



## Research Article

# THE DEVELOPMENT OF MULTICULTURAL LEADERSHIP MODEL TO ENHANCING THE QUALITY OF ADMINISTRATOR IN SCHOOL IN CHUMPHON PROVINCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE SURATTHANI CHUMPHON

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

Received: September 4, 2023

Revised: November 1, 2023

Accepted: November 15, 2023

Channarong Noobamrung<sup>1\*</sup> Nantapong Milaman<sup>2</sup> and Jirasak Saekow<sup>3</sup>  
ชาญณรงค์ หนูบำรุง<sup>1\*</sup> นันทพงศ์ หมิแหละหมั่น<sup>2</sup> และจิรศักดิ์ แซ่ไคว้<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Faculty of Education, Suratthani Rajabhat University, Suratthani 84100, Thailand

<sup>1,2,3</sup>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

\*Corresponding Author, E-mail: doramonzaza12660@gmail.com

## Abstract

This research is research and development. The objectives are 1) to study the current situation expected conditions and assess the needs of multicultural leadership, 2) to develop a multicultural leadership model, and 3) to examine the effectiveness of the multicultural leadership model to enhance the educational quality of school administrators in Chumphon Province. Under the Secondary Educational Service Area Office Suratthani Chumphon. There were 3 steps, Step 1: to study the current situation, the expected condition, and assessing needs. The sample group included 14 school administrators and 281 teachers, totaling 295 people. by stratified random sampling. The research instrument was a current condition questionnaire and an expected condition. The reliability was equal to 0.97. Step 2: to develop a multicultural leadership style, check suitability with in-depth interviews with seven experts by using a content validity checklist. Step 3: to check the efficiency of the model. The sample group was 52 school administrators. by purposive selection. The research instrument was the Multicultural Leadership Performance Checklist. The reliability was 0.98. The data were analyzed using basic statistics, including the Priority Needs Index.

The research findings were as follows: 1) The current situation was generally at a low level. Overall, the expected condition was at a high level. The Priority Needs was resource,  $PNI_{modified} = 0.86$ . 2) There were six components of multicultural Leadership Model: (1) principles, (2) objectives, (3) inputs, (4) methods,

(5) Productivity, and (6) Implementation of the model. 3) Results of the examination of the multicultural leadership model. Aspects of correctness, propriety, feasibility, and utility were found to be at the highest level overall.

**Keywords:** Model Development, Multicultural Leadership, Educational Quality

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และ 3) ตรวจสอบประสิทธิภาพของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มี 3 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และประเมินความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 14 คน และครูผู้สอน 281 คน รวมทั้งสิ้น 295 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.97 ขั้นที่ 2 พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ตรวจสอบความเหมาะสมด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน โดยใช้แบบตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ขั้นที่ 3 ตรวจสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 52 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้คือ แบบตรวจสอบประสิทธิภาพของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย สภาพที่คาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการจำเป็นด้านการสนับสนุนทรัพยากรมากที่สุด มีค่า  $PNI_{modified} = 0.86$  2) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม มี 6 องค์ประกอบ (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) ปัจจัยนำเข้า (4) วิธีดำเนินการ (5) ผลผลิต และ (6) การนำรูปแบบไปปฏิบัติ 3) ผลการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** การพัฒนารูปแบบ ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม คุณภาพการศึกษา

## บทนำ (Introduction)

โลกมีการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วส่งผลให้ทุกประเทศต้องเตรียมความพร้อมปรับตัวในทุกระดับ นอกจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นยังส่งผลให้เกิดการย้ายถิ่นฐานของผู้คน และโครงสร้างประชากรจะเข้าสู่สังคมสูงวัย จึงส่งผลให้การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศเกิดผลลัพธ์ไม่เต็มที่ บางส่วนยังถูกทิ้งอยู่ข้างหลัง เกิดข้อจำกัดเกือบทุกด้าน ที่สำคัญแนวโน้มการกระจายโอกาสทางการศึกษายังไม่ทั่วถึง เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างสังคมเมืองและสังคมชนบท การเตรียมความพร้อมในด้านการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้คนในพื้นที่ และระดับของศักยภาพทางการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีความเป็นผู้นำ มีภาวะผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม ศักยภาพของผู้เรียน รวมถึงบุคคลในชุมชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่พื้นฐานทางสังคม และวัฒนธรรมแตกต่างกัน การอยู่ร่วมกันของบุคคลจะเกิดเป็นชุมชนได้ ต้องมีผู้คนอาศัยอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัว หมู่บ้าน ตำบล จังหวัด และที่สุดคือประเทศ

