



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงาน  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานราธิวาส เขต 3



ปิยนันท์ เตียนवल

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

การค้นคว้าอิสระ

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงาน  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาชนราธิวาส เขต 3



ปิยนันท์ เตียนวาล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

INDEPENDENT STUDY

THE RELATIONSHIP BETWEEN MULTI-CULTURAL LEADERSHIP AND  
ADMINISTRATIVE EFFECTIVENESS OF SCHOOL ADMINISTRATORS  
UNDER NARATHIWAS PRIMARY EDUCATIONAL  
AREA OFFICE 3



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION PROGRAM IN EDUCATIONAL  
ADMINISTRATION OF SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

2021

COPYRIGHT OF SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY



**ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา**  
**หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**

**ชื่อการค้นคว้าอิสระ** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผล  
การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3  
THE RELATIONSHIP BETWEEN MULTI-CULTURAL LEADERSHIP AND  
ADMINISTRATIVE EFFECTIVENESS OF SCHOOL ADMINISTRATORS  
UNDER NARATHIWAS PRIMARY EDUCATIONAL AREA OFFICE 3

**ผู้วิจัย** ว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนวาล

**คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระได้พิจารณาเห็นชอบโดย**

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข) ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร  
..... กรรมการและเลขานุการหลักสูตร  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย)  
..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จรัส อติวิทย์ภรณ์)

**มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา รับรองการค้นคว้าอิสระแล้ว**

..... รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายนเรศ อาภาสุวรรณ) อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

(1)

ชื่อการค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3
ผู้วิจัย	ว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนवल ปีการศึกษา 2564
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 2) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 กลุ่มตัวอย่างคือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ปีการศึกษา 2563 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 310 คน จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษาและสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีจับสลาก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม รองลงมา คือ ด้านความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรม ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษา และความเป็นเลิศ และด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ตามลำดับ
2. ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการปรับตัว ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร ด้านการบูรณาการและด้านการบรรลุเป้าหมายตามลำดับ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ( $r = .746$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม, ประสิทธิภาพการบริหารงาน, ผู้บริหารสถานศึกษา

<b>Independent Study Title</b>	The Relationship between Multi-cultural Leadership and Administrative Effectiveness of School Administrators under Narathiwass Primary Educational Area Office 3
<b>Researcher</b>	Acting Sub. Lt. Piyanan Tianuan <b>Academic year:</b> 2021
<b>Degree</b>	Master of Education Program in Educational Administration
<b>Advisor</b>	Assistant Professor Dr. Kanokkorn Sirisuk

### Abstract

This independent study was aimed to 1) investigate multi-cultural leadership of school administrators under Narathiwass Primary Educational Area Office 3, 2) investigate administrative effectiveness of school administrators under Narathiwass Primary Educational Area Office 3, and 3) study relationship between multi-cultural leadership and administrative effectiveness of school administrators under Narathiwass Primary Educational Area Office 3. The sample consisted of 310 teachers who worked in primary schools under Narathiwass Primary Educational Area Office 3, chosen through the use of Krejcie and Morgan's table, the stratified random sampling and simple random sampling techniques. Research tools were five-scale questionnaires and statistics for the study included percentage, mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The study revealed the following results.

1. Multi-cultural leadership of school administrators under Narathiwass Primary Educational Area Office 3 was at the highest level, both overall picture and each aspect. The aspect that received the highest mean score was cultural diversity, followed by social justice and elimination of differences, cultural acceptance, vision on educational equality, and state of excellence, and communicative ability consecutively.

2. Administrative effectiveness of school administrators under Narathiwass Primary Educational Area Office 3 was at the highest level, both overall picture and each aspect. The aspect that received the highest mean score was maintenance of organizational values, self-adjustment, integration and target reaching consecutively.

3. The relationship between multicultural leadership and administrative effectiveness of school administrators under Narathiwass Primary Educational Area Office 3 was significantly and highly positive at the .01 level.

**Keywords:** Multi-cultural Leadership, Administrative Effectiveness, School Administrators

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลือแนะนำและให้คำปรึกษาเป็นอย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จรัส อติวิทยากรณ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ แนวคิด และตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ซึ่งทำให้วิจัยฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านในมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ด้านการบริหารการศึกษาเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้ทรงวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบนิยามและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและได้กรุณา ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 และคณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ ตลอดจนผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน และเจ้าหน้าที่สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน และที่สำคัญที่สุด คือ ครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนตลอดมา

คุณค่าทั้งหลายที่ได้รับจากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่แต่ บิดามารดา และบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

ว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนนวล

สิงหาคม 2564

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	(2)
กิตติกรรมประกาศ.....	(3)
สารบัญ .....	(4)
สารบัญตาราง .....	(6)
สารบัญภาพ .....	(9)
<b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	5
สมมติฐานการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>10</b>
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	10
ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม .....	17
พฤติกรรม .....	27
การบริหารสถานศึกษา .....	28
ผู้บริหารสถานศึกษา .....	30
ประสิทธิผลการบริหารงาน .....	35
บริบทด้านพฤติกรรมในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส	
เขต 3 .....	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	45



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	<b>50</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	50
แบบแผนการวิจัย .....	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	52
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ .....	53
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	54
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ .....	55
 <b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	 <b>57</b>
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	57
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	58
 <b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b> .....	 <b>77</b>
สรุปผล .....	77
อภิปรายผล .....	78
ข้อเสนอแนะ .....	84
 บรรณานุกรม .....	 85
ภาคผนวก .....	94
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ .....	95
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ .....	97
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	104
ภาคผนวก ง การหาคุณภาพเครื่องมือ .....	121
ประวัติผู้วิจัย .....	129

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจากเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	24
2 ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดสถานศึกษา .....	51
3 แบบแผนการวิจัย .....	52
4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	58
5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ในภาพรวม .....	59
6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม จำแนกเป็นรายข้อ .....	60
7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายข้อ .....	61
8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร จำแนกเป็นรายข้อ .....	62
9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ด้านความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง จำแนกเป็นรายข้อ .....	63
10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรม จำแนกเป็นรายข้อ .....	64
11 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ในภาพรวม .....	65
12 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ด้านการปรับตัว จำแนกเป็นรายข้อ .....	66

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
13 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการบรรจุเป้าหมาย จำแนกเป็นรายข้อ .....	67
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการบูรณาการ จำแนกเป็นรายข้อ .....	68
15 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร จำแนกเป็นรายข้อ .....	69
16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการ บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ในภาพรวม .....	70
17 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่นเขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน .....	71
18 ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางวัฒนธรรม ( $x_1$ ) กับประสิทธิผล การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน .....	72
19 ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและ ความเป็นเลิศ ( $x_2$ ) กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน .....	73
20 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีความสามารถในการสื่อสาร ( $x_3$ ) กับประสิทธิผล การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน .....	74
21 ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง ( $x_4$ ) กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน	75
22 ความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับทางด้านวัฒนธรรม ( $x_5$ ) กับประสิทธิผล การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน .....	76

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
23 ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับประเด็นหลักของเนื้อหาของแบบสอบถามตอนที่ 1 .....	122
24 ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับประเด็นหลักของเนื้อหาของแบบสอบถามตอนที่ 2 .....	123
25 ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับประเด็นหลักของเนื้อหาของแบบสอบถามตอนที่ 3 .....	126
26 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับ ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส เขต 3 .....	128



สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	8



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ ความคิด ทักษะ ค่านิยม ตลอดจนคุณธรรม และความประพฤติของบุคคล เพื่อให้ประชาชนเป็นพลเมืองดีมีคุณภาพ เมื่อประชาชนเป็นคนดี มีคุณภาพ การพัฒนาประเทศก็ทำได้ราบรื่น รวดเร็ว ซึ่งรัฐบาลตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา จึงได้ตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 โดยกำหนดแนวทางให้การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และได้กำหนดไว้การจัดการศึกษา ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2553) การศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาคนไทยให้เป็น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและเป็นทรัพยากรสำคัญในการพัฒนาประเทศ

การพัฒนาประเทศให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีผู้นำที่ชาญฉลาดมีความสามารถและมีประสิทธิภาพ ในงานวิจัยจำนวนมากได้ศึกษาถึงความสามารถและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของ ผู้นำและได้พบคุณสมบัติ 7 ประการ คือ 1) มีสติปัญญาและไหวพริบมากกว่าผู้ตาม 2) มีความรอบรู้ 3) มีความสามารถ 4) มีวุฒิภาวะทางจิตใจและอารมณ์ 5) มีแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นภายในที่ ทรงพลังที่กระตุ้นให้เขาต่อสู้เพื่อความสำเร็จ 6) มีทักษะทางสังคม (Social Skills) และ 7) ใช้ทักษะ ทางการปกครองหรือบริหารมากกว่าทักษะด้านเทคนิคเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ (Lewis, 1980 อ้างถึงใน นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ, 2560: 1740) ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพของทีมงานและองค์กร โดยองค์การต้องการผู้นำที่จะมาริเริ่ม ประสานงาน สั่งการ ควบคุม งานบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการและการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ธีระ รุญเจริญ, 2557: 13-14) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555: 10) ที่ได้ เสนอไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้นต้องมีความเป็นผู้นำทางการศึกษาโดยปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายทั้งในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป นอกจากนั้นผู้นำทางการศึกษายังมีบทบาทสำคัญในเรื่อง ของการวางแผน การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมของชุมชน การควบคุม การประเมินผล การประกัน คุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผลผลิตของสถานศึกษามีคุณภาพตามความคาดหวังของสังคมอย่างแท้จริง การพัฒนาคุณภาพการศึกษานอกจากนี้ก็จะเกิดจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

แล้วสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนพึงมี ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของผู้บริหารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การบริหารสถานศึกษามีการพูดถึงเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการชั้นนำและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้งานสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้โดยใช้ทักษะการสื่อสารและโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สมาชิกในองค์การร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่ (ณัฐชุตตา วิจิตรจามรี, 2554: 238) ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารที่สามารถโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมหรือในองค์การ เกิดความกระตือรือร้น ทุ่มเท เต็มใจ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้บริหารและเป็นผู้มีภาวะผู้นำ เพราะการมีตำแหน่งอำนาจหน้าที่ในการบริหารอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุได้ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำในการจูงใจชักจูง โน้มน้าว รวมทั้งทักษะในการสื่อสาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามความประสงค์นั้นและขับเคลื่อนนโยบายไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษา จึงมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการยกระดับผลสัมฤทธิ์การศึกษา ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ใหม่สำหรับสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันทางด้านพื้นฐานทางวัฒนธรรม ศาสนา ภาษา ประเพณีและความเชื่อของผู้คน ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมให้ได้ดังนั้นต้องมีประสิทธิผล (Effectiveness) ในการปฏิบัติ และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปจึงสิ่งสำคัญที่จะเป็นเครื่องมือตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการบริหารของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญภายใต้ข้อจำกัดของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์เป็นผู้ที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดเป็นระบบความร่วมมือในการปฏิบัติงาน (ยุคตันทน์ หวานฉ่ำ, 2555: 3) นอกจากนี้ ประสิทธิภาพในการที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงานและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้มีประสิทธิผลขององค์การ 5 อย่าง คือ การผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับเปลี่ยน และการพัฒนา (Gibson and Other, 1982 อ้างถึงใน มยุรี วรรณสกุลเจริญ, 2563: 198) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญและเป็นกลไกหลักต่อการขับเคลื่อนองค์กรซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะในการจัดการและบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การปรับตัว (Adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) 3) การบูรณาการ (Integration) และ 4) การดำรงค่านิยมขององค์กร (Latency) (Hoy and Miskel, 1991: 381) การจัดการศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้มีความซับซ้อนและอ่อนไหวในแง่ของกลวิธีและบริบทการบริหารสถานศึกษาเช่นเดียวกันกับการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้คน ชุมชน และท้องถิ่นนั้น ที่มีบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษาในบริบทพหุวัฒนธรรมในแต่ละภูมิภาคของประเทศไทยนั้นย่อมมีธรรมชาติในการบริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกันออกไปสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐอร วราพงษ์พิพัฒน์ (2558: 8) พบว่า พหุวัฒนธรรมในโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทยและประเทศสหรัฐอเมริกา นั้น ชั้นเรียนในประเทศไทยและชั้นเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกามีความเป็นพหุวัฒนธรรมเช่นเดียวกัน อันเนื่องมาจากบริบทของความแตกต่างที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนในประเด็นบริบทของ

ความหลากหลายและความแตกต่างที่นำมาสู่ความเป็นพหุวัฒนธรรมนี้ มีมูลเหตุมาจากนักเรียนทั้งในประเทศไทยและนักเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความหลากหลาย ทั้งด้านเชื้อชาติ ภาษา ศาสนา สภาพการเรียนรู้ ทักษะภาษา และลักษณะทางพฤติกรรมจากความต่างนี้เป็นผลให้ห้องเรียนมีสภาพความเป็นพหุวัฒนธรรม เนื่องจากพหุวัฒนธรรมเกิดจากความหลากหลายและความแตกต่างทางวัฒนธรรมของกลุ่มชนที่มาอยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายและความแตกต่างด้านเชื้อชาติ เพศสภาพ ภาษา ตลอดจนศาสนา จากสภาพความแตกต่างและหลากหลายที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนจึงเป็นสิ่งที่สะท้อนได้อย่างชัดเจนว่าห้องเรียนในประเทศไทยและห้องเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกามีสภาพความเป็นพหุวัฒนธรรมในชั้นเรียน ส่วนพหุวัฒนธรรมในปัจจุบันสถานศึกษาส่วนใหญ่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ยังไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม และผู้บริหารยังไม่ตระหนักถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมเท่าที่ควร

สภาพปัญหาในการจัดการศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความแตกต่างกับการจัดการศึกษาในภาคอื่น ๆ คือ ในเรื่องของความแตกต่างของภาษา ศาสนา การสื่อสาร วิถีชีวิตความเป็นอยู่ ค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งเต็มไปด้วยสภาพปัญหาที่ยากลำบากปัญหาดังกล่าวมีความซับซ้อนและต้องใช้เวลาในการแก้ไขอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่นโยบายการส่งเสริมการจัดการศึกษาตามแนวพหุวัฒนธรรมในส่วนกระบวนการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้นั้น อาจกล่าวได้ว่าพื้นที่ดังกล่าวมีรูปแบบการจัดการศึกษาที่แตกต่างกันไปจากภูมิภาคอื่นที่โดดเด่นและเห็นได้ชัด คือ สังคมในจังหวัดชายแดนใต้ โดยเฉพาะสังคมไทยมุสลิมนั้นมีรูปแบบของการจัดการศึกษาที่อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อทางศาสนา ประเพณีและวัฒนธรรม ซึ่ง บรรจง พำรุงสูง, ไข่มุก อุทยานลี และเอกรินทร์ สังข์ทอง (2551: 16) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษาจึงมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม คือ กระบวนการหรือความสัมพันธ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยให้ความสำคัญที่ทำให้คนจากหลากหลายวัฒนธรรมชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนา และลักษณะเฉพาะอื่น ๆ สามารถอยู่ร่วมกัน ทั้งอย่างสงบสุขและท่ามกลางความขัดแย้ง ทั้งในการใช้ชีวิตประจำวันและการทำงาน (นนกร มังคละศิริ, 2560: 29)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) ความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) ความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่างด้านเชื้อชาติ เพศ และรูปแบบอื่น ๆ ซึ่งนำไปสู่การมีอคติและการแบ่งแยกทางสังคม 3) การยอมรับทางด้านวัฒนธรรมโดยเฉพาะทางการสอนและกระบวนการเรียนรู้ และ 4) วิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศที่นำไปสู่ระดับการเรียนรู้ที่สูงขึ้นของผู้เรียน (Bennett, 2003 อ้างถึงใน เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2555: 26) รวมไปถึงบทบาทภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่เข้มแข็งไว้ ดังนี้ 1) เข้าใจวัฒนธรรม ค่านิยม และข้อสมมติฐานของวัฒนธรรม 2) มีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้อง 3) หลีกเลียงความคิดผิดพลาดทางวัฒนธรรม โดยแสวงหาความรู้ทำความเข้าใจและเคารพในวัฒนธรรมของชาติอื่น ทั้งนี้องค์กรพหุวัฒนธรรมมีบทบาทที่เป็นลักษณะเฉพาะ 2 ประการ ประกอบด้วย 1) การสร้างสะพานเชื่อมทางวัฒนธรรม 2) การสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรม และผู้นำองค์กรพหุวัฒนธรรมต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต่างวัฒนธรรมให้สามารถทำงานและอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด มีปรัชญาและการปฏิบัติงานในบริบทของวัฒนธรรมส่งผลให้มีประสิทธิผล



การบริหารงานของสถานศึกษา (Moran and Other, 2011: 57-58) ดังนั้นผู้วิจัยได้สรุปภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) วิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ 3) การมีความสามารถในการสื่อสาร 4) ความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง และ 5) การยอมรับทางด้านวัฒนธรรม (Bennett, 2003 อ้างถึงใน เอกกรินทร์ สังข์ทอง, 2555: 26; Banks, 1994 อ้างถึงใน ทิฆัมพร สมพงษ์, 2559: 35-36; Morote, 2010; Moran and Other, 2011; Bordas, 2009 อ้างถึงใน นนกร มังคละศิริ, 2560: 29; สมุทร ชำนาญ, 2554: 14; อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2562: 85-86; วิไลวรรณ เทียนประนมกร, 2563: 25; นนกร มังคละศิริ, 2560: 7-8; เอกกรินทร์ สังข์ทอง, 2551: 18-22; วิดีกร ทองสุกใส และคณะ, 2562: 118; ขวลิต เกิดทิพย์ และคณะ, 2560: 27) จึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษามีความสอดคล้องกับบริบทในสังคมพหุวัฒนธรรมที่หลากหลายในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้

สองทศวรรษของการศึกษาในประเทศไทย นับตั้งแต่มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผลการดำเนินการพัฒนาการศึกษาไม่บรรลุตามเป้าหมายตลอดจนในการบริหารสถานศึกษา และคุณภาพการศึกษาในความเข้าใจของบุคคลทั่วไปยังขึ้นอยู่กับระดับคะแนนทดสอบระดับชาติ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและคุณภาพสถานศึกษา กลับพบว่าจังหวัดที่มีคะแนนติด 1 ใน 10 อันดับสุดท้ายต่อเนื่อง 5 ปี มี 6 จังหวัด คือ กาฬสินธุ์ ปัตตานี ยะลา นราธิวาส แม่ฮ่องสอน และหนองบัวลำภู (กนกกร ศิริสุข, 2556 :154) นอกจากนี้ยังพบว่า ความแตกต่างระหว่างผลคะแนนโอเน็ตเฉลี่ยระหว่างปี 2558-2559 ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ ได้แก่ จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาสนั้น เป็นพื้นที่ที่ยังประสบปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา และเมื่อเปรียบเทียบกับสามจังหวัด พบว่า จังหวัดนราธิวาสเป็นจังหวัดที่มีผลการทดสอบระดับชาติต่ำที่สุด (เดลินิวส์, 2561) ผลการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสเขต 3 ที่ผ่านมา พบว่า ยังมีปัจจัยอีกหลาย ๆ อย่างที่ทำให้คุณภาพของผู้คนในพื้นที่ โดยเฉพาะผู้เรียนยังคงมีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้น่ากว่านักเรียนในภูมิภาคอื่น ๆ ส่วนใหญ่เป็นจังหวัดที่มีพื้นที่ติดขอบชายแดนจึงมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภาษา ประเพณี และความเชื่อของผู้คนที่มีความแตกต่างของวัฒนธรรมเป็นอย่างมาก

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การบริหารสถานศึกษาเชิงพหุวัฒนธรรมของการบริหารสถานศึกษาจังหวัดนราธิวาสจึงเป็นเรื่องที่มีความท้าทายและสะท้อนประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาอีกด้วย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่ได้สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่านพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องกับบริบทของจังหวัดนราธิวาส ได้แก่ 1) ความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) วิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ 3) การมีความสามารถในการสื่อสาร 4) ความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง และ 5) การยอมรับทางด้านวัฒนธรรม และประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Hoy and Miskel (1991: 381) มี 4 ด้าน 1) การปรับตัว (Adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) 3) การบูรณาการ (Integration) 4) การดำรงค่านิยมขององค์กร(Latency) มีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้ผลการศึกษาวิจัยที่ได้จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจ

เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษาและเป็นแนวทางให้ผู้บริหารใช้ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและให้สอดคล้องกับบริบทสังคมวัฒนธรรมที่หลากหลายในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษ โดยผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าใจเกี่ยวกับบริบทและการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการบริหารและจัดการสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3

## สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวนประชากรทั้งหมด 1,653 คน จากสถานศึกษาทั้งหมด 75 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ปีการศึกษา 2563 ซึ่งได้มาจากกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970: 608) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 310 คน โดยมีวิธีการสุ่ม

สถานศึกษาแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษาหลังจากนั้นจึงสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก

## 2. ขอบเขตตัวแปร

2.1 ตัวแปร X คือ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ประกอบด้วย

- 2.1.1 ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ( $x_1$ )
- 2.1.2 วิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ ( $x_2$ )
- 2.1.3 การมีความสามารถในการสื่อสาร ( $x_3$ )
- 2.1.4 ความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง ( $x_4$ )
- 2.1.5 การยอมรับทางด้านวัฒนธรรม ( $x_5$ )

2.2 ตัวแปร Y คือ ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ประกอบด้วย

- 2.2.1 การปรับตัว ( $Y_1$ )
- 2.2.2 การบรรลุเป้าหมาย ( $Y_2$ )
- 2.2.3 การบูรณาการ ( $Y_3$ )
- 2.2.4 การดำรงค่านิยมขององค์กร ( $Y_4$ )

## 3. ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 (Bennett, 2003 อ้างถึงใน เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2555: 26; Banks, 1994 อ้างถึงใน ชีชมพร สมพงษ์, 2559: 35-36; Morote, 2010; Moran et al., 2011; Bordas, 2009 อ้างถึงใน นนกร มังคละศิริ, 2560: 29; สมุทร ชำนาญ, 2554: 14; อิศรัภรณ์ รินไธสง, 2562: 85-86; วิไลวรรณ เทียนประนมกร, 2563: 25; นนกร มังคละศิริ, 2560: 7-8; เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2551: 18-22; ฐิติกร ทองสุกใส และคณะ, 2562: 118; ขวลิต เกิดทิพย์ และคณะ, 2560: 27) โดยสรุปได้ 5 ด้านดังนี้

### 3.1 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

- 3.1.1 ความหลากหลายทางวัฒนธรรม
- 3.1.2 วิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ
- 3.1.3 การมีความสามารถในการสื่อสาร
- 3.1.4 ความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง
- 3.1.5 การยอมรับทางด้านวัฒนธรรม

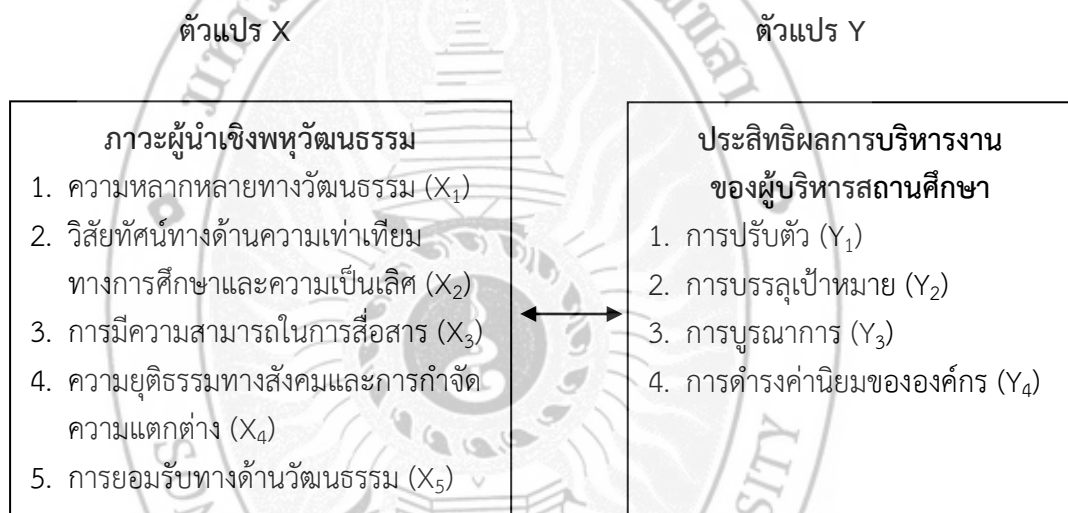
3.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ศึกษาจากทฤษฎีของ Hoy and Miskel (1991: 381) ดังนี้

- 3.2.1 การปรับตัว

- 3.2.2 การบรรลุเป้าหมาย
- 3.2.3 การบูรณาการ
- 3.2.4 การดำรงค่านิยมขององค์กร

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของ Hoy and Miskel (1991: 381) ซึ่งสามารถกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนในการศึกษาไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 3 หมายถึง กระบวนการหรือความสัมพันธ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยให้ความสำคัญที่ทำให้คนจากหลากหลายวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนาและลักษณะเฉพาะอื่น ๆ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และท่ามกลางความขัดแย้ง ทั้งในการใช้ชีวิตประจำวัน และการทำงานโดยลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม 5 ด้าน ดังนี้

1.1 ความหลากหลายทางวัฒนธรรม หมายถึง ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมของตนเองเข้าใจ วัฒนธรรมทางวิชาชีพ เข้าใจวัฒนธรรมทางเชื้อชาติเข้าใจวัฒนธรรมช่วงอายุ เข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนา เข้าใจวัฒนธรรมทางเพศ มีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรม ของชาติอื่นที่ถูกต้องเรียก การประพฤติผิดทางวัฒนธรรมและจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้

1.2 วิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ หมายถึง ผู้บริหาร มีการบูรณาการความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นข้อมูลและเนื้อหาที่ สะท้อนถึงกลุ่มคนทางสังคม การสร้างความรู้ที่เชื่อมโยงกับมิติทางสังคมหรือวิทยาศาสตร์ การลดอคติ ส่งเสริมความเท่าเทียม การสร้างวัฒนธรรมและสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้ผู้เรียนที่มีความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ภาษาและกลุ่มชนชั้นทางสังคมได้รับประสบการณ์ทางการศึกษา ที่มีคุณภาพ

1.3 การมีความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ ในการใช้ภาษากลางหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร มุ่งเน้นเรื่องของการพูดและเขียนที่มี ประสิทธิภาพ มีความสามารถในการฟังและอ่านอย่างรอบคอบ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้

1.4 ความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง หมายถึง ผู้บริหารสร้างความตระหนักด้านคุณธรรม ตระหนักถึงหลักธรรมาภิบาล ยึดหลักสามัคคีธรรม มีความเมตตากรุณา มีความยุติธรรม และมีความเสียสละ

1.5 การยอมรับทางด้านวัฒนธรรม หมายถึง ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรและภายนอกองค์กรปลูกฝังวัฒนธรรม ที่หลากหลาย สร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน สร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และกระตุ้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้

**2. ประสิทธิภาพของการบริหารงาน** หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

2.1 การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวในการใช้ นวัตกรรมในการบริหารให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กร และการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.2 การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) หมายถึง ผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จ คุณภาพ ขององค์กร การได้มาซึ่งทรัพยากรประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

2.3 การบูรณาการ (Integration) หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงาน โดยการจัดกิจกรรม ที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้สึกทางบวกในการสร้างบรรยากาศองค์การด้านการติดต่อสื่อสาร และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.4 การดำรงค่านิยมขององค์กร (Latency) หมายถึง ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อ องค์กร การกำหนดเป้าหมายในชีวิตในการมุ่งมั่นในการทำงาน และความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากร

3. **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3

4. **ครู** หมายถึง บุคลากรผู้ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งข้าราชการครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3

5. **สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3** หมายถึง การแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดจันทบุรี เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอรอยงะ อำเภอจะนะ และอำเภอจะไธสง

6. **ขนาดสถานศึกษา** หมายถึง ขนาดของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 โดยมีการแบ่งขนาดสถานศึกษาตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2549 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่กล่าวมา แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- 6.1 สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 1-120 คน
- 6.2 สถานศึกษาขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 121-600 คน
- 6.3 สถานศึกษาขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 601-1,500 คนขึ้นไป

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประโยชน์ที่ได้จากวิจัยดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 สามารถนำไปกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้
2. ผลการวิจัยสามารถนำไปพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เป็นการกำหนดหลักสูตรการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและประสิทธิภาพการบริหารงานให้สูงขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
3. พฤติกรรม
4. การบริหารสถานศึกษา
5. ผู้บริหารสถานศึกษา
6. ประสิทธิภาพการบริหารงาน
7. บริบทด้านพฤติกรรมในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานและองค์การ โดยองค์การต้องการผู้นำที่จะมาริเริ่ม ประสานงาน สั่งการ ควบคุมงานบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามที่องค์การกำหนดไว้

##### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำแปลความหมายได้หลายอย่าง นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) หรือบางท่านใช้คำว่า การเป็นผู้นำ ดังที่สมคิด บางโม (2553: 218) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทางบวกและทางลบหรือทางใดทางหนึ่ง เช่นเดียวกับ ตูลา มหาพสุธานนท์ (2554: 224) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่จะนำผู้อื่น โดยการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มยอมปฏิบัติตามความประสงค์ของบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตามคำสั่งเป็นไปด้วยความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชายังขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านแหล่งที่มาของอำนาจ และการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชาซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก ออบิเอร์ (2554: 238) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้งานสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้โดยใช้ทักษะการสื่อสารและ

โน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่ ส่วน กฤติยา จันท์เสนา (2556: 22) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 คน หรือมากกว่าขึ้นไปที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือกว่ากันเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมบรรลุเป้าหมาย

ธีระ รุญเจริญ (2557: 13-14) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานและองค์กร โดยองค์การต้องการผู้นำที่จะมาริเริ่มประสานงาน สั่งการควบคุมงานบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดีจึงจะนำไปสู่การจัดการและการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารที่ชี้้นำให้สมาชิกในทีมหรือในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นทุ่มเท เต็มใจ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้บริหารและเป็นผู้มีภาวะผู้นำเพราะการมีตำแหน่งอำนาจหน้าที่ในการบริหารอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุได้ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำในการจูงใจชักจูง โน้มน้าว รวมทั้งทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามความประสงค์นั้น และขับเคลื่อนนโยบายไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การ นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก การศึกษาภาวะผู้นำจำเป็นต้องทราบทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างครอบคลุมในทุก ๆ ทฤษฎีการศึกษาทฤษฎีจะทำให้ทราบแนวคิดมุมมองที่แตกต่างกันไปมากมายในแง่พฤติกรรมและลักษณะของผู้นำแบบต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้บริหารจัดการองค์การ ดังที่ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556: 203) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถแบ่งได้กว้าง ๆ เป็น 6 แนวทาง คือ

1) ทฤษฎีคุณลักษณะ เป็นการศึกษาว่าคุณลักษณะอะไรของผู้นำที่จะส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของผู้นำการศึกษาคุณลักษณะในช่วงแรกมีการระบุลักษณะทางกายภาพคุณลักษณะบุคลิกภาพและความสามารถของบุคคล ซึ่งเชื่อว่าเป็นลักษณะผู้นำตามธรรมชาติ

2) ทฤษฎีอำนาจและอิทธิพล เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจำเป็นจะต้องมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้พวกเขาทำตามความต้องการหรือช่วยในการสนับสนุนผู้นำในการดำเนินการต่าง ๆ และช่วยทำให้การตัดสินใจของผู้นำบรรลุผล

3) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีคุณลักษณะ เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำเป็นการกระทำ หรือการแสดงออกทางท่าทางความคิดหรือความรู้สึก ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคล

4) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เชื่อว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์



นั้น ๆ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์โดยทั่วไปจะมีการพัฒนามาจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (ที่มุ่งเน้นด้านคนหรือความสัมพันธ์ และด้านงาน) และเพิ่มการศึกษาเรื่องสถานการณ์แบบต่าง ๆ

5) ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามที่จะทำให้พวกเขามีการอุทิศตน และให้ความสำคัญกับพันธกิจหรือความต้องการขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง

6) ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ เป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพล จูงใจ สนับสนุนผู้ตามให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบุคคลกลุ่มหรือองค์การ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ เช่นเดียวกับ ซัยเสฎฎ์ พรหมศรี (2561: 132-134) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญมีหลากหลายกลุ่มทฤษฎี ได้แก่

6.1) ทฤษฎีลักษณะของภาวะผู้นำ เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าผู้นำถือกำเนิดขึ้นมาเป็นผู้นำทำให้ผู้นำถูกมองว่าเป็นบุคคลที่มีลักษณะพิเศษที่ติดตัวมาแต่กำเนิดที่ช่วยให้สามารถนำบุคคลอื่นได้ บางครั้งถูกเรียกว่า ทฤษฎีมหาบุรุษ

6.2) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความแตกต่างจากพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีประสิทธิภาพน้อย และพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแสดงออกเหมือนกันหมดในทุกสถานการณ์ ประกอบด้วย การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ และทฤษฎีความต่อเนื่องทางพฤติกรรมภาวะผู้นำ

6.3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ สันนิษฐานว่าพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมผันแปรจากสถานการณ์หนึ่งไปยังสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง ประกอบด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย ทฤษฎีการตัดสินใจของ Vroom ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด

6.4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการให้กำลังใจ และจูงใจผู้ตามให้บรรลุผลลัพธ์ในการทำงานได้มากกว่าที่กำหนดหรือวางแผนไว้ ผ่านการได้รับรางวัลจากภายในมากกว่าภายนอก

6.5) แนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัย เป็นการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่นำไปสู่การเปลี่ยนมุมมองต่อภาวะผู้นำในองค์การ ซึ่งแนวคิดร่วมสมัยที่น่าสนใจมีด้วยกัน 5 แนวคิด ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้ให้บริการ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำตนเอง ภาวะผู้นำแบบกระจายความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นวิวัฒนาการหรือธรรมชาติของภาวะผู้นำ และผลลัพธ์ที่ตามมาของภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแม่บทของการบริหาร ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการมีวิวัฒนาการจัดได้แบ่งได้กว้าง ๆ คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 5) ภาวะผู้นำเชิงบริหารหรืออำนาจและอิทธิพล 6) แนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัยธรรมชาติ และ 7) ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่

### 3. คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำสถานศึกษาในฐานะผู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งของสถานศึกษานั้นเพราะเป็นผู้ควบคุมดำเนินงานทุก ๆ อย่างภายในสถานศึกษา ดังนั้นพฤติกรรมและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำจึงเป็นเครื่องชี้วัดอย่างหนึ่งว่าจะสามารถทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ของสถานศึกษาสำเร็จมากน้อยเพียงใด ผู้นำที่ชาญฉลาดต้องสามารถกำหนดพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่สถานศึกษาได้เผชิญอยู่ประสานความร่วมมือร่วมใจของเพื่อนครูภายในสถานศึกษา เพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ผู้นำได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสังคมที่สูงสุดในการจัดการให้สถานศึกษาสามารถผลิตผลงานได้อย่างดีหรือทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผลในการบริหารตามความมุ่งหวังของสังคมและประเทศชาติ ทั้งนี้เพราะโดยบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดำเนินไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่เหมาะสม ดังที่ อีระ รุญเจริญ (2557: 142) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำที่ดี มีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

1) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและปฏิบัติภารกิจจนประสบความสำเร็จสามารถทำงานร่วมกันได้ผลดีสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ

2) การมีเหตุผลและอุดมการณ์กว้างไกล

3) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ยุติธรรม

4) การมีความอดทน อดกลั้น และกล้าเผชิญต่อเหตุการณ์

5) การมีไหวพริบ ใจกว้างมีหลักธรรมประจำใจ

6) การตัดสินใจอย่างรอบคอบถูกต้อง และทันเวลา

7) การรู้จักใช้ขีดความสามารถขององค์กรและบุคคล

8) การมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

9) การมีบุคลิกภาพดี

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์กร สามารถสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนทุกคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถใช้ศิลปะและกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และสามารถทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดศรัทธามีความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนทั้งสามารถสร้างสภาวะแวดล้อมสนับสนุนให้ร่วมมือกันสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่

นอกจากนี้ ชัยเสณัฐ พรหมศรี (2561: 81-84) กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการต่อการนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งประกอบด้วย

1) การคิดแบบโลกาภิวัตน์ (Thinking Globally) ผู้นำต้องมีความเข้าใจในเรื่องการแตกกิ่งก้านสาขา หรือการขยายตัว (Ramifications) ทางด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม กฎหมาย และการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

2) เล็งเห็นเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Appreciating Cultural Diversity) การเล็งเห็นเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรม หมายถึง การมองเห็นความหลากหลายในเรื่องรูปแบบการเป็นผู้นำประเภทของอุตสาหกรรมพฤติกรรมและค่านิยมส่วนบุคคลรวมถึงเรื่องเชื้อชาติและเพศ

3) พัฒนาความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี (Developing Technology Savvy) ทักษะที่สำคัญประการหนึ่งของการเป็นผู้นำระดับโลก คือ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งต้องใช้เรื่องของเทคโนโลยีเข้ามาอำนวยความสะดวก

4) สร้างคู่ค้าธุรกิจและพันธมิตร (Building Partnerships and Alliances) การสร้างคู่ค้าและพันธมิตรเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ทำการค้าแบบข้ามชาติ

5) สร้างการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ (Sharing Leadership) การสร้างการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะผู้นำหรือผู้บริหารไม่สามารที่จะเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้แต่เพียงผู้เดียว

รวมทั้ง ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2555: 17-18) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารการจัดการศึกษามีพออาชีพ สามารถจำแนกได้เป็น 10 ประการ ได้แก่

1) มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักการทฤษฎี การบริหารการวางแผน การจัดองค์การ หลักสูตร การสอน การวัดผลประเมินผล เหล่านี้ เป็นต้น

3) มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity of Events) สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

4) มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skill and Abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร

5) มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Analytical Problem Solving Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุก ๆ ด้านในองค์กร

6) การควบคุมอารมณ์ (Emotional Resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคงในอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่ายจะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึกมีจิตระลึกละเอียดและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

7) มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Proactivity-Inclination to Respond Purpose Fully to Events) ผู้บริหารการศึกษาที่มีอาชีพต้องมองงานได้ทะลุปรุโปร่งรู้ระบบการทำงานอย่างดีรู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอคำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม

8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดีมีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

9) มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญาสามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

10) มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skill) ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็น คิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการและรูปแบบ วิธีการจากทฤษฎีได้

คมกฤษ จงบุญวัฒนา (2556: 19-37) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลล้วนมีคุณลักษณะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ในระดับที่สูงมีองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ได้แก่

1) การรู้จักตัวเอง หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นและเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกถึงแรงขับเคลื่อนภายในและผลที่จะกระทบต่อผู้อื่น

2) การควบคุมตัวเอง หมายถึง ความสามารถในการควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์หรือแรงกระตุ้นที่เป็นปัญหา

3) การมีแรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำงานด้วยเหตุผลที่นอกเหนือจากเงินหรือสถานะทางสังคม

4) การมีความใส่ใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจพื้นฐานอารมณ์ของผู้อื่น

5) การมีทักษะทางสังคม หมายถึง ความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย

นอกจากนี้ วิชัย อุตสาหจิต (2560: 10-29) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีจากพระบรมราชาบาท และพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช แบ่งเป็น 2 ด้านหลัก ๆ ดังนี้

1) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านลักษณะสำคัญในการพัฒนาตนเองมี 9 คุณลักษณะ

1.1) ยึดถือความถูกต้อง เป็นธรรมเที่ยงตรงหมาย รวมถึง กล้าหาญและยืนหยัดในความถูกต้องตั้งมั่นและปฏิบัติหน้าที่อย่างครบถ้วน

1.2) อุตสาหะ พากเพียร มีระเบียบวินัย หมายรวมถึง มีวินัยทั้งทางกายและทางใจ ตั้งใจ ไม่ทอดธุระ ช่มใจเข้มแข็ง เหนียว ไม่มั่งง่าย หยาดกาย สะเพร่า

1.3) ซื่อสัตย์สุจริต ละอายชั่ว กลัวบาป หมายรวมถึง สุจริตต่อบ้านเมืองสุจริตต่อประชาชน สุจริตต่อหน้าที่ มีพลังใจ สุจริตทั้งความคิดและการกระทำเชื่อมั่นในความดี

1.4) มีความเมตตา ไม่เห็นแก่ตัว หมายรวมถึง เสียสละ ไม่เอาใจเอาเปรียบ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น เอื้อเฟื้อตามฐานะและหน้าที่

1.5) กตัญญูกตเวที หมายรวมถึง เห็นคุณค่าของคุณความดีที่มีผู้สร้างไว้ และตอบแทนด้วยความตั้งมั่นและศรัทธาในการรักษาและเพิ่มพูนคุณความดี

1.6) ขยัน หมั่นแสวงหาความรู้และประสบการณ์ หมายรวมถึง รู้จักประมาณตน ศึกษาเพิ่มเติมให้เชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง ทั้งทางวิชาการและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นรอบตัว

1.7) มีสติ สงบ และความยั้งคิดมั่นคงทางความคิด หมายรวมถึง มั่นคงในการรักษาจิตใจที่บริสุทธิ์ ตั้งจิตให้สว่างแจ่มใส

1.8) คิดด้วยเหตุผลรอบคอบ หมายรวมถึง ไม่มีอคติ กลั่นกรองอย่างถ่วงถ่วงให้กระจ่างเที่ยงตรง

1.9) เตรียมพร้อม ไม่ประมาท หมายรวมถึง ตระหนักในความวิปริตผันแปรของสถานการณ์รอบตัวเข้าใจว่าชีวิตเรามีทั้งสุขและทุกข์

2) คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

2.1) ตั้งใจทำงาน มีความสุจริตใจ มีระเบียบ หมายรวมถึง สงบสำรวม มีสัจจะ รับผิดชอบ มีจรรยาบรรณ ไม่ละทิ้งอุดมคติและหลักการ

2.2) มีความจริงใจ บริสุทธิ์ใจ เมตตา ปราถนาดี หมายรวมถึง ซื่อตรงพร้อมให้ความช่วยเหลือสนับสนุน

2.3) มีความเอื้อเฟื้อเกื้อกูล ให้ความช่วยเหลือ หมายรวมถึง มีมิตรสัมพันธ์ที่ดี มุ่งดี มุ่งเจริญ

2.4) ประสานงาน ร่วมมือ เรียนรู้งานอื่น หมายรวมถึง ไม่แย้งประโยชน์ไม่แย้งความชอบคิดแตกต่างได้แต่ทำงานสอดคล้องกัน

2.5) สามัคคี โปร่งดอง อดทน อดกลั้น หมายรวมถึง ร่วมกันป้องกันและแก้ไขปัญหาหรือสิ่งชั่วร้าย ไม่ได้เถียงเพื่อเอาแพ้เอาชนะ

2.6) ส่งเสริมคนดี หมายรวมถึง ให้การสนับสนุนคนดี เพื่อเป็นผู้นำหรือผู้แสดงความสามารถในการมีส่วนช่วยสร้างสรรค์สิ่งดีงาม

2.7) ใช้ปัญญา ใช้หลักวิชา ใช้เหตุผล หมายรวมถึง สุขุม รอบคอบ ใช้หลักการ

2.8) คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม หมายรวมถึง ลดการคิดถึงประโยชน์ส่วนตัว คิดถึงความมั่นคงของส่วนรวมหรือของประเทศชาติ

2.9) ศรัทธาในงานทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ หมายรวมถึง ปิดทองหลังพระ จริงใจ และบริสุทธิ์ใจ

นักวิชาการต่างประเทศได้ทำการวิจัยความสามารถและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ ดังที่ Lewis (1980 อ้างถึงใน นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ, 2560: 1740) กล่าวว่า การพัฒนาประเทศให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีผู้นำที่ชาญฉลาดมีความสามารถและมีประสิทธิภาพ ได้แก่ คุณสมบัติ 7 ประการ คือ

1) มีสติปัญญาและไหวพริบมากกว่าผู้ตาม

2) มีความรอบรู้

3) มีความสามารถ

4) มีวุฒิภาวะทางจิตใจและอารมณ์

5) มีแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นภายในที่ทรงพลังที่กระตุ้นให้เขาต่อสู้เพื่อความสำเร็จ

6) มีทักษะทางสังคม

7) ใช้ทักษะทางการปกครองหรือบริหารมากกว่าทักษะด้านเทคนิคเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ สามารถแบ่งได้เป็น 2 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านตัวตนเป็นคุณลักษณะที่เกิดขึ้นโดยตัวเอง เป็นตัวตนของตนเองไม่ต้องพยายาม กระทำ ได้แก่ ความอ่อนโยน ความเฉลียวฉลาด ความคิดสร้างสรรค์มีจิตสำนึกที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น และคุณลักษณะด้านสังคม เป็นคุณลักษณะที่ต้องทำตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทางสังคมโดยใช้อำนาจหน้าที่ ซึ่งบางครั้งอาจขัดต่อตัวตนของตนเอง ได้แก่ การมีทักษะทางสังคม การเอาใจใส่ผู้อื่น ความเอื้อเฟื้อเกื้อกูล สามัคคีปรองดอง การเผชิญต่อเหตุการณ์ คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น ทั้งนี้ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำเป็นการแสดงถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้อื่นเคารพนับถือและเป็นแบบอย่างที่ดีในการประสบความสำเร็จ

### ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ว่าเป็นแนวทางของการจัดการศึกษาตามแนวทางพหุวัฒนธรรม ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีหน้าที่ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน ต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้กับชุมชน ต้องมีองค์ความรู้หรือแนวทางในการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทจังหวัดชายแดนภาคใต้

#### 1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมค่อนข้างเป็นเรื่องใหม่ สำหรับแวดวงการศึกษาไทยโดยเฉพาะ สังคมจังหวัดชายแดนภาคใต้ อย่างไรก็ตามแนวคิดดังกล่าวได้มีการพัฒนาโดยนักการศึกษาชาวตะวันตก และมีการเรียนตำราหลายเล่มโดยเฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่นักวิชาการชาวไทยบางส่วนได้นำมาศึกษาเพิ่มเติมรวมถึงเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และในช่วงหลายปีที่ผ่านมานักการศึกษาได้ให้ความสำคัญในภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น ดังที่ เอกกรินทร์ สังข์ทอง (2551: 18-22) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีภาวะผู้นำในชุมชน ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่เบื้องต้นในบริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) การเป็นผู้นำในการจัดโปรแกรมหรือกิจกรรมทางการศึกษา ออกแบบการจัดการเรียนการสอน แลหลักสูตรพหุวัฒนธรรมศึกษาที่สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 3) การเป็นผู้นำในการจัดองค์การและโครงสร้างที่สะท้อนถึงพหุวัฒนธรรม 4) การเป็นผู้นำในการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อแนวคิดพหุวัฒนธรรม 6) การจัดสรรงบประมาณ เพื่อส่งเสริมพหุวัฒนธรรมศึกษาในสถานศึกษา และ 7) การสร้างระบบบรรณาภิบาลของโรงเรียนและการตัดสินใจ เช่นเดียวกับ สมุทร ชำนาญ (2554: 11) กล่าวว่า ผู้นำมีกระบวนการสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมขึ้นมาโดยอาศัยองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การใช้อิทธิพล การสร้างการยอมรับในสังคมที่มีวัฒนธรรม ความน่าเชื่อถือความสัมพันธ์ในวัฒนธรรมและการให้บริการ

นกร มังคละศิริ (2560: 29) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม หมายถึง กระบวนการหรือความสัมพันธ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยให้ความสำคัญที่ทำให้คนจากหลากหลายวัฒนธรรม

ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนาและลักษณะเฉพาะอื่น ๆ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและท่ามกลางความขัดแย้ง ทั้งในการใช้ชีวิตประจำวันและการทำงานโดยลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม 5 ด้าน ดังนี้

1) การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม หมายถึง ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง เข้าใจวัฒนธรรมทางวิชาชีพ เข้าใจวัฒนธรรมทางเชื้อชาติ เข้าใจวัฒนธรรมช่วงอายุ เข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนา เข้าใจวัฒนธรรมทางเพศ มีข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่สามารถจัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้

2) การมีความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษากลางหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร มุ่งเน้นเรื่องของการพูดและเขียนที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการฟังและอ่านอย่างรอบคอบ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้

3) การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร หมายถึง ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรและภายนอกองค์กร ปลุกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลาย สร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน สร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้

4) การสนับสนุนทรัพยากร หมายถึง ผู้บริหารจัดทำหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลาย จัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการส่งเสริมอุปถัมภ์ในโรงเรียน ส่งงบประมาณสำหรับการส่งเสริมพหุวัฒนธรรม

5) การมีคุณธรรม หมายถึง ผู้บริหารสร้างความตระหนักด้านคุณธรรม ตระหนักถึงหลักธรรมาภิบาล ยึดหลักสามัคคีธรรม มีความเมตตากรุณา มีความยุติธรรม และมีความเสียสละ

นอกจากนี้นักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายความสำคัญไม่แตกต่างกัน ดังที่ Bennett (2003 อ้างถึงใน เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2555: 26) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาภายใต้การนำของผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักถึงหลักสูตรการเรียนการสอน รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรในการจัดพหุวัฒนธรรมศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารการศึกษาควรหาทางแก้ไขปัญหาทางการศึกษาโดยอาศัยการจัดพหุวัฒนธรรมศึกษา Moran et al. (2011 อ้างถึงใน นนกร มังคละศิริ, 2560: 29) ได้กล่าวว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่เข้มแข็งไว้ดังนี้

1) เข้าใจวัฒนธรรม ค่านิยม และข้อสมมติฐานของวัฒนธรรมตน ดังหลักปรัชญาของโสเครตีสที่ว่า “จงรู้จักตนเอง” และสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า การเดินทางไปสู่ภาวะผู้นำที่แท้จริงเริ่มขึ้นจากความเข้าใจเรื่องของตนเอง เห็นได้ว่าเกี่ยวข้องกับความตระหนักในตน เนื่องจากผู้นำในโลกศตวรรษที่ 21 ต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลที่แตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม โดยต้องสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับบุคคลที่มาจากสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความต่างในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี วิถีชีวิต การปฏิบัติในการบริหารจัดการ

2) ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและข้อมูลวัฒนธรรมของชาติอื่นที่ถูกต้องวัฒนธรรมองค์กร คือ วิถีชีวิตขององค์กร ซึ่งคอตเตอร์และเฮสเก็ตได้ศึกษาองค์กรขนาดใหญ่จำนวนมาก และสรุป ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

2.1) วัฒนธรรมองค์กร สามารถส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน ขององค์กรในระยะยาว

2.2) วัฒนธรรมองค์กร อาจเป็นปัจจัยที่สำคัญมากขึ้นในการกำหนดความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวขององค์กรในทศวรรษหน้า (ปี ค.ศ. 2020-2029)

2.3) วัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นอุปสรรคต่อความแข็งแกร่งของสถานะการเงินของ องค์กรในระยะยาว แม้องค์กรนั้นจะเต็มไปด้วยบุคลากรที่มีสมรรถนะก็ตาม

2.4) วัฒนธรรมองค์กร สามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานได้มากขึ้น

3) หลีกเลียงความผิดพลาดทางวัฒนธรรม โดยแสวงหาความรู้ทำความเข้าใจ และเคารพ ในวัฒนธรรมของชาติอื่น ซึ่งต้องพึงตระหนักว่า ความผิดพลาดทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้เสมอกับบุคคล ทุกสัญชาติทุกระดับแม้แต่บุคคลสำคัญระดับโลกก็ตาม ทั้งนี้ องค์กรพหุวัฒนธรรมมีบทบาทที่เป็น ลักษณะเฉพาะ 2 ประการ ประกอบด้วย 1) การสร้างสะพานเชื่อมทางวัฒนธรรม และ 2) การสร้าง พลังร่วมทางวัฒนธรรม

Bordas (2009 อ้างถึงใน นนกร มังคละศิริ, 2560: 29) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิง พหุวัฒนธรรมนั้นต้องมีการส่งเสริมความหลากหลาย โดยผู้นำต้องส่งเสริมให้ประชาคมในชุมชน ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีการเปิดกว้างแนวความคิดเพื่อให้ผู้คนมีปฏิสัมพันธ์ และแบ่งปันระหว่างกัน เพื่อเป็นประชาคมที่ดีและพร้อมในการยอมรับความเปลี่ยนแปลงในสังคม โลกาวัดัน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เกิดภาวะผู้นำดังกล่าวต้องมีการเตรียม ความพร้อมในประเด็นต่อไปนี้คือ

1) การเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้นต้องเข้าใจความเป็นไป ในองค์กรรวมถึงการมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ

2) การให้ความสำคัญกับส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล นั่นคือต้องให้ความสำคัญกับความเป็น มนุษย์ ถ่อมตนและเคารพนับถือผู้อื่น เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3) ต้องมีความใจกว้างไม่เห็นแก่ตัว ในสังคมที่ผู้คนมีความแตกต่างกันการเป็นบุคคลที่ ใจกว้างถือว่าเป็นศีลธรรมอันสำคัญ และในการทำงานร่วมกันในองค์กรนั้นต้องมีการแบ่งปันและ แลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน

4) การสร้างภาวะผู้นำแบบแนวราบ กล่าวคือ ภาวะผู้นำในสังคมพหุวัฒนธรรมนั้นต้อง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกรู้สึกว่าทุกคน สามารถแสดงบทบาทในการนำได้ ทั้งนี้จะทำให้เกิด การแข่งขันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

5) ต้องสามารถช่วยให้สมาชิกขององค์กรการทำงานได้ดียิ่งขึ้นบนพื้นฐานของความแตกต่าง ของสมาชิกในองค์กรนั้น ผู้นำต้องสร้างให้เกิดการยอมรับต่อกันเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ อย่างเกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปเพื่อผลประโยชน์ ขององค์กร ผู้นำต้องสร้างให้เกิดฉันทามติร่วมกันและสามารถบูรณาการประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างลงตัว ซึ่งจะช่วยให้ศักยภาพการทำงานขององค์กรให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น



6) ลดความขัดแย้งเพื่อสัมพันธ์ภาพขององค์กร สมาชิกในองค์กรถือได้ว่าเปรียบเสมือนสมาชิกของครอบครัวที่อยู่ร่วมกัน บ่อยครั้งที่ความแตกต่างทางด้านความคิดจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ดังนั้น บทบาทอีกประการของผู้ผู้นำในยุคสังคมพหุวัฒนธรรม คือ ต้องสามารถลดหรือขจัดความขัดแย้งที่มีภายในองค์กร ทั้งนี้แนวทางหนึ่งที่สามารถกระทำได้คือผู้นำองค์กรต้องชี้ให้เห็นว่าครอบครัวเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาในครอบครัวก็ต้องหาแนวทางร่วมกันเพื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่

7) ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นจิตวิญญาณ การส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับจิตวิญญาณ ถือว่าเป็นหน้าที่อีกประการที่ผู้นำต้องกระทำ ผู้นำต้องสร้างให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานของค่านิยมร่วมขององค์กรมุ่งมั่นทำงานด้วยใจ ทั้งนี้ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรมีการแสดงความเห็น สร้างบรรยากาศของการสนทนาที่มุ่งเน้นถึงจิตวิญญาณเพื่อองค์กร โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักและเห็นความสำคัญและที่สำคัญต้องเน้นความสุขในการทำงาน

8) ผู้นำต้องเน้นย้ำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์องค์กร ภายใต้การทำงานร่วมกันของผู้คนที่มาจากพื้นฐานทางสังคมที่แตกต่างกัน ผู้นำต้องเน้นย้ำให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์ของชุมชนโดยการเสวนา สื่อสารพูดคุย และพร้อมที่จะตอบรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร หากผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กรแล้วจะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ตลอดจนการกล้าที่จะเสี่ยงและทุ่มเทหรือเสียสละ

Monote (2010 อ้างถึงใน นนกร มังคละศิริ, 2560: 29) ให้ความสำคัญของผู้ผู้นำว่า ต้องมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งรวมถึงการบูรณาการวัฒนธรรมของผู้เรียนเข้ากับการเรียนการสอน ผู้นำที่มีสมรรถนะทางด้านพหุวัฒนธรรมนั้นจะต้องมั่นใจว่าแนวทางการสอนของสถานศึกษานั้นมีความเป็นพหุวัฒนธรรม มีรูปแบบการสอนที่หลากหลาย และนำเสนอหลายมุมมอง

ส่วน Banks (2009 อ้างถึงใน ชิตัมพร สมพงษ์, 2559: 35-36) ได้ให้ความหมายของการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรมไว้ว่า “การศึกษาแบบพหุวัฒนธรรมเป็นแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษา และเป็นกระบวนการที่มีเป้าหมายสำคัญ เพื่อที่จะเปลี่ยนโครงสร้างสถาบันการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนแต่ละเพศ ผู้เรียนพิเศษ ผู้เรียนกลุ่มเชื้อสายต่าง ๆ กลุ่มสีผิว และกลุ่มวัฒนธรรมทั้งหลายได้มีความเสมอภาคกันในด้านความสำเร็จในการเรียน” ผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาที่ต้องใช้หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบในการบริหารสถานศึกษา คือ ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา หลักสูตรและการเรียนการสอน และการมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับในความหลากหลายของอัตลักษณ์ ภาษา ศาสนา วัฒนธรรม และเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

นอกจากนี้ อิศรัฎฐ์ รินไธสง (2562: 85-86) กล่าวว่า บริบทสังคมไทยการประเมินความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีลักษณะเป็นพหุมิติ ประกอบด้วย โครงสร้าง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านการรู้คิด 2) ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านความรู้ความเข้าใจและแรงจูงใจ 3) ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านพฤติกรรม 4) อัตลักษณ์ความเป็นสากล และ 5) การเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผลการตรวจสอบพบว่า เครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ดังที่ ขวลิขิต เกิดทิพย์

และคณะ (2562: 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสรุปได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การแสดงออกทางจริยธรรมบนพื้นฐานของความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นการให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาอย่างเสมอภาค มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสถานศึกษาเป็นอย่างดี แสดงทัศนคติที่ดีต่อทุกวัฒนธรรมอย่างเท่าเทียมกัน สามารถอธิบายหลักการทางด้านพหุวัฒนธรรมแก่บุคลากร มีการกำหนดโครงสร้างการทำงานที่ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างชัดเจนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีความใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตัว ตรงต่อเวลา และบริหารเวลาได้ดีมีความสามารถในการสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามัคคีในหมู่คณะเป็นที่ยอมรับของบุคลากรและชุมชน โดยเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาทั้งที่ตนนับถือและกิจกรรมของศาสนาที่ต่างจากตนใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพหุวัฒนธรรม ใช้การขอโทษและให้อภัยเพื่อลดความรู้สึกแบ่งแยกอันเกิดจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม หรือพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรและผู้เรียน และพยายามให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2) การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้น การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความตระหนักในความแตกต่างระหว่างบุคคลและความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมของบุคลากรและผู้เรียน ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างเจตคติในเรื่องการยอมรับในตัวบุคคลโดยปราศจากอคติสนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการอบรมและกระตุ้นให้บุคลากรมีความตระหนักเกี่ยวกับการสร้างชุมชนพหุวัฒนธรรม จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนตระหนักและเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม สนับสนุนให้ครูใช้สื่อและการวัดผลประเมินผลที่สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน ส่งเสริมให้มีการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียนมีการนิเทศ เพื่อประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนพหุวัฒนธรรม

3) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาตามแนวทางพหุวัฒนธรรมมีการสรรหาบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมาทำงานร่วมกันเพื่อสะท้อนถึงการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม โดยกระตุ้นให้ครูมีการสนทนาข้ามวัฒนธรรม ทั้งในชั้นเรียนและในโรงเรียน สนับสนุนให้มีการตั้งชุมชน เพื่อเปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และยอมรับในความแตกต่างระหว่างกัน

4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เข้าใจและให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของชุมชนโดยการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอและเปิดโอกาสให้ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

5) การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นการตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอนพหุวัฒนธรรมศึกษา โดยสนับสนุนให้มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นที่สอดคล้องกับความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา

และวัฒนธรรมของผู้เรียน เป็นผู้นำในการจัดโปรแกรมหรือกิจกรรมทางการศึกษา และการจัดการเรียน การสอนที่สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน โดยส่งเสริมให้ครูเขียนแผนการสอน ที่สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ทัศนคติการบริหารจัดการพหุวัฒนธรรมศึกษาสำหรับการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีความหลากหลาย ดังที่ รุติกร ทองสุกใส และคณะ (2562: 118) กล่าวว่า สภาพของการบริหารจัดการพหุวัฒนธรรมศึกษาสำหรับการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษาในจังหวัด ชายแดนภาคใต้มีความหลากหลายในวิธีการและกระบวนการ โดยมีการดำเนินงานผ่านกิจกรรมแผนงาน และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ประกอบด้วย

- 1) การส่งเสริมอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและวัฒนธรรมท้องถิ่น
- 2) การส่งเสริมความเท่าเทียมความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา
- 3) การจัดทำหลักสูตรปฐมวัยที่สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรม
- 4) การจัดประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัยที่สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรมศึกษา
- 5) การพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารและครูในสังคมพหุวัฒนธรรม
- 6) การสร้างสัมพันธ์กับชุมชน

วิไลวรรณ เทียนประนมกร (2563: 25) ได้อธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

- 1) ด้านความไว้วางใจ ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ การดูแลเอาใจใส่ ความสามารถ การเปิดเผย และการยึดถือหลักคุณธรรม
- 2) ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม และการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม
- 3) ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่เข้าร่วมกัน และการมอบอำนาจ การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย
- 4) ด้านการบริหารความหลากหลาย ประกอบด้วย การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และความเสมอภาค

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Bennett, 2003 อ้างถึงใน เอกกรินทร์ สังข์ทอง, 2555: 26; Banks, 1994 อ้างถึงใน ชิตัมพร สมพงษ์, 2559: 35-36; Morote.(2010), Moran et al., (2011); Bordas, 2009 อ้างถึงใน นนกร มังคละศิริ, 2560: 29; สมุทร ชำนาญ, 2554: 14; อิศรัญญ์ รินโรสง, 2562: 85-86; วิไลวรรณ เทียนประนมกร, 2563: 25; นนกร มังคละศิริ, 2560: 7-8; เอกกรินทร์ สังข์ทอง, 2551: 18-22; รุติกร ทองสุกใส และคณะ, 2562: 118; และชวลิต เกิดทิพย์ และคณะ, 2562: 27) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม หมายถึง กระบวนการหรือความสัมพันธ์ที่บุคคลได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยให้ความสำคัญที่ทำให้คนจากหลากหลาย วัฒนธรรม ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนาและลักษณะเฉพาะอื่น ๆ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และท่ามกลางความขัดแย้ง ทั้งในการใช้ชีวิตประจำวันและการทำงาน โดยลักษณะของภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรม 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม
  - 2) ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ
  - 3) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร
  - 4) ด้านความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง
  - 5) ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรม ดังตาราง 1
- ผู้วิจัยได้เลือกคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป



ตาราง 1 การวิเคราะห์คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจากเอกสาร วิจัยที่เกี่ยวข้อง

คุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม	Banks (1994)	Bennett (2003)	Bordas (2009)	Monote (2010)	Moran and Other (2011)	เอกรินทร์ สังข์ทอง (2551)	สมุพร ชำนาญ (2554)	นนกร มังคละศิริ(2560)	อิศริฎฐ์ รินโธสง(2561)	ลิขิตกร ทองสุใส, เอกรินทร์ สังข์ทอง, อีร์ ทฤทัยธนาสันต์, และคณินดา นิจจรัสกุล (2562)	ชวลิต เกิดทิพย์, วรภาคย์ ไมตรีพันธ์, บรรจง ฟ้ารุ่งแสง (2562)	วิไลวรรณ เทียนประมมกร (2563)	รวม
1. การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม							✓			✓	✓		3
2. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	✓				✓		✓			✓		✓	5
3. ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร						✓		✓			✓		3
4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากร					✓	✓	✓	✓					3
5. ด้านการมีคุณธรรม						✓	✓	✓				✓	3
6. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน			✓			✓				✓	✓		4
7. ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	11
8. ความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง		✓				✓		✓			✓	✓	5
9. การยอมรับทางด้านวัฒนธรรม	✓	✓					✓			✓	✓		5
10. วิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษา และความเป็นเลิศ		✓		✓		✓				✓		✓	6
11. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน										✓			1

## 2. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม เอกรินทร์ สังข์ทอง (2555: 17) ได้กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไว้ว่าควรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้คือ

1) การมีภาวะผู้นำในชุมชน ผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้นต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่เบื้องต้นในบริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมถึงการมีความตระหนักถึงความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม (Cultural Sanctify) และต้องแสดงศักยภาพในการนำชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเพื่อให้สมาชิกของชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีทักษะในการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อหลอมรวมเป็นกลุ่มเดียวกัน แต่ยังคงสนับสนุนการสร้าง ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2) การเป็นผู้นำในการจัดโปรแกรมหรือกิจกรรมทางการศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางพหุวัฒนธรรมนั้นต้องสามารถสนองต่อความต้องการทางด้านพหุวัฒนธรรม ทั้งนี้ผู้นำสามารถกระทำได้โดยการออกแบบการเรียนการสอนและหลักสูตรพหุวัฒนธรรมศึกษาที่สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มรูปแบบเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม และต้องสะท้อนคิดว่าจะสามารถช่วยให้นักเรียน ครู หรือบุคลากรเกิดความซาบซึ้งเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้งในบริบทของชั้นเรียน นอกจากนี้ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มรูปแบบเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม และต้องสะท้อนคิดว่าจะสามารถช่วยให้นักเรียนครูหรือบุคลากรเกิดความซาบซึ้งเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้งในบริบทของชั้นเรียน โรงเรียนและสังคมได้อย่างไร

3) การเป็นผู้นำในการจัดองค์การและโครงสร้างที่สะท้อนถึงพหุวัฒนธรรม กล่าวคือต้องสามารถส่งเสริมให้เกิดความตระหนักทางด้านวัฒนธรรม โดยการจัดโครงสร้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างเช่น การคละชั้นเรียน การคละนักเรียนที่มีวัฒนธรรมหรือความสามารถทางการเรียนรู้แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือและยอมรับซึ่งกันและกัน การจัดโครงสร้างอื่น ๆ ที่เป็นไปได้ คือ การแต่งตั้งกรรมการทางด้านพหุวัฒนธรรมศึกษา โดยผู้มีส่วนได้เสียหรือฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในโรงเรียนและชุมชนเข้ามาช่วยกำหนดทิศทางรูปแบบการเรียนรู้อีก การเรียนการสอน กิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้รวมถึงการกำหนดแผนการโครงการหรือกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนหรือชุมชน โดยต้องเน้นกิจกรรมที่ต่อเนื่องและมีการวัดและประเมินผลโครงการเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้อาจมีการจัดห้องละหมาดที่ถูกต้องตามหลักศาสนา การจัดโต๊ะหมู่บูชาเพื่อให้นักเรียนที่มีความแตกต่างทางศาสนาอาจสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อให้เข้าใจความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม นอกจากนี้การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดครัวและภาชนะอาหารที่ถูกสุขลักษณะ และหลักศาสนาก็สามารถกระทำได้หากผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนมีความพร้อม แนวคิดดังกล่าวอาจเชื่อมโยงกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง โดยสถานศึกษาอาจมอบหมายให้นักเรียนปลูกผักสวนครัว และผักสวนครัวเหล่านั้นมาทำเป็นอาหารกลางวันให้นักเรียน ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของผู้ปกครองได้

4) การเป็นผู้นำในการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือต้องมีบทบาทและอิทธิพลโดยตรงต่อการวางรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สอดคล้องตามแนวคิด

สังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งอาจกำหนดในรูปของนโยบายการคัดเลือกบุคลากรที่มีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา หรือพื้นเพ ทั้งนี้ควรรวมถึงการรับนักเรียนที่มีความหลากหลายด้วย ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและสื่อสารให้ครู ผู้ใต้บังคับบัญชา และสมาชิกของชุมชนได้รับทราบ โดยเฉพาะระบบกฎเกณฑ์หรือนโยบายขององค์การว่ามีทิศทางอย่างไร ในการสนับสนุนแนวคิดทางด้านการจัดการพหุวัฒนธรรม ทั้งนี้เป็นหน้าที่โดยตรงที่ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและสร้างให้เกิดความชัดเจนในรูปแบบของการบริหารจัดการ

5) การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อแนวคิดพหุวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของแนวคิดพหุวัฒนธรรม ถือว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของผู้นำ ดังนั้น วัฒนธรรมต่าง ๆ ต้องถูกถ่ายทอด สนับสนุน หรือส่งเสริมโดยผู้นำองค์การ เช่น สร้างขวัญและกำลังใจที่ดี ตลอดจนการเห็นคุณค่าของต่างวัฒนธรรมและปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียมในการสร้างวัฒนธรรมนั้น ผู้นำต้องกำหนดปรัชญาขององค์การที่ชัดเจน ทั้งนี้รวมถึงคุณค่าที่องค์การต้องการสร้างให้เกิดขึ้น หลังจากนั้นจึงนำไปสู่กระบวนการการร่างนโยบาย กฎระเบียบ โปรแกรมต่าง ๆ และขั้นตอนที่ต้องการนำไปสู่การปฏิบัติ และประการสุดท้าย คือ ผู้นำต้องเป็นต้นแบบที่ดีปฏิบัติตนในทางที่ดีงามอย่างสม่ำเสมอ

6) การจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมพหุวัฒนธรรมศึกษาในสถานศึกษา การจัดงบประมาณเฉพาะ เพื่อการบริหารจัดการการส่งเสริมพหุวัฒนธรรมจะเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีที่แสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีความจริงใจต่อการสร้างให้เกิดการยอมรับต่อกัน ทั้งนี้รูปแบบของงบประมาณอาจจัดอยู่ในรูปของการส่งเสริมการทำกิจกรรม การอบรมครูผู้สอน และการสร้างหลักสูตรพหุวัฒนธรรมศึกษาของสถานศึกษา เป็นต้น

7) การสร้างระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียนและการตัดสินใจ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางพหุวัฒนธรรมนั้นต้องมีรูปแบบการส่งเสริมแนวคิดพหุวัฒนธรรมอย่างเด่นชัด ตัวอย่างเช่น ผู้นำมีกำหนดแนวทางอย่างชัดเจนว่าจะมีการตอบสนองอย่างไรต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาโดยเฉพาะปัญหาที่เกิดมาจากวัฒนธรรมหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความตระหนักและมีกลยุทธ์ที่ดี และต้องเชื่อว่าปัญหาต่าง ๆ สามารถแก้ไขได้โดยการร่วมแรงร่วมใจของกลุ่มคนหรือผู้คนที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรมเพื่อมาร่วมกันแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะการใช้ระบบธรรมาภิบาลในการตัดสินใจร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วง เช่นเดียวกับ เรซา ชูสุวรรณ (2551: 11); เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2554: 14) และ Bank (2007: 7) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีต้องให้โอกาสทางการศึกษาต้องประเมินสถานการณ์เกี่ยวกับสถานะของปัญหาและความตึงเครียดที่เกิดขึ้นในโรงเรียน และต้องสามารถประยุกต์แนวทางการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม ลดช่องว่างทางสังคมและวัฒนธรรมระหว่างครูและนักเรียนให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความแตกต่างได้อย่างมีความสุข มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีเป้าหมายในการจัดการศึกษาร่วมกันทั้งครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง ดังที่ วรลักษณ์ ชูกำเนิต และคณะ (2557: 17) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบวิสัยทัศน์เชิงศรัทธาร่วมนี้เป็นผลสืบเนื่องจากระบบเปิดที่เอื้อให้คนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างตระหนักถึงคุณค่าในงานนั้น ๆ ทำให้เกิดแรงขับที่จะทำความเข้าใจกับทิศทางการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย พบว่า วิสัยทัศน์เชิงศรัทธาร่วมประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ความเชื่อร่วม 2) คุณค่าร่วม โดยเฉพาะคุณค่าแท้ที่มีความหมายสัมพันธ์กับชีวิตตนเองและวิชาชีพ 3) เป้าหมายร่วม

เป้าหมายร่วมหลัก 4 ด้าน คือ พัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อศิษย์ การรู้จักตนเองและพัฒนาคุณภาพ และการเรียนรู้การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และสุดท้ายคือ 4) ภารกิจร่วม อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์เชิงศรัทธาร่วมดูเหมือนจำเป็นต้องอยู่ในตัวผู้นำและครูที่ทำงานร่วมกัน เพื่อสะท้อนเป็นอุดมการณ์ทางวิชาชีพที่ใช้เป็นจุดยึดเหนี่ยวร่วมกัน จนถึงจุดที่ทีมครูสามารถละตัวตนและอุทิศตนเพื่อเป้าหมายทางวิชาชีพพร้อมกัน คือ การเรียนรู้ของเด็กเป็นสำคัญ นอกจากนี้ วิจิตร ศรีสอาน (2556: 16) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนาการศึกษาการวางแผน การศึกษาการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาครูการประเมินผลและการศึกษาตลอดชีวิต จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องมีการแสดงออกถึงความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและผู้คนมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยสามารถประยุกต์แนวทางการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมลดช่องว่างทางสังคมและวัฒนธรรมระหว่างครูและผู้เรียนให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความแตกต่างได้อย่างมีความสุข เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีเป้าหมายในการจัดการศึกษาเพื่อช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันเสริมสร้างความเท่าเทียมกันทางสังคม รวมถึงการจัดการศึกษาในเชิงบูรณาการกับวิถีชีวิตของคนในพื้นที่สามจังหวัดให้สอดคล้องกับความแตกต่างทางพหุวัฒนธรรม

### พหุวัฒนธรรม

สังคมพหุวัฒนธรรม (Multicultural Society) เป็นสังคมที่ประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีความหลากหลายมีความแตกต่างกันทางสังคมและวัฒนธรรมไม่ว่าจะเป็นด้านศาสนา ภาษา การแต่งกาย การเป็นอยู่ ฯลฯ เพราะแต่ละกลุ่มคนมีความเชื่อความศรัทธาในศาสนาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การที่จะทำให้แต่ละคนสามารถอยู่ร่วมกันในชุมชนหรือสังคมเดียวกันด้วยการพึ่งพาอาศัยช่วยเหลือกัน ไม่มีการเบียดเบียนกัน ไม่ทำร้ายกัน หรือไม่ละเมิดสิทธิของกันและกัน แต่ละกลุ่มคนสามารถประกอบพิธีกรรมทางศาสนาได้ตามความเชื่อและศรัทธาของตนเองอย่างมีเสรีภาพ โดยไม่มีการกีดกันก้าวล่วงล่วงละเมิด หรือก่อวุ่นซึ่งกันและกัน ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมได้อย่างสันติ สงบ และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยไม่มีปัญหาขัดแย้งหรือความรุนแรงระหว่างกัน จึงต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ทำความเข้าใจกับความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน ความหมายของพหุวัฒนธรรม ดังที่ ธเนศ วงศ์ยานนาวา (2552: 70) ได้กล่าวว่า พหุวัฒนธรรมเป็นสังคมที่มีวัฒนธรรมอยู่อย่างหลากหลาย ในสภาวะของความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นจึงเป็นไปได้ยากมากที่จะสร้างหรือที่จะมีวัฒนธรรมที่เป็นเนื้อเดียวกัน (Coherence) หรือเป็นเอกภาพ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์กันทางวัฒนธรรมจึงย่อมต้องเกิดขึ้น เช่นเดียวกับ นิติไทย นัมคณิสสรณ (2557: 9) ได้กล่าวว่า พหุวัฒนธรรม หมายถึง กลุ่มคนที่มีความหลากหลายทั้งเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ วิถีชีวิต ความเชื่อ ศาสนา และประเพณีปฏิบัติที่มีความแตกต่างกันเนื่องมาจากกระบวนการคิดและสัญลักษณ์ที่เกิดจากการสร้างของวัฒนธรรม ปัจจัยทางศาสนา เชื้อชาติ อายุ เพศ ชนชั้นทางสังคม และการศึกษา ซึ่งเป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีความคิดความเชื่อ ความรู้สึก และการกระทำในลักษณะที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโอกาสที่ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่การร่วมมือกันในประเทศอาเซียนที่จะมี



การปฏิสัมพันธ์กันในระหว่างประเทศสมาชิกมากขึ้น จึงมีความจำเป็นที่สมาชิกในสังคมต้องเรียนรู้ถึงระเบียบแบบแผนที่ควรประพฤติปฏิบัติ หรือควรละเว้นตามมารยาทของกันและกันในแต่ละสังคม เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นและนำมาซึ่งความสงบเรียบร้อยของการอยู่ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สิริระ สมนาม (2559: 13) ได้กล่าวว่า พหุวัฒนธรรม คือ สังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural diversity) อาจเนื่องจากเชื้อชาติ ศาสนา และวิถีชีวิตที่แตกต่างกัน มีความหลากหลายทางความคิดและวิถีปฏิบัติของกลุ่มชนในสังคมนั้น ๆ เนื่องมาจากการอพยพย้ายถิ่นฐานเพื่อแสวงหาชีวิตที่ดีกว่า และการเปิดรับการไหลบ่าทางวัฒนธรรม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า พหุวัฒนธรรม คือ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เกิดจากกลุ่มคนรวมตัวกันเป็นสังคมใหญ่ซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมเป็นของตนเองการดำเนินวิถีชีวิตประจำวันของคนในกลุ่มอาจมีความเหมือนและความต่างจากวัฒนธรรมอื่น ๆ โดยเน้นการยอมรับซึ่งกันและกัน

## การบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา ถือเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวคิดหลักในการบริหาร เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษากำหนด

### 1. ความหมายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะทำให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้รวมทั้งต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ผู้บริหารจะบริหารงานเพียงลำพังคนเดียวไม่ได้ ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนร่วมทำงานให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ร่วมงานมีความแตกต่างกัน เช่น สติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษานั้นมีความหมายได้หลายทาง สัมมา รณิธย์ (2553: 95) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่มีความร่วมมือของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีการวางแผนการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและการจัดการเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษาดังที่ สำเร็จ วงศ์ศักดิ์ (2553: 53) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานของผู้บริหารที่ต้องมีหลักการและกระบวนการบริหารที่ต่อเนื่อง ขั้นตอนในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนต้องมีความสัมพันธ์กัน

ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ (2555: 11) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการในการทำงาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการในการทำงาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ 4 ด้าน

คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องนำหลักและกระบวนการบริหารมาใช้ในการบริหารงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นับว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สภาพเศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำอย่างไรจะสามารถพัฒนาครู เจ้าหน้าที่ นักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสามารถอยู่ร่วมกับสังคมอย่างเป็นสุข เช่นเดียวกับ พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย) (2556: 33) ก็ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำเป็นกระบวนการโดยกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นก็คือ การพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษาให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการ และเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสามารถนำองค์กรให้อยู่รอด ต้องกำหนดแผนงาน วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ โดยพึงพึงงบประมาณจากรัฐที่มีไม่มากนักด้วยความประหยัด ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าทั้งคน เงิน เวลา และทรัพย์สินอย่างอื่น เพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557: 4) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม รวมทั้ง มูนา จารง (2560: 30) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง แนวทางปฏิบัติการศึกษามุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ โดยได้บัญญัติให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงเพื่อความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการบริหารจัดการให้องค์การมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สอดคล้องกับ ไกรสร เจียมทอง (2561: 31) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารงานในสถานศึกษา คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เป็นกลยุทธ์เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีมาตรฐานตามหลักสูตรกำหนด โดยบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในการจัดการการศึกษา จัดสรรงบประมาณให้มีความเหมาะสม เกิดประโยชน์ ประสานชุมชนและองค์กรที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ บุญส่ง กรุงชาติ (2561: 11) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในงานทั้ง 4 งาน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำความรู้ความสามารถที่ตนมีอยู่ และการนำหลักการทฤษฎีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานของสถานศึกษาเป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินงาน เพื่อพัฒนาและจัดการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลป์และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลป์

## 2. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญไว้ ดังเช่น ปรัชญา เวสารัชช์ (2554: 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการมีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการมีทรัพยากรสนับสนุนและมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ และ อุมาวดี วัฒนะนุกูล (2560: 15) กล่าวว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญ คือ เป็นปัจจัยที่ช่วยให้การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนมีความสมบูรณ์และเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ บุญส่ง กรุงชาติ (2561: 11) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางแผนกำหนดวิธีดำเนินงานขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานต่าง ๆ และยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่เกี่ยวข้องในการทำงานนั้นให้ประสบผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง เป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารในการกำหนดแผนงานการบริหารจัดการที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและทักษะการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ

### ผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารจัดการศึกษานั้น “ผู้บริหาร” นับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา คำว่า “ผู้บริหาร” ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละ แห่งทั้งของภาครัฐและเอกชน ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ตามนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษาซึ่งสิ่งนี้นักบริหารการศึกษาและบุคคลทั่วไปมีความคาดหวังต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาคือการเป็น “ผู้บริหารมืออาชีพ” นั่นเอง ในแง่เดียวกัน ชีระ รุญเจริญ และคณะ (2554: 244) ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของครู อาจารย์ และใช้ความรู้ความสามารถดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2553: 45) ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชนในการดำเนินงานตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลได้เพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะผลักดันให้

เกิดการขับเคลื่อนและสร้างพลังแห่งการร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 5) ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบ การบริหารการศึกษานอกสถานศึกษา ตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป อย่างไรก็ตาม ญัตติยาน์ โปธิชาธาร (2553: 12) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสถานศึกษา มีหน้าที่บริหารสถานศึกษาให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ ในการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยกระบวนการการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกสถาบัน และทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในสถานศึกษา

นอกจากนี้ สุนทร โคตรบรรเทา (2554: 2) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ติดตาม ให้บุคคลทางการศึกษาตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และ จรัส เลิศจามีกร (2554: 11) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง ในการทำงาน วางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินความสำเร็จของงานในสถานศึกษาให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกัน ธงชัย สันติวงษ์ (2555: 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ ปฏิบัติหน้าที่โดยมีหลักเกณฑ์ มีหลักวิชาการมาประยุกต์กับความสามารถ และมีการใช้ยุทธศิลป์คู่กันไป กับยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ภายใต้สภาพโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงฉับไว ผู้บริหารจึงต้องเก่งกว่ายุคก่อน ๆ คือ แทนที่จะทำแต่การจัดการองค์การภายในเป็นส่วนใหญ่ให้มีระบบ และดำเนินการไปได้ราบรื่นแล้ว จะต้องสามารถเผชิญและเอาชนะวิกฤตต่าง ๆ ได้ด้วย ส่วน วิชัย แหวนเพชร (2555: 5) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะที่จำเป็นในการบริหารที่ถูกบ่มเพาะด้วยประสบการณ์ส่วนหนึ่ง และต้องได้รับการลับให้คมด้วยการฝึกฝนและพัฒนาตนเองเพื่อการเข้าสู่การเป็นนักบริหารการศึกษา ที่แท้จริง มีความตระหนักรู้ในบริบทของการเป็นนักบริหารทั้งด้านความรู้ การศึกษา บุคลิกภาพ คุณธรรม และพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ดังที่มีคำกล่าวที่ว่า พัฒนาชาติให้พัฒนาคนพัฒนาคน ให้พัฒนาการศึกษา พัฒนาการศึกษาก็พัฒนาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูอาจารย์ และ มุกดา อนุภานนท์ (2555: 13) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาก็คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ สถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมายที่สามารถนำความรู้ ความสามารถ ของตนมาพัฒนาบุคลากรและพัฒนาสถานศึกษาตามแผนและนโยบายที่วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์รวมถึงวิธีการ ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความสามารถ โดยเป็นผู้นำบริหารงาน 4 ฝ่าย และประสานงานกับผู้ร่วมงาน ในการจัดการศึกษาให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่ยอมรับทั้งในองค์กรภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและ บทบาทหน้าที่ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

## 1. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารแต่ละคนจึงต้องมีความสำคัญในการรับผิดชอบ การช่วยเหลือ และดูแลให้สมาชิกในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหาร สถานศึกษาไว้ ดังที่ ญัตติยาน์ โปธิชาธาร (2553: 13) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำสูงสุดของ สถานศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในสถานศึกษาโดยอาศัยกระบวนการ

การบริหารจัดการ คือ การวางแผนการจัดองค์การ การนำองค์การและการควบคุมทรัพยากรขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถานศึกษากำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่นเดียวกับ พิษณุภา ชันทอง (2554: 37) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ เพราะเป็นผู้ที่ได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่และทำหน้าที่บริหารทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางและการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องเข้าใจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน เพื่อสามารถกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและชุมชนบังเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องรู้จักศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักของสถานศึกษา

จำลอง นักร้อง (2555: 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความหมายลึกซึ้งและสมบูรณ์ในตัวเอง สามารถแสดงพฤติกรรมในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลลัพธ์ของงานที่ยอดเยี่ยมได้ผลลัพธ์ที่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพการที่จะระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงควรมีศักยภาพเช่นไรนั้น อาจจะทำไม่ได้เนื่องจากมีองค์ประกอบในหลายมุมมองที่นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารต่างก็มีความเชื่อและมุ่งเน้นในศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิดของตนเองในด้านใดด้านหนึ่ง

นอกจากนี้ สุภัททา พิณพะแพทย์ (2555: 4) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีสิ่งสำคัญในอันที่จะบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายมี 2 ประเภท ดังนี้ 1) มีคุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทน อุทิศตน มีความซื่อสัตย์สุจริตมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะในการวินิจฉัย สั่งการ มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี มีความตรงต่อเวลา การบริหารเวลา มีบุคลิกภาพที่ดี และ 2) มีคุณสมบัติด้านมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 43 กำหนดให้ “ห้ามมิให้ผู้ใดประกอบวิชาชีพควบคุม โดยไม่ได้รับอนุญาตตามพระราชบัญญัตินี้” ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาบุคคลจึงต้องมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 และ ธงชัย สันติวงศ์ (2555: 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่โดยมีหลักเกณฑ์ มีหลักวิชาการมาประยุกต์กับความสามารถ และมีการใช้ยุทธศาสตร์คู่กันไปกับยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ภายใต้สภาพโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงฉับไว ผู้บริหารจึงต้องเก่งกว่ายุคก่อน ๆ คือ แผนที่จัดทำแต่การจัดการองค์การภายในเป็นส่วนใหญ่ให้มีระบบและดำเนินการไปได้ราบรื่น แล้วจะต้องสามารถเผชิญและเอาชนะวิกฤตต่าง ๆ ได้ด้วย ส่วนนักวิชาการต่างประเทศ Hoy and Miskel (2001: 222) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรับผิดชอบมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือกับสังคมด้วยดี

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการเป็นกุญแจไปสู่การบริหารงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ไว้ไว้

## 2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษา การบริหารจะดำเนินไปได้ด้วยดี บรรลุจุดประสงค์ และประสบผลสำเร็จได้มากขึ้นอยู่กับคุณลักษณะหลายประการของผู้บริหารเนื่องจากสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองก้าวให้ทันกับยุคสมัย ปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ โดยนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้ ฌ็ธธยาน์ โปธิชาธาร (2553: 17) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา จัดโครงสร้างสถานศึกษา และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีทักษะความคล่องในตัวในการบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานด้านบุคลากร การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร และส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคลากรในการจัดทำวิจัย จัดการทรัพยากรในชุมชนเพื่อก่อประโยชน์ให้กับสถานศึกษาสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ เช่นเดียวกับ จรัล เลิศจามิกร (2554: 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการพัฒนาสถานศึกษาในทุก ๆ ด้านวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา อำนวยความสะดวกให้กับครูในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมบริเวณสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ พลสัมพันธ์ โปธิศรีทอง (2554: 6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทอย่างน้อย 3 ประการ ที่จะสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จได้ ดังนี้

1) มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำรู้หลักวิชา รู้เหตุ รู้ผล ที่ไปที่มาของเรื่องที่ทำอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาแนวทางแก้ไขได้ ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติ

2) มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม ความสามารถนี้จะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ไหวพริบปฏิภาณจนกลายเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่คนทั่วไปไม่มี

3) มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการสื่อสารความเข้าใจได้มีการสนทนาที่สร้างสรรค์รู้จักถกถนอถกถน เพื่อจะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการให้ถูกต้อง

นอกจากนี้ สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2555: 5) กล่าวว่าในการบริหารจัดการองค์กรโดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาสถานศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร คือ การมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้นำที่จะเป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่นตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้ชื่อว่ามืออาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานนั่นเอง

นักวิชาการต่างประเทศบางส่วนได้พูดถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังที่ Robbins (1998: 72-73) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีบทบาทมากที่สุดในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นบุคคลที่ต้องรู้และรับทราบทุกเรื่องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาและต้องสามารถให้คำแนะนำแก้ปัญหาและประสานงานภายในสถานศึกษาได้ และ Speck (1999: 225) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการสร้างสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สร้างสรรค์กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม การอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนา

หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพการบริหารงบประมาณ การนำเทคโนโลยีมาใช้และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ส่วน Calwell (2000: 130) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักบริหารที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาขั้นสูงซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่สามารถขับเคลื่อนให้งานด้านการศึกษามุ่งสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกายให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุดตามศักยภาพขององค์กรหล่อเลี้ยงให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับโลกและท้องถิ่น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การอำนวยความสะดวกและทรัพยากรต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

### 3. ทักษะการบริหารงานของสถานศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารสถานศึกษาไว้หลายท่าน ดังที่ แพรดาว สอนงพันธ์ (2557: 39) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ด้านศักยภาพ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้โดยการเรียนรู้และฝึกฝน แสดงออกในรูปการกระทำในการนำเอาทรัพยากร ปัจจัยทางการบริหารมาใช้ในการดำเนินงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่นเดียวกับ รุสลัน สาแล (2557: 15) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร คือ ความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่วว่องไว ถูกต้อง ในการบริหารงานของผู้บริหารที่แสดงว่าเป็นผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพสามารถบริหารและนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ โดยแสดงออกได้ทางร่างกาย สติปัญญาเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปผู้บริหารที่มี ทักษะในการปฏิบัติงานหรือมีทักษะการบริหารงาน ซึ่งทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิคการจัดการบริหาร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ครอบงวน ครอบงวน และทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สอดคล้องกับ สุริยา ทองยั้ง (2558: 11) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญาในการบริหารงาน ภายในองค์กรเป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะ ด้านอื่น ๆ ทำให้การทำงานหรือกระทำให้บรรลุสู่เป้าหมายปลายทางขององค์กรอย่างรวดเร็วและ ถูกต้องโดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ ที่มีอยู่โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ศศิตา เพลินจิต (2558: 28) กล่าวถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการบริหารงานนั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียวแต่ยังมีผู้ร่วมงาน อีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้าน สติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะ นำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษา และ โชคชัย นาไชย (2559: 31) กล่าวว่า ทักษะนั้นเป็นได้ทั้งความรู้ความสามารถและ การกระทำผู้บริหารที่เป็นผู้นำจึงควรจะต้องมีทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อการวางแผนการกำหนดนโยบาย การประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือภายในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้บริหารมีทักษะ

ด้านต่าง ๆ และใช้ทักษะตามความสามารถที่มีอยู่จะทำให้ได้รับความรัก ความศรัทธาจากผู้ร่วมงาน และคนอื่น ๆ ทั่วไปเป็นอย่างดี รวมทั้ง อุษา แซ่เตียว (2559: 17) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า ทักษะของผู้บริหาร คือ ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารที่เกิดจากพื้นฐานของความรู้ความชำนาญในการนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม มณฑาทิพย์ นามนุ (2561: 32) ยังได้กล่าวอีกว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญการของผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษา อย่างมีระบบระเบียบแบบแผน โดยผ่านการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนความสามารถของตนเองให้มีความชำนาญในการบริหารจัดการให้มีความรวดเร็วถูกต้อง และก้าวทันยุคเทคโนโลยีเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล Newman (1963: 5) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานหรือกระทำให้บรรลุเป้าหมายปลายทางขององค์กรอย่างรวดเร็ว Katz (1995: 33-42) ได้ให้ความหมายของทักษะว่าเป็นความสามารถในการเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจออกมาในรูปของการกระทำ Hoyle, English and Steffy (2005: 9) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจการบริหารงานที่เกิดมาจากการสังเคราะห์ความรู้ด้วยตนเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักการทฤษฎีกระบวนการเทคนิควิธีการต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญและเกิดความชำนาญเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้

## ประสิทธิผลการบริหารงาน

ความหมายของประสิทธิผล (Effectiveness) มีอยู่อย่างหลากหลายขึ้นอยู่กับลักษณะองค์การและมุมมองของนักวิชาการแต่ส่วนมากจะมุ่งผลสำเร็จของงาน หรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

### 1. ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผลกับประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งสองคำมีความหมายใกล้เคียงกันจนบางครั้งเกิดความสับสน จำเป็นต้องนิยามศัพท์ให้ชัดเจนเพื่อให้เข้าใจตรงกัน ดังที่ พงษ์ศักดิ์ ภูคาบขาว (2553: 83) ได้สรุปความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง ผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในด้านผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ตามพันธกิจอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น ส่วนประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในงาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556: 667) เช่นเดียวกับ ยุคตน์นัท ทวานฉ่า (2555: 21) กล่าวว่า ประสิทธิผลเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารว่าการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ประสิทธิผลจึงมีความหมายแตกต่างกันตามความเข้าใจของนักวิชาการหรือผู้บริหารใน



แต่ละสถานศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและความสำเร็จของงาน เช่นเดียวกับ สุภาพ ฤทธิ์บำรุง (2556: 67) ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในด้านผลผลิตและผลลัพธ์ตามพันธกิจอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

สำหรับทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศอย่าง Hoy and Miskel (2001: 381) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำเป็นศูนย์กลางในการจัดการ เป็นผลทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จสอดคล้องกับ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1988: 7) ที่ได้นิยามประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินการใด ๆ ที่มีความมุ่งหมาย จะได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยที่การดำเนินการนั้นจะมีประสิทธิภาพสูงต่ำเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับ ตรงนั้นประสบความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่ามากที่สุดเพียงใด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานตรงตาม ความต้องการ ความคาดหวังของบุคคล ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมตรงตาม ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้ที่จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจปฏิบัติเต็มความสามารถปฏิบัติด้วยการเลือกสรร กลวิธีและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างสูงสุด แต่ใช้ทุนทรัพยากรและระยะเวลาที่น้อยที่สุดและบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร

## 2. หลักการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ

การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความสามารถทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้อง มีความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กร เพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2550: 44-45) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ว่า สามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ไว้ดังนี้

- 1) การตั้งวัตถุประสงค์จะให้ทิศทางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 2) การวางแผนเป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานจากแนวทางหลาย ๆ แนวทาง การวางแผนมีประโยชน์เพราะเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จการวางแผนจะช่วยประหยัดเวลา ในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 3) การจัดองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างของหน่วยงานและกระบวนการขององค์กร ในฐานะเป็นโครงสร้าง เป็นรูปของความสัมพันธ์ การจัดองค์กรเป็นการกำหนดตำแหน่งของบุคลากร ในการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานและการผสมผสาน กิจกรรมของทุกคน

นอกจากนี้ สัมมา รุณิธย์ (2553: 95) ได้กล่าวถึง การบริหารการศึกษาจะให้เกิด ประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้แล้วให้ผู้บริหารจะต้องมีหลักการการบริหาร ดังนี้

- 1) การวางเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ชัดเจน
- 2) การวางแผน และนำเทคนิคในการบริหารงาน

- 3) การจัดโครงสร้าง และวางระบบงาน
- 4) การใช้ทรัพยากร และค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า
- 5) การใช้อำนาจในการสั่งการและควบคุม
- 6) การประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน

ภารตี อนันต์นาวิ (2553: 210-211) ได้กำหนดวิธีในการประเมินประสิทธิผลขององค์การให้เกิดประสิทธิผลไว้ 4 วิธี ได้แก่

1) วิธีการบรรลุเป้าหมาย เป็นวิธีที่สร้างขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะระดับที่กำหนด เป็นการเน้นที่ผลมากกว่าวิธีการดำเนินการ แนวคิดของวิธีการนี้ คือ องค์การจะต้องมีเป้าหมายที่แน่นอน เป้าหมายต้องมีความชัดเจนเข้าใจตรงกัน เป้าหมายต้องไม่มากเกินไป เป็นเป้าหมายที่มีความเห็นสอดคล้องกัน วัดความก้าวหน้าของเป้าหมายได้ ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ควรทำให้เป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติการที่เป็นเป้าหมายเฉพาะขององค์การเพื่อให้เข้าใจตรงกันและสามารถวัดได้

2) วิธีการเชิงระบบ เป็นวิธีการที่องค์การต้องมีปัจจัยนำเข้า (Input) มีกระบวนการ (Process) และมีผลผลิต (Output) ต้องรักษาเสถียรภาพและสมดุล ดังนั้น แนวทางเชิงระบบ คือ ความสามารถขององค์การในการจัดการทรัพยากร การรักษาเสถียรภาพและสมดุลของระบบภายในองค์การและการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก แนวทางเชิงระบบเน้นที่วิธีการมากกว่าผลผลิต มีข้อดี คือ ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพากันและกันของระบบย่อย ๆ ภายในองค์การจนทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

3) วิธีการเชิงกลยุทธ์ วิธีการนี้เป็นการศึกษาประสิทธิผลขององค์การแนวใหม่ โดยมององค์การในฐานะที่เป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อม ซึ่งต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการ ความพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องที่ให้การสนับสนุนองค์การให้มีความอยู่รอด ประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางนี้ก็คือ ระดับความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มที่เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมขององค์การ

4) วิธีการแข่งขัน วิธีการนี้เป็นการบูรณาการการศึกษาประสิทธิผลขององค์การซึ่งขึ้นอยู่กับค่านิยม ความชอบ และความสนใจของผู้ประเมินจึงเป็นเกณฑ์ที่ดีที่สุด การประเมินประสิทธิผลตามแนวทางนี้คาดว่าจะทำให้การประเมินประสิทธิผลขององค์การมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556: 17) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 ประการ ดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพ
- 2) ประสิทธิผล
- 3) การประหยัด
- 4) ความเป็นธรรม
- 5) ความครอบคลุม
- 6) ความซื่อสัตย์และมีเกียรติ
- 7) ความรับผิดชอบ
- 8) การมีส่วนร่วม

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2556: 146) ได้กำหนดวิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การให้เกิดประสิทธิผลตามแนวทางต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 5 ตัวแบบ ดังนี้

1) ตัวแบบการบรรลุเป้าหมาย เป็นการมองว่าองค์การนั้นเป็นอิสระโดยมุ่งการดำเนินงานเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป้าหมายนั้นต้องมีความชัดเจน มีจำนวนไม่มาก จึงสามารถจัดการได้และสามารถวัดได้ มีการสื่อสารในองค์การให้เข้าใจและเห็นชอบร่วมกันในเป้าหมายขององค์การ

2) ตัวแบบระบบ เป็นการมองว่าองค์การนั้นประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันสอดคล้องกับทฤษฎีระบบ เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนพลังงานกับสภาพแวดล้อมภายนอก มีจุดมุ่งหมายเพื่อความอยู่รอด และอยู่ได้ด้วยวิธีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม การประเมินประสิทธิผลหรือผลการดำเนินงานขององค์การขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างสิ่งแวดล้อมกับองค์การและระหว่างระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ

3) ตัวแบบการตอบสนองผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นการมองว่าองค์การนั้นเป็นพื้นที่ทางการเมือง มีการแข่งขันกันเพื่อควบคุมทรัพยากร ดังนั้น ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

4) ตัวแบบกรอบค่านิยมต่างกัน เป็นการมองว่าไม่มีเกณฑ์ใดที่ดีที่สุดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การได้ เกณฑ์การประเมินผลจึงขึ้นอยู่กับผู้ประเมินว่าจะมีความเห็นว่าเกณฑ์ใดที่สำคัญที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด

5) ตัวแบบดุลยภาพ เป็นแนวความคิดการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์การว่าสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การหรือไม่เพียงไร โดยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานขององค์การประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเติบโต

ดังนั้นได้มีแนวคิดของนักทฤษฎีต่างประเทศ Hoy and Ferguson (1985: 121-122) เสนอทัศนะว่า การศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาให้มีความครอบคลุม การประเมินผลอย่างรอบด้านเพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการศึกษา และความต้องการทางสังคม ตรงตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการจัดการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก และการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของครู เพื่อความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม การศึกษาและวัฒนธรรม ซึ่งสถานศึกษาจะดำรงอยู่ได้ต้องมีการปรับตัวและบูรณาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม จากแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาของ Hoy and Ferguson มีองค์ประกอบดังนี้

1) ความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองของนักเรียน หมายถึง พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนที่เกิดจากความสนใจ ตระหนัก และเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง สามารถศึกษาค้นคว้าและสืบค้นข้อมูลได้ด้วยตนเอง มีความรับผิดชอบ รู้จักแสวงหาความรู้ตามความต้องการและความสนใจอยู่เสมอตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ส่งเสริมให้นักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน

2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อการทำงานภายในโรงเรียน ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งที่จะปฏิบัติงานของสถานศึกษา ที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับนักเรียน โดยมีการพัฒนา

สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับความต้องการและความสนใจของนักเรียนสอดคล้องกับบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรม

3) ความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศของครู หมายถึง การจัดทำเอกสารประกอบการสอนที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ ใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ใช้แบบเรียนสำเร็จรูปในการสอน และแอปพลิเคชันต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้นักเรียนได้สืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ครูสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้

4) ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา มีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

5) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่กระทบทั้งภายในและภายนอก หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ การเรียนการสอน และเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ที่ทันสมัย โดยสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงวิธีการด้านการจัดการเรียนการสอน หรือการบริหาร รวมถึงครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีการปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดลอม เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ Hoy and Miskel (1991: 18) กล่าวว่า การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีประสิทธิภาพการทำงานของมนุษย์ในองค์การประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1) ด้านการปรับตัว ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว การใช้นวัตกรรมในการบริหาร ความก้าวหน้าขององค์การ การพัฒนาคุณภาพขององค์การอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จ คุณภาพขององค์การ การได้มาซึ่งทรัพยากรประสิทธิภาพของการทำงานขององค์การ

3) ด้านการบูรณาการประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน บรรยากาศขององค์การ การติดต่อสื่อสารการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4) ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วย ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ การกำหนดเป้าหมายในชีวิตการมุ่งใจในการทำงาน และความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากร

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากการบริหารงานของประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง การมีความสามารถในการปรับตัวในการใช้นวัตกรรมในการบริหารให้เกิดความก้าวหน้าขององค์การและการพัฒนาคุณภาพขององค์การอย่างต่อเนื่อง 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) หมายถึง ผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จ คุณภาพขององค์การ การได้มาซึ่งทรัพยากรประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ 3) การบูรณาการ (Integration) หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงาน โดยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้สึกทางบวก ในการสร้างบรรยากาศขององค์การ ด้านการติดต่อสื่อสารและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 4) การดำรงค่านิยมขององค์กร (Latency) หมายถึง ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ การกำหนดเป้าหมายในชีวิตในการมุ่งใจในการทำงานและความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากร

### 3. การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่พัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ เป็นตัวจักรสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน อันมีผลต่อคุณภาพของเด็กและเยาวชนซึ่งเป็นอนาคตของชาติ ฉะนั้นผู้บริหารพึงตระหนักในความสำคัญของภาระและบทบาทหน้าที่ของตนให้มากและทำให้ดีที่สุดสมกับที่สังคมให้ความไว้วางใจยกย่อง และให้เกียรติ ดังนั้นนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 10-11) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นควรมี 3 ทักษะที่ผสมกลมกลืนไปตามอัตราส่วนที่แตกต่างกัน ทักษะทั้ง 3 ได้แก่

1) ทักษะทางการจัดการ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงานและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน และสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาสถานศึกษาเพื่อผลิตผลและความสำเร็จผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ทักษะทางด้านจัดการ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผนการตัดสินใจ การสั่งการ การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินผลและติดตามผลการทำงาน

2) ทักษะทางมนุษย เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจพัฒนางาน ยอมรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่นและคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ

3) ทักษะทางเทคนิค เป็นทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคลากร งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2553: 12) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารแต่ละระดับชั้นต้องมีทักษะทางการบริหารงาน ดังนี้

1) ทักษะทางด้านเทคