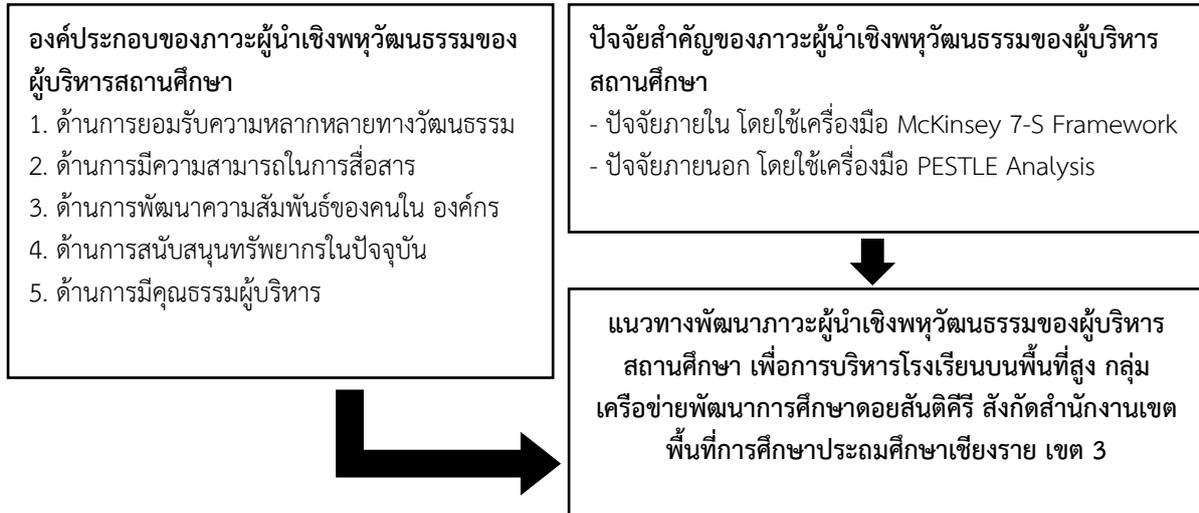
5. ผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมต้องสามารถช่วยให้สมาชิกขององค์การการทำงานได้ดียิ่งขึ้นบนพื้นฐานของความแตกต่างของสมาชิก โดยจะต้องสร้างให้เกิดการยอมรับต่อกันเพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพงาน มีคุณภาพดียิ่งขึ้น เพื่อผลประโยชน์ขององค์การผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดฉันทามติร่วมกัน และต้องสามารถบูรณาการประเด็นต่าง ๆ ให้ลงตัวจะทำให้ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานขององค์กร

6. การลดความขัดแย้งเพื่อสัมพันธ์ภาพขององค์การสมาชิกในองค์การเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวที่มาอยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง จึงอาจมีบ่อยครั้งที่ความแตกต่างทางความคิดจนนำไปสู่ความขัดแย้ง ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจะต้องสามารถลดหรือขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การแนวทางหนึ่งที่ผู้นำสามารถกระทำได้คือการชี้ให้เห็นว่าครอบครัวเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในครอบครัวสมาชิกจะต้องหาแนวทางร่วมกันเพื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ

7. การส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นจิตวิญญาณ เป็นหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำในสังคมพหุวัฒนธรรมต้องกระทำ โดยต้องสร้างให้สมาชิกปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานของค่านิยมร่วม ขององค์การมุ่งทำงานด้วยใจ และผู้นำจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น สร้างบรรยากาศของการสนทนาที่มุ่งเน้นถึงจิตวิญญาณการทำงานเพื่อองค์การโดยเน้นความสุขในการทำงาน

8. ผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจะต้องเน้นย้ำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความสำคัญ ของวิสัยทัศน์องค์การภายใต้การทำงานร่วมกันของผู้คนที่มาจากพื้นฐานทางสังคมที่มีความแตกต่างกัน โดยผู้นำจะต้องเน้นย้ำให้ผู้ตามเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์การวิสัยทัศน์ของชุมชน โดยการเสวนา การสื่อสารพูดคุย และพร้อมที่จะตอบรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การซึ่งหากผู้ตาม มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การจะส่งผลให้มีส่วนช่วยในการส่งเสริมการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานกลาที่จะเสี่ยงและทุ่มเท หรือเสียสละในการทำงาน เพื่อองค์การ

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) (ประเวศ เวชชะ, 2566, น. 38) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. ประชากร และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 80 คน (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3, 2566)

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยในการสัมภาษณ์ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 5 คน

3. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการหาแนวทางการพัฒนา ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน ศึกษาพิเศษ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี จำนวน 3 คน ผู้ศึกษากำหนดวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. แบบสัมภาษณ์ ที่สร้างขึ้นเองเพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ด้านที่ 1 ปัจจัยภายใน



ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร McKinney 7-S Framework ด้านที่ 2 ปัจจัยภายนอก ทฤษฎีการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis

3. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus group) เป็นแบบบันทึกเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

### 3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 วิธีการเก็บรวบรวม ความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามของครูผู้สอนในสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 6 โรงเรียน

2. ศึกษาปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการตอบแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากการศึกษาปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

3. หาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสนทนากลุ่ม (Focus group) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ผู้วิจัยกำหนด

### 4. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหา 1) วิเคราะห์ความถี่และร้อยละ 2) วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประยุกต์ตามแนวทางของ ลิเคิร์ต (Likert, 1976 อ้างอิงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

2. ศึกษาปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ศึกษาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นที่ตอบนำเสนอในรูปแบบตาราง

3. หาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ศึกษาข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม

(Focus group) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นที่ตอบนำเสนอในรูปแบบความเรียง

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.20$   $\sigma=0.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu=4.35$   $\sigma=0.57$ ) รองลงมาคือ ด้านการมีคุณธรรมผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.32$   $\sigma=0.68$ ) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.15$   $\sigma=0.80$ ) ด้านการสนับสนุนทรัพยากรในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.12$   $\sigma=0.66$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ( $\mu=4.08$   $\sigma=0.83$ )

2. ผลการศึกษาปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาตามประเด็นที่ตอบแล้วนำเสนอในรูปแบบความเรียง ดังนี้ 1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม สรุปได้ว่า มีปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านระบบปฏิบัติการ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี 2) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร สรุปได้ว่า มีปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านคนในองค์กร ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม 3) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร มีปัจจัยภายใน ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร ด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม 4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากรในปัจจุบัน มีปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม 5) ด้านการมีคุณธรรมผู้บริหาร มีปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม

3. ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ 1) เป็นผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 1 คน 2) เป็นผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 1 คน 3) เป็นศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน 4) เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 2 คน รวมจำนวน 5 คนโดยใช้แบบสนทนากลุ่ม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1. ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการยอมรับความหลากหลายทาง



วัฒนธรรม สรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลายทางเชื้อชาติศาสนา และความเชื่อของบุคคล พบว่า ผู้ศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม หรือประสบการณ์ตรง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นและมุมมองของบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง และฝึกฝนทักษะการยอมรับและเคารพความแตกต่าง 2) ผู้บริหารจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับลักษณะและความต้องการของผู้เรียน พบว่า ผู้บริหารควรรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียน เช่น ผลการศึกษา ความสนใจ เป้าหมายในชีวิต วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้เรียนแต่ละคน และจัดทำหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน 3) ผู้บริหารมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง พบว่า ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมของชาติอื่น เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม และ ฝึกฝนทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

2. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร สรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารควรฝึกฝนทักษะการพูด เน้นการออกเสียงที่ชัดเจน การใช้คำศัพท์ที่ถูกต้อง การใช้โครงสร้างประโยคที่ถูกต้อง การเรียบเรียงความคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรฝึกฝนทักษะการนำเสนอ เน้นการสร้างความน่าสนใจให้กับผู้ฟัง การใช้สื่อประกอบที่เหมาะสม และฝึกฝนทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ เน้นการใช้ภาษาที่ดึงดูดใจ การใช้อารมณ์ขัน 2) ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังอย่างรอบคอบ พบว่าผู้บริหรควรฝึกฝนทักษะการฟังอย่างตั้งใจ เน้นการจดจ่อกับสิ่งที่ผู้พูดพูด การติดตามความคิดของผู้พูด ผู้บริหารควรฝึกฝนทักษะการถามคำถาม เน้นการถามคำถามเพื่อความเข้าใจ การถามคำถามเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม และฝึกฝนทักษะการสรุปประเด็นสำคัญ เน้นการสรุปประเด็นสำคัญจากสิ่งที่ผู้พูดพูด 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารควรฝึกฝนทักษะการฟังภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่น เน้นการฟังออกเสียงที่ถูกต้อง การใช้คำศัพท์ที่ถูกต้อง การใช้โครงสร้างประโยคที่ถูกต้อง ฝึกฝนทักษะการพูดภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่น เน้นการออกเสียงที่ชัดเจน การใช้คำศัพท์ที่ถูกต้อง การใช้โครงสร้างประโยคที่ถูกต้อง ฝึกฝนทักษะการอ่านภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่น เน้นการอ่านออกเสียงที่ถูกต้อง การใช้คำศัพท์ที่ถูกต้อง การใช้โครงสร้างประโยคที่ถูกต้อง และฝึกฝนทักษะการเขียนภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่น เน้นการเขียนออกเสียงที่ถูกต้อง การใช้คำศัพท์ที่ถูกต้อง การใช้โครงสร้างประโยคที่ถูกต้อง

3. ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร สรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้เข้ารับการอบรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในสังคมพหุวัฒนธรรม พบว่า ผู้บริหารควรกำหนดหลักสูตรอบรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในสังคมพหุวัฒนธรรม เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนในสังคมพหุวัฒนธรรมมาบรรยายหรือฝึกอบรม และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรม 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม พบว่า ผู้บริหารควรจัดให้มีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ ของโลก ผู้บริหารควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้สัมผัสกับวัฒนธรรมต่างๆ ของโลก 3) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้สามารถทำงานร่วมกันได้ พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ทำงานร่วมกันในโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รู้จักซึ่งกันและกัน และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน

4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากรในปัจจุบัน แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการสนับสนุนทรัพยากรในปัจจุบัน สรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารกำหนดรูปแบบการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับสังคมพหุวัฒนธรรม พบว่า ผู้บริหารควรศึกษาบริบทของสถานศึกษาและชุมชน กำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน 2) ผู้บริหารจัดให้มีการทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลายในสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารควรศึกษาหลักสูตรการสอนที่มีอยู่ พัฒนาหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลายและดำเนินการตามหลักสูตรการสอนที่พัฒนาขึ้น 3) ผู้บริหารพัฒนาชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้เชิงพหุวัฒนธรรม พบว่า ผู้บริหารควรสำรวจทรัพยากรและศักยภาพของชุมชน พัฒนาชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้เชิงพหุวัฒนธรรม และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

5. ด้านการมีคุณธรรมผู้บริหาร แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการมีคุณธรรมผู้บริหาร สรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารควรมีจิตสำนึกที่ดีและตระหนักถึงความสำคัญของเมตตา กรุณา พบว่า ผู้บริหารควรมีความรักความเมตตาต่อผู้อื่น ไม่ถือโทษโกรธเคือง ผู้บริหารควรมีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและเป็นมิตร 2) ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ในคุณธรรม จริยธรรม พบว่า ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ในหลักธรรมของศาสนาหรือหลักปรัชญาที่ตนยึดถือ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม 3) ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม พบว่า ผู้บริหารควรตัดสินใจอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความยุติธรรม

## การอภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า

1. ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และความเชื่อของบุคคล อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับลักษณะและความต้องการของผู้เรียน อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารควรเข้าใจวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ความคิด และความรู้สึกของบุคคล วัฒนธรรมที่หลากหลาย และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ช่วยให้ผู้เรียนรู้สึกได้รับการยอมรับและเคารพในความแตกต่าง และหลักสูตรต้องสอดคล้องกับลักษณะความต้องการของผู้เรียน ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตอเหระะ ดอละ (2564) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการยอมรับความหลากหลาย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยง การประพาดพิงทางวัฒนธรรม รองลงมาคือ ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และความเชื่อของบุคคล และผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ



วัฒนธรรมของตนเองและชุมชน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้

2. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังอย่างรอบคอบ อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารควรมีความสามารถในการอ่านอย่างรอบคอบที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากช่วยให้สามารถเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมของนักเรียน บุคลากร และชุมชนได้อย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารสถานศึกษาเชิงพหุวัฒนธรรมสามารถเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างลึกซึ้ง ช่วยให้สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียมและเคารพซึ่งกันและกัน สามารถเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมของนักเรียนและบุคลากร สามารถสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนและบุคลากรจากวัฒนธรรมต่าง ๆ สามารถพัฒนานโยบายและโปรแกรมที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียนและบุคลากรจากวัฒนธรรมต่าง ๆ สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเชิงพหุวัฒนธรรมจำเป็นต้องอ่านข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ อย่างรอบคอบ เพื่อให้เข้าใจถึงค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี และการปฏิบัติทางวัฒนธรรมของผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นนกร มังคละศิริ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ด้านความสามารถในการสื่อสาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกันได้ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือผู้บริหารมีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและผู้บริหารมีความสามารถในการฟังอย่างรอบคอบ อยู่ในระดับมาก และ ผู้บริหารมีความสามารถในการเขียนที่มีประสิทธิภาพ มีอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมาก

3. ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังอย่างรอบคอบ อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาควรสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในวัฒนธรรมการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ผู้บริหารควรตระหนักว่านักเรียนและบุคลากรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ควรสื่อสารอย่างเปิดกว้างและเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความร่วมมือ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทุกคนรู้สึกสบายใจและมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างที่ดีในการเคารพ ดังนั้น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในวัฒนธรรมการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสถานศึกษา เนื่องจากจะช่วยให้นักเรียนและบุคลากรจากวัฒนธรรมต่าง ๆ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตอเหระะ ดอละ (2564) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า จากการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรคือ ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม โดยผู้บริหารต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับตนในองค์กรและภายนอกองค์กร

ปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลาย สร้างความตระหนักให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน สร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา และกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้

4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากรในปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดรูปแบบการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับสังคมพหุวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารจัดให้มีการทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารพัฒนาชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้เชิงพหุวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการใช้ในการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียน โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการของนักเรียนและบุคลากรจากวัฒนธรรมต่าง ๆ เนื้อหาสาระของหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน งบประมาณของโรงเรียน และบริบทของชุมชน จัดสรรหนังสือ บทความ และสื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ อุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมต่าง ๆ พื้นที่และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียมและเคารพซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสถานศึกษา เนื่องจากจะช่วยให้นักเรียนและบุคลากรจากวัฒนธรรมต่าง ๆ สามารถเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมของกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตอเหระะ ดอละ (2564) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าจากการสนับสนุนทรัพยากร เป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมโดยผู้บริหารจัดทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลาย จัดสรรวัสดุอุปกรณ์พัฒนาสภาพแวดล้อมสำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรม การกำหนดการแต่งกายที่เหมาะสม พัฒนาชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้เชิงพหุวัฒนธรรม

5. ด้านการมีคุณธรรมผู้บริหาร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีความเมตตากรุณาต่อผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีความยุติธรรม ไม่อคติด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารภายในองค์กร จะช่วยให้สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียมและเคารพซึ่งกันและกัน โดมนการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเชิงพหุวัฒนธรรม เช่น กำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่ส่งเสริมความเท่าเทียมและเคารพต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม เปิดเผยข้อมูลและกระบวนการตัดสินใจต่อสาธารณะ เพื่อให้ทุกคนสามารถตรวจสอบได้ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงานของสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ดังนั้นการยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน บุคลากร และชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตอเหระะ ดอละ (2564) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าจากการสนับสนุนทรัพยากร เป็นสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม โดยผู้บริหารจัดทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลาย จัดสรรวัสดุอุปกรณ์พัฒนาสภาพแวดล้อม สำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรม การกำหนดการแต่งกายที่เหมาะสม พัฒนาชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้เชิงพหุวัฒนธรรม เพื่อพัฒนาให้สถานศึกษามีคุณภาพที่ดีที่สุด



2. ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็นปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ 1. ปัจจัยภายใน 2. ปัจจัยภายนอก ซึ่งประกอบไปด้วย 13 องค์ประกอบ พบว่า ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านระบบปฏิบัติการ ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มีปัจจัยภายใน คือ ด้านคนในองค์กร ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยด้านสังคม ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร มีปัจจัยภายใน คือ กลยุทธ์ขององค์กร ด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยด้านสังคม ด้านการสนับสนุนทรัพยากรในปัจจุบัน มีปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยด้านสังคม ด้านการมีคุณธรรมผู้บริหาร มีปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยด้านสังคม ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีระบบปฏิบัติการที่เอื้อต่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคลจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย มีทัศนคติที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม สามารถช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการสื่อสาร มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการฟัง ทักษะการพูด ทักษะการเขียน ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีทัศนคติที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารควรมีกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรมหรือกิจกรรมต่างๆ ควรมีค่านิยมร่วมที่ส่งเสริมความหลากหลายทางควรมีทัศนคติที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ด้านการสนับสนุนทรัพยากรในปัจจุบัน อาจเป็นเพราะผู้บริหารควรมีทักษะการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการวางแผน ทักษะการจัดสรรทรัพยากร ทักษะการติดตามและประเมินผล เป็นต้น ควรมีทัศนคติที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ด้านการมีคุณธรรมผู้บริหาร อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารควรมีทักษะการคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา การตัดสินใจ เพื่อให้สามารถตัดสินใจและดำเนินการได้อย่างเหมาะสม ควรมีค่านิยมร่วมที่ส่งเสริมคุณธรรมของผู้บริหาร มีทัศนคติที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ซูฮัยรี บ็องฆา และสุนทรีย์ วรรณไพเราะ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้แก่ คุณธรรมจริยธรรม (Morality) โดยมีตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) ความซื่อสัตย์ (Honesty) 2) ความยุติธรรม (Justice) และ 3) ความพอเพียง (Sufficiency และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฎฐกัญญ์ ใจกันทา, ประเวศ เวชชะ, พูนชัย ยาวีราช และสมเกียรติ ตุ่นแก้ว (2562) ได้ศึกษาเรื่องเหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า เหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีดังนี้ 1)ด้านประสิทธิผลของการนิเทศ มีปัจจัยสนับสนุน คือ ศึกษานิเทศก์ให้ความร่วมมือ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนปัจจัยฉุดรั้ง คือ ภาระงานเสริมมีมาก

3. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาจากการสนทนากลุ่ม (focus group) สามารถอภิปรายผลการศึกษาพบว่า มี 5 แนวทางการพัฒนา ได้แก่ ได้ดังนี้ 1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร 3) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร 4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากรในปัจจุบัน 5) ด้านการมีคุณธรรมผู้บริหาร ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารควรมีความเข้าใจและยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของนักเรียน ครู บุคลากร และชุมชน ส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมและคุณธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารกับบุคคลที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เข้าใจภาษาและวัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมาย สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในสถานศึกษา ส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือ จัดหาและสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ยึดมั่นในจริยธรรมและคุณธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ นนกร มังคละศิริ (2560) ได้กล่าวว่า การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม โดยผู้บริหารมีความเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง เข้าใจวัฒนธรรมทางวิชาชีพ เข้าใจวัฒนธรรมทางเชื้อชาติ เข้าใจวัฒนธรรมช่วงชั้นอายุ เข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนา เข้าใจวัฒนธรรมย่อยทางเพศ มีข้อมูลวัฒนธรรมมีองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงการประพาดพิดทางวัฒนธรรมและจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ และสอดคล้องกับ กัญญาลักษณ์ ชีพอุบัติ และชัชจรียา ไบลี (2566) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ผู้บริหารต้องมีความชำนาญทางด้านสื่อสาร โดยเฉพาะด้านภาษาอังกฤษ เพราะเป็นภาษาสากลที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และผู้บริหารควรมีความสามารถในการสื่อสารด้วยการเขียนที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารจัดเป็นทักษะที่สำคัญ ที่ช่วยให้มีการสร้างสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในองค์กร เป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารควรมีศาสตร์และศิลป์ในการพูด เพื่อให้เกิดการโน้มน้าวใจคนได้ และสอดคล้องกับ ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงค (2558) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ส่วนใหญ่มีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1. ผู้บริหารควรนำ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม 1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร 3) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร 4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากรในปัจจุบัน 5) ด้านการมีคุณธรรมผู้บริหาร นำไปใช้เชิงนโยบายส่งเสริมเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาบนพื้นที่สูงสามารถพัฒนาภาวะผู้นำที่เชิงพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของโรงเรียน

2. ผู้บริหารควรนำด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ต่อยอดในการสร้างองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรม ยุติธรรม และเท่าเทียม สามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ



3. ผู้บริหารควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างกลไกสนับสนุนให้บุคลากรสามารถนำความรู้และทักษะไปใช้จริง และมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการหาคนสนทนากลุ่ม ทำได้ยากควรมีการวางแผนอย่างละเอียด และชัดเจนมีลำดับขั้นตอนถ้าจะทำการวิจัย นำผลการศึกษาวินิจฉัยเพื่อนำแนวทางไปใช้ และมีความประเมิน และทดลองใช้
2. ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ระหว่างสถานศึกษาในสังกัด และมีการติดตามและประเมินผลเพื่อได้ วิธีการปฏิบัติในการพัฒนาที่มีความหลากหลาย และเกิดประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ต่อไป

#### เอกสารอ้างอิง

- กัญญาลักษณ์ ชีพอบัติ และชัชจรียา ไบลี. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ. *วารสารปัญญาปณิธาน*, 8(1), 80-82.
- ขวัญสุดา วงษ์แหยม. (2559). การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชน พหุวัฒนธรรมของเกาะเมืองพระนครศรีอยุธยา (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จรุณี เก้าเอี้ยน. (2556). คุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรม (รายงานวิจัย). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ชูฮัยรี ปืออาฉา และสุนทรี วรรณไพเราะ. (2564) องค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ปีที่ 15(2)*, 86-100.
- ณัฐกัญญ์ ใจกันทา, ประเวศ เวชชะ, พูนชัย ยาวีราช และสมเกียรติ ตุ่นแก้ว. (2562). เหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 7(28), 241-249
- ต่อเหวระ ดอละ. (2565). ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- นนกร มังคละศิริ. (2560). ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประเวศ เวชชะ. (2566). *การออกแบบการวิจัย 5 Approaches to Research* (พิมพ์ครั้งที่ 3). เชียงราย: ร้านป๊อแนดน้อย.
- ประสิทธิ์ เฝยกลิ่น และคณะ. (2557). รูปแบบการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนสำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารเทคโนโลยีสุรนารี*, 8(1), 20.
- ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงค. (2558). แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*, 4(1), 143-160.

- ภูมิพิพัฒน์ รักพรมงค. (2559). ปัจจัยพระระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย. *วารสารปัญญาทัศน์*, 8(1), 172-185.
- ยศวดี ดำทรัพย์. (2560). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคม พหุวัฒนธรรม* (ดุष्ฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุष्ฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560. (6 เมษายน 2560). *ราชกิจจานุเบกษา*, เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก, หน้า 1-46.
- ศุภกร เมฆขยายและคณะ. (2557). *รายงานการวิจัยรูปแบบการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่สูงและถิ่นทุรกันดาร*. กาญจนบุรี: ม.ป.ท. (เอกสารอัดสำเนา)
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. (2564). รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล. สืบค้น 12 ธันวาคม 2567, จาก <https://www.cr3.go.th/wp-content/uploads/2022/07/O28-2.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *การปฏิบัติงานครูผู้สอน*. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.