การศึกษาสังคมพหุวัฒนธรรม (The Multiple Cultural Societies) (Canen & Canen, 2008, pp. 4-19) เป็นการศึกษาความแตกต่างทางภาษา ขนบประเพณี ความเชื่อ ศาสนา และวิถีชีวิตบนพื้นฐานของการยอมรับ สิทธิเสรีภาพ และหน้าที่ของ

แต่ละบุคคล ซึ่งมีชีวิตความเป็นอยู่ที่แตกต่างกันได้รับการพัฒนาทุกด้านเพื่อนำไปสู่ความเท่าเทียมกันของทุกคนในสังคม การศึกษาพหุวัฒนธรรมจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยนำไปสู่ความเป็นสังคมที่มีความสมบูรณ์ บนความแตกต่างหลากหลายมีศักยภาพ และสามารถนำความแตกต่างมาสร้างความเจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน (Phurisinsit, 2013, p. 64) ในการจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของผู้คนในพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาคือปัจจัยหลักที่จะต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ ความต้องการ วิถีชีวิตของผู้คน และระดับของศักยภาพทางการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีความแตกต่างกัน Morote (2010, p. 176) กล่าวว่าความสำคัญของผู้บริหารว่า ต้องมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมรวมถึงการบูรณาการวัฒนธรรมของผู้เรียนเข้ากับการเรียนการสอน ผู้นำที่มีสมรรถนะทางด้านพหุวัฒนธรรมนั้น จะต้องมั่นใจว่าแนวทางการสอนและการดำเนินงานของสถานศึกษานั้นมีความเป็นพหุวัฒนธรรม

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม เป็นการแสดงออกถึงความตระหนักต่อการใช้อิทธิพล การใช้อำนาจจรรยาภิบาล และการตัดสินใจในการส่งเสริมความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อที่เชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับชุมชน รวมถึงการแสดงศักยภาพในการส่งเสริมจัดกิจกรรมทางการศึกษา การจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาทางด้านพหุวัฒนธรรม ตลอดจนส่งเสริมความเข้าใจและความตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการอยู่ร่วมกัน โดยยอมรับ เคารพ และแสดงออกถึงความมั่นใจต่อกัน การบริหารองค์กรที่ประกอบด้วยความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งแนวคิดพหุวัฒนธรรม Adler (2008, p. 26-27) กล่าวว่าพหุวัฒนธรรม (Multiculturalism) เป็นทั้งทฤษฎี แนวปฏิบัติและกรอบทางการเมืองบนคุณค่าความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม เป็นการมองหาคูณค่าเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมีความท้าทายในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ชาติพันธุ์เชื้อชาติ ความเป็นเพศ ศาสนา และอัตลักษณ์อื่นๆ ซึ่งแนวคิดพหุวัฒนธรรมทำให้สามารถเปลี่ยนความขัดแย้ง และนำไปสู่องค์กรที่มีจริยธรรมและพหุวัฒนธรรมได้ องค์กรพหุวัฒนธรรมจะประกอบไปด้วยลักษณะของกลุ่มที่หลากหลาย ที่อาจเกิดจากความแตกต่างทางเพศ ชาติ เชื้อชาติและลักษณะเฉพาะของงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเป็นการสร้างกลุ่มทางวัฒนธรรมขนาดเล็กในองค์กรซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chookamner et al. (2014, pp. 5-6) ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงาน และจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม ศักยภาพของผู้เรียน รวมถึงบุคคลในชุมชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการศึกษา ที่มาจากพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งหากให้ความสำคัญกับแนวทางการบริหารงานบนความหลากหลายทางพหุวัฒนธรรม รวมถึงการบูรณาการวัฒนธรรมของผู้เรียนเข้ากับการเรียนการสอน ผู้นำที่มีสมรรถนะทางด้านพหุวัฒนธรรมนั้น มั่นใจว่าแนวทางการสอนของสถานศึกษานั้น มีความเป็นพหุวัฒนธรรม มีรูปแบบการสอนที่หลากหลาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร กำกับ ดูแล สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาทั้งในจังหวัดชุมพร และจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 66 โรงเรียน ในส่วนของจังหวัดชุมพร มีจำนวน 22 โรงเรียน กระจายอยู่ทั่วทั้งจังหวัด ด้านการจัดการศึกษาจะบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามการจัดการศึกษาให้เด็กได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ ซึ่งจะคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษาบนพื้นฐานของความหลากหลายทางพหุวัฒนธรรม โดยการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม โดยการสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษา พัฒนาระบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ (The Secondary Educational Service Area Office Suratthani Chumphon, 2021, pp. 35-36) บริบทของจังหวัดชุมพรมีพื้นที่ติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านเป็นทางผ่านสำหรับผู้คน จึงมีภาษา วัฒนธรรม วิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่แตกต่างกัน มีการตั้งถิ่นฐาน ทำงานทั้งภาคอุตสาหกรรม เกษตร ประมง รับจ้างทั่วไป ทำให้เกิดเป็นสังคมแบบพหุวัฒนธรรม จังหวัดชุมพรจึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการศึกษาที่มีความชัดเจน ว่าการจัดการศึกษาต้องมีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน และต้องอาศัยปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญคือ ความเป็นมืออาชีพ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความเข้าใจ การยอมรับ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาของครู ชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับบริบทของจังหวัด (Chumphon Provincial

Education Office, 2022, pp. 31-33) การจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของผู้คนในพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรมจึงเป็นประเด็นที่ท้าทายผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ ความต้องการ และวิถีชีวิตของผู้คนที่มีความแตกต่างกัน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัย ซึ่งมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จึงมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม การศึกษาพหุวัฒนธรรม เป็นการจัดการศึกษาที่เน้นการยอมรับความแตกต่าง ทางภาษา ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเชื่อ ศาสนา และวิถีชีวิต บนพื้นฐานของการยอมรับสิทธิเสรีภาพ และหน้าที่ของแต่ละบุคคล โดยให้โอกาสทุกคนได้รับการพัฒนาทุกด้าน เพื่อนำไปสู่ความเท่าเทียมกันของทุกคนในสังคม ซึ่งภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำของสถานศึกษาโดยมุ่งศึกษาการแสดงออกหรือการกระทำ กลยุทธ์ หรือวิธีการต่างๆ ที่ผู้บริหารดำเนินการจัดการศึกษาตามแนวทางพหุวัฒนธรรม การแสดงออกทางด้านภาวะผู้นำจะช่วยให้เข้าใจนวัตกรรม ตัวแบบหรือ วิธีการต่างๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษาตามภารกิจการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่งจึงพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร เพื่อเป็นประโยชน์ในการสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร
2. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารของสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

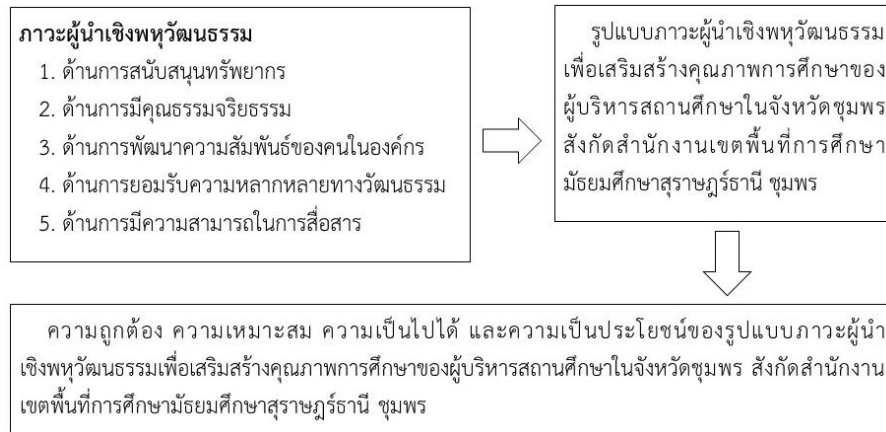
### กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของ Moran et al. (2017); Yukl (2016); Bordas (2019); Daft (2015); Thomas et al. (2005); Yongyuan (2007); Kruna (2018); Damsap et al. (2017); Phromphan (2007); Sanee and Suwanmanee (2017) และ Chookamner et al. (2014) เพื่อนำมาเป็นการกำหนดองค์ประกอบของการพัฒนา และเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

Figure 1

## Conceptual Framework

กรอบแนวคิดในการวิจัย



## วิธีดำเนินการวิจัย (Methodology)

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา Research & Development (R&D) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษา สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษามาสังเคราะห์ข้อมูล และกำหนดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert Scale นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.67-1.00 และนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร จำนวน 30 คน มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับ เท่ากับ 0.97 โดยสอบถามข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 14 คน และครูผู้สอน 281 คน รวมทั้งสิ้น 295 คน

3. นำข้อมูลที่ได้มาจัดลำดับความต้องการจำเป็น วิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน และค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง โดยวิธีทางสถิติ (T-test) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ด้านเนื้อหา (Content Analysis) และจัดกลุ่มองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การดำเนินการยกร่างรูปแบบในขั้นตอนต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2** การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม

ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ที่ผ่านการจัดลำดับความต้องการจำเป็น วิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง โดยวิธีทางสถิติ (T-test) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ด้านเนื้อหา (Content Analysis) ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม มาดำเนินการยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ซึ่งมีองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ปัจจัยนำเข้า 4) กระบวนการ 5) ผลผลิต และ 6) แนวทางนำสู่การปฏิบัติ โดยองค์ประกอบของรูปแบบดังกล่าวได้มาจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบจากนักวิชาการ นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการจัดทำร่างคู่มือการใช้รูปแบบ ซึ่งมีองค์ประกอบของคู่มือ ประกอบด้วย (1) ปก คำนำ สารบัญ (2) บทนำ ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ ความสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาฯ (3) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ปัจจัยนำเข้า 4) วิธีดำเนินการ ภายใต้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง PDCA 5) ผลผลิต และ 6) การนำรูปแบบไปปฏิบัติ และ (4) เอกสารอ้างอิง โดยองค์ประกอบของคู่มือดังกล่าว ได้มาจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของคู่มือจากนักวิชาการ นักการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เพื่อพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบต่างๆ ในเชิงทฤษฎี พร้อมข้อเสนอแนะ ด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) โดยใช้แบบตรวจสอบที่ผ่านการตรวจสอบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ นำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ มาดำเนินการปรับปรุงเป็นรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบที่มีความสมบูรณ์

**ขั้นตอนที่ 3** ตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยจะพิจารณาด้านความถูกต้องด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ โดยใช้แบบตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา นำแบบตรวจสอบรูปแบบเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.80-1.00 และนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร จำนวน 30 คน มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับ เท่ากับ 0.98 สอบถามข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารสถานศึกษา 52 คน ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก

## ผลการวิจัย (Results)

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ผู้วิจัยสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยการใช้แบบสอบถามสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร จำนวน 295 คน ปรากฏผลดัง Table 1

Table 1

The average, standard deviation, t-test statistic,  $PNI_{modified}$  index, and significance level of current status and expected status of cultural-oriented leadership qualities to enhance the educational quality of school administrators in Chumphon Province under the Secondary Educational Service Area Office Suratthani Chumphon

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสถิติทดสอบที (t-test) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความสำคัญของสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยรวม

| ที่    | ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้าง<br>คุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ฯ | ระดับความคิดเห็น |      |                |      | PNI  | t       | อันดับ |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|----------------|------|------|---------|--------|
|        |                                                                                  | สภาพปัจจุบัน     |      | สภาพที่คาดหวัง |      |      |         |        |
|        |                                                                                  | $\bar{X}$        | SD   | $\bar{X}$      | SD   |      |         |        |
| 1      | การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม                                                 | 2.46             | 1.33 | 4.41           | 0.68 | 0.79 | 30.08** | 4      |
| 2      | การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร                                                | 2.43             | 1.30 | 4.45           | 0.60 | 0.82 | 30.39** | 3      |
| 3      | การมีความสามารถในการสื่อสาร                                                      | 2.50             | 1.34 | 4.45           | 0.60 | 0.78 | 29.97** | 5      |
| 4      | การสนับสนุนทรัพยากร                                                              | 2.39             | 1.32 | 4.46           | 0.58 | 0.86 | 31.22** | 1      |
| 5      | การมีคุณธรรมจริยธรรม                                                             | 2.43             | 1.31 | 4.45           | 0.58 | 0.83 | 30.50** | 2      |
| โดยรวม |                                                                                  | 2.44             | 1.32 | 4.44           | 0.61 | 0.82 | 31.81** | -      |

หมายเหตุ \*\*  $p < .01$

จาก Table 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 3 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ด้านที่ 1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

สภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร มีสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านที่ 2 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านที่ 1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตามลำดับ

การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีค่า  $PNI_{modified}$  อยู่ระหว่าง 0.78 – 0.86 โดยภาพรวมมีค่า  $PNI_{modified} = 0.82$  เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากสูงไปต่ำ ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านที่ 4 การสนับสนุนทรัพยากร ลำดับที่ 2 ด้านที่ 5 การมีคุณธรรมจริยธรรม ลำดับที่ 3 ด้านที่ 2 การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ลำดับที่ 4 ด้านที่ 1 การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และด้านที่มีลำดับความต้องการจำเป็นอันดับสุดท้าย ลำดับที่ 5 ด้านที่ 3 การมีความสามารถในการสื่อสาร ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง พบว่า ในภาพรวมตามรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ในระดับตัวชี้วัด ทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร พบว่า

2.1 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มาจากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจากเอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ นักการศึกษาเพื่อนำมาเป็นการกำหนดองค์ประกอบของการพัฒนา ผ่านความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและนำข้อมูลมาจัดลำดับความต้องการจำเป็น วิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง โดยวิธีทางสถิติ (T-test) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ด้านเนื้อหา (Content Analysis) นำข้อมูลมาพัฒนารูปแบบเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม และเมื่อผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน จะได้รูปแบบดังแสดงใน Figure 2

Figure 2

Multicultural leadership model to enhancing the quality of administration in school in Chumpon Province under the Secondary Educational Service Area Office Suratthani Chumpon

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร



จาก Figure 2 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้ (1) หลักการ คือ ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และการเสริมสร้างคุณภาพการศึกษา (2) วัตถุประสงค์ 1) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา 2) เพื่อเสริมสร้างให้เกิดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพรอย่างมีประสิทธิภาพ (3) ปัจจัยนำเข้า คือ องค์ความรู้ของผู้นำ (ผู้บริหารสถานศึกษา) ที่ประกอบด้วย 1) องค์ความรู้ของผู้นำด้านการสนับสนุนทรัพยากร 2) องค์ความรู้ของผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม 3) องค์ความรู้ของผู้นำด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร 4) องค์ความรู้ของผู้นำด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และ 5) องค์ความรู้ของผู้นำด้านความสามารถในการสื่อสาร (4) วิธีดำเนินการภายใต้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง PDCA ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการดำเนินการ ดังนี้ 1) หลักการของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม 2) วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามรูปแบบ 3) การวัดผลและการประเมินผล เป็นการประเมินผลการพัฒนาเป็นกระบวนการเพื่อปรับปรุง พัฒนาโดยจัดให้มีการประเมินผล ก่อนเข้ารับการพัฒนาระหว่างการพัฒนา และเมื่อสิ้นสุดการพัฒนา และใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริง 4) เนื้อหาในการพัฒนาให้เกิดทักษะ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การออกแบบโครงสร้างการพัฒนา สมรรถนะที่ใช้พัฒนาจากความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมทั้ง 5 ด้าน ที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวังจะเกิดขึ้น ระยะเวลาการพัฒนา คุณสมบัติผู้เข้ารับการพัฒนารายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษา แนวทางการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ วิทยาการ และกิจกรรมที่ทำให้เกิดทักษะแบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 ศึกษาค้นคว้าและประเมินผลการศึกษาด้วยตนเอง ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการนำภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ได้แก่ ด้านการสนับสนุนทรัพยากร การมีคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการมีความสามารถในการสื่อสาร สร้างเป็นหลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และระยะที่ 3 ผู้ผ่านการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและสามารถนำผลการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (5) ผลผลิต คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และ (6) การนำรูปแบบไปปฏิบัติ คือ แนวทาง วิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

2.2 คู่มือรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผ่านการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้ (1) ปก คำนำ สารบัญ (2) บทนำ ความหมายและความสำคัญของรูปแบบ ความสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา (3) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ปัจจัยนำเข้า 4) วิธีดำเนินการภายใต้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง PDCA 5) ผลผลิต และ 6) การนำรูปแบบไปปฏิบัติ และ (4) เอกสารอ้างอิง โดยคู่มือรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผ่านการตรวจประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

3. ผลการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร เป็นการประเมินด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 52 คน พบว่า

3.1 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความถูกต้อง รองลงมาคือ ด้านความเป็นประโยชน์ ต่อมาคือ ด้านความเป็นไปได้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความเหมาะสม ตามลำดับ

3.2 คู่มือรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเป็นประโยชน์ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความเป็นไปได้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ต่อมาคือ ด้านความเหมาะสม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความถูกต้อง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

## อภิปรายผล (Discussions)

การพัฒนาแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ได้ดำเนินการ 3 ขั้นตอน โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยแยกออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร พบว่า

1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มีสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษานั้นขาดทักษะการสื่อสาร ซึ่งทักษะการสื่อสารมีส่วนสำคัญและความจำเป็นที่จะช่วยให้การบริหารสถานศึกษานั้นประสบความสำเร็จ ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารในด้านต่างๆ ต่างก็มีส่วนสัมพันธ์อันจะเป็นการสร้างพื้นฐานในการใช้ทักษะการสื่อสารที่ดี ในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานหรือสั่งการบุคลากรในหน่วยงานมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีแนวคิด วิธีการที่แตกต่างกันนั้น ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาดี จำเป็นอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานต่างๆ เมื่อทักษะการสื่อสารที่มีความชัดเจน ความถูกต้อง เหมาะสม ความสมบูรณ์ และมีคุณภาพ ส่งผลให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกันเป็นแนวทางเดียวกัน ไม่เกิดข้อผิดพลาด สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ส่งผลดีต่อสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Uamornvanich (2017, pp. 223-236) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการเรียนรู้ของมนุษย์ทุกคน ดังนั้นเมื่อบุคคลต้องสื่อสาร ความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงเป็นประเด็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการสื่อสารหากต้องการที่จะประสบความสำเร็จทางการสื่อสาร ระหว่างวัฒนธรรมนั้น ก่อนอื่นบุคคลควรจะมีการเรียนรู้และทำความเข้าใจถึง วัฒนธรรมที่มีความหลากหลายแตกต่างกันของคู่สื่อสารก่อน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสนับสนุนทรัพยากร มีสภาพปัจจุบันในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม ซึ่งอาจส่งผลให้การจัดบรรยากาศภายในห้องเรียน ภายนอกห้องเรียนที่เน้นความหลากหลายยังไม่ดีเท่าที่ควร และผู้บริหารยังขาดการวางแผนในเรื่องบริหารทรัพยากรแบบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lakumlek (2021, pp. 73-74) กล่าวว่า แนวทางการบริหารการทรัพยากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ในการสนับสนุนทรัพยากรนั้น สิ่งจำเป็นที่สุดคือ การบริหารทรัพยากรงบประมาณ สถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดหางบประมาณให้เพียงพอต่อการใช้งานภายในสถานศึกษา และต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการใช้จ่ายงบประมาณตามความประสงค์ในแต่ละฝ่าย

เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการใช้จ่ายเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล หน่วยงาน หรือบุคคลนั้น จะต้องใช้เงินให้เป็นไปตามระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณ ระเบียบการเงิน การคลัง และคำนึงถึงความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและสถานศึกษาเป็นหลัก

1.2 สภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทรัพยากรในการบริหารงานเพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรต่างๆ ที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานภายในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น อาทิเช่น บุคลากร เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ ในปัจจุบันด้วย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่างๆ ทำให้สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนทรัพยากรอย่างจำกัด การบริหารสถานศึกษาบนความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม รูปแบบปฏิบัติที่มีความแตกต่างกันนั้น ย่อมต้องมีทรัพยากรมาสนับสนุนจากรัฐบาลหรือผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการจัดหาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา นักเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thanthamumo (2018, p. 33) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำเป็นกระบวนการโดยกลุ่มบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นก็คือการพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษาให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการ และเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสามารถนำองค์การให้อยู่รอดต้องกำหนดแผนงานวิธีการตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบโดยพึงพิง งบประมาณจากรัฐที่มีไม่มากนักความประหยัด ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าทั้งคน เงิน เวลาและทรัพยากรอื่นอย่างอื่น เพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ก็จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

1.3 การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร พบว่าด้านที่ถูกจัดลำดับความสำคัญเรียงลำดับที่ 1 คือ ด้านที่ 4 การสนับสนุนทรัพยากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัญหาของการระดมทรัพยากร และสนับสนุนทรัพยากรส่วนใหญ่ เกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร ขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน บริหารงานไม่โปร่งใส จึงควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ความสามารถทางด้านการระดมทรัพยากร เพื่อเป็นการฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำทั้งด้านวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่ดี และเมื่อมีผลงานเป็นที่ปรากฏ จะทำให้ชุมชนเกิดความมั่นใจและศรัทธา นำมาซึ่งการสนับสนุนทรัพยากร ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำทั้งด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารจัดการ เป็นผู้นำที่ดีที่มีความรู้ความสามารถ บริหารงานด้วยความโปร่งใส มีภาวะผู้นำทั้งด้านวิสัยทัศน์ และการบริหารจัดการที่ดี มีผลงานเป็นที่ปรากฏ สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสถานศึกษา และเข้าใจในกระบวนการการระดมทรัพยากร ซึ่งจะทำให้ชุมชนเกิดความมั่นใจและศรัทธา นำมาซึ่งการสนับสนุนทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์ เกิดผลผลิตตามความประสงค์และแผน ส่งผลให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mangkhalasiri (2017, p. 34) กล่าวว่า การสนับสนุนทรัพยากร เป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม โดยผู้บริหารจัดทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลาย จัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมในโรงเรียน และจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรม อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Asavapoom (2014, p. 145) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำกับการ บริหารการศึกษาว่า “การบริหารการศึกษา เป็นการใช้อนุภาวะผู้นำในการระดมและใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานการศึกษา เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้ ภาวะผู้นำ, การระดมทรัพยากร, ใช้ทรัพยากร, กำหนดจุดหมายและวัตถุประสงค์, ดำเนินงาน (วางแผน, จัดองค์การ, อำนาจงานการ, กำกับติดตาม, ประเมินผล) และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง” ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่งในการบริหาร ที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เพื่อจะ ได้นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมต่อไป

2. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 หลักการ องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้า องค์ประกอบที่ 4 วิธีดำเนินการ (ภายใต้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง PDCA) องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต และองค์ประกอบที่ 6 การนำรูปแบบไปปฏิบัติ งานวิจัยนี้มีผลเป็นเช่นนี้เนื่องจากเพราะผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยการศึกษาและนำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร และได้นำองค์ประกอบที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา จนได้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phrommanee (2020, pp. 59-66) พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่าควรมีองค์ประกอบหลัก คือ 1) วัตถุประสงค์รูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของรูปแบบ 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ 7) การระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ 8) การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบ สอดคล้องกับ Kaewngam (2019, p. 18) พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ระบบงานกลไก 4) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ และยังสอดคล้องกับ Roi Et Provincial Education Office (2020, p. 8) พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า ควรมีองค์ประกอบหลักคือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ระบบงานกลไก 4) วิธีการดำเนินการ 5) แนวทางการประเมินและ 6) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

3. การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร พบว่า

3.1 ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความถูกต้อง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก งานวิจัยนี้มีผลเป็นเช่นนี้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนได้รับข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกทั้งได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารและปฏิบัติงานในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย ที่ทำให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ละเอียดและครอบคลุมต่อการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และยังได้เห็นแนวปฏิบัติของผู้เชี่ยวชาญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่อีกด้วย ทำให้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kruengkrai (2017, p. 5) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่าความเหมาะสมของรูปแบบทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก

3.2 ผลการประเมินคู่มือรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร พบว่า ประสิทธิภาพของคู่มือ

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเป็นประโยชน์ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด งานวิจัยนี้มีผลเป็นเช่นนี้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้พัฒนาคู่มือรูปแบบฯ พร้อมทั้งปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับคู่มือรูปแบบฯ ที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายรายละเอียดและแนวทางปฏิบัติแก่ผู้ซึ่งรูปแบบสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaewchantha (2020, p. 63) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของนักเรียน โรงเรียนบ้านอิต้อดอนหวายขมิ้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน คู่มือรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของนักเรียน โรงเรียนบ้านอิต้อดอนหวายขมิ้น ด้านความเหมาะสม โดยภาพรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยคู่มือรูปแบบฯ จะต้องพัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจและช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ รวมทั้งช่วยลดระยะเวลาและข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mekdaeng et al. (2021, pp. 559-574) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาความผาสุกในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาความผาสุกในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 พบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1.1 ผู้นำผลการวิจัยไปใช้ควรเป็นผู้ที่มีความสนใจ มองเห็นความสำคัญของการบริหารงานในสถานศึกษา บนความหลากหลายทางพหุวัฒนธรรมในปัจจุบัน ควรศึกษาทำความเข้าใจละเอียดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม
- 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานความหลากหลายของพหุวัฒนธรรมในด้านต่างๆ ได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทสถานศึกษาของตนเอง
- 1.3 ในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษานั้น หน่วยงานหรือผู้ที่สนใจ สามารถดำเนินการได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ สามารถนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมให้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ เพื่อเป็นการสร้างความหนักในการบริหารงานในสถานศึกษาได้ตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรมีการศึกษาสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างของสภาพภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม
- 2.2 ควรมีการพัฒนาแบบการภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นแบบออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงได้

## References

- Asavapoom, S. (2014). *The new recommendations for educational reform for school administration*. Ubon Ratchathani: Offset printing by Ubonkit.
- Bordas, J. (2019). 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. (2008), Multicultural leadership: The costs of its absence in organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 19(1), 4-19.
- Chookamner, W., Sungtong, E., & Kerdtip, C. (2014). A Model of a Professional Learning Community of Teachers Toward 21st Century Learning of Schools in Thailand. *Hatyai Academic Journal*, 21(2), 123 – 134.
- Chumphon Provincial Education Office. (2022). *The manual on supervision, monitoring and evaluation 2022*. Chumphon: Supervision, Monitoring and Evaluation for Educational Provision Group Chumphon Provincial Education Office.
- Daft, R. L. (2015). *New era of management* (2nd ed.). Mason, OH: Thompson South.
- Damsap, Y., Buddhicheewin, N., & Dhammasaccakarn, W. (2017). Leadership Development of School Administrators in the Context of a Multicultural Society. *Journal of Education Studies Chulalongkorn University*, 47(1), 272-293.
- Kaewchantha, C. (2020). *The Creation of a Learning Promotion Model to Improve Student Leadership at Ban I Tue Don Wai Kamin School* (Research report). Bangkok: Ministry of Education.
- Kaewngam, S. (2019). *The development of learning achievement of Ban Chu Chee School students Under Samut SongKhram Primary Education Service area office* (Research report). Bangkok: Ministry of Education.
- Kruna, P. (2018). Multicultural education administration with two Religions in the school. *National Research Presentation Academic Conference "Graduate School Conference 2018"*: Suan Sunandha Rajabhat University.
- Kruengkrai, Y. (2017). *The development of an administration model via social responsibility under local administrative organizations* (Doctoral dissertation). Phra Nakhon Sri Ayutthaya: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Lakumlek, K. (2021). *States and guidelines for educational Resource management in small-size schools Under the secondary educational Service area office 32* (Master thesis). Buriram: Buriram Rajabhat University.
- Mangkhalasiri, N. (2017). *Multicultural School Administrator Leadership in the Bangkok Office of Secondary Education Service Area* (Master thesis). Bangkok: Dhurakij Pundit University.

- Mekdaeng, C., Milaehman, N., Leksoo, N., Tippamas, P., Truektrong, C., & Milaehman, W. (2021). A pattern for developing a coziness in teacher performance in private educational institutions under the Office of Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area 4. *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology (Humanities and Social Sciences)*, 7(1), 559-574.
- Moran, M., & Barr, M. (2017). Fostering student learning: The relationship of collective efficacy and student achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 189-209
- Morote, E. (2010). A reliable survey to measure teachers' multiple awareness to their school environment. *The Journal of Multicultural Education*, 5(1), 1-13.
- Phrommanee, P. (2020). The theory of satisfaction and creation satisfaction questionnaire. *APHEIT Journal (Science and Technology)*, 26(1), 59 - 66.
- Phromphan, P. (2007). Personnel management and morality and ethics in local administrative organizations. *Damrong Rajanuphab Journal*, 7(23), 70-88.
- Phurisinsit, P. (2013). *The social movements and social thought of 21<sup>st</sup> century*. Bangkok: Project for Torch Printing.
- Rajaprachasamasai Institute. (2006). *Good governance inspires happiness*. Bangkok: Ministry of Public Health.
- Roi Et Provincial Education Office. (2020). *The creation of a learning management model to improve performance on Ordinary National Education Test in Roi Et*. Roi Et: Supervision, monitoring and evaluation for educational provision group Roi Et Provincial Education Office.
- Sanee, W., & Suwanmanee, S. (2017). The School Administrators in Promotion of Conduction Classroom Research of Teachers' Idea under the Office of Suratthani Primary Educational Service Area Office 3. *Hatyai Academic Journal*, 15(2), 86-99.
- Thanthamumo, S. (2018). *A school administration according to the good governance in Na Khon Sawan* (Master thesis). Phra Nakhon Sri Ayutthaya: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- The Secondary Educational Service Area Office Suratthani Chumphon. (2021). *An action plan for the fiscal year 2022*. Suratthani: Policy and planning group The Secondary Educational Service Area Office Suratthani Chumphon.
- Thomas, J. O., & Earl, S. W. (2005). Why Satisfied Customer Defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 89-99.
- Uamornvanich, P. (2017). Based on Geert Hofstede's concept, Communication through Multi-Cultural dimensions. *Academic Journal of Humanities and Social Sciences Burapha University*, 25(47), 223 - 236.
- Yongyuan, B. (2010). *A development of multicultural education management model for Primary schools*. Mahidol University National Institute for Child and Family Development: Mahidol University.
- Yukl, G. A. (2016). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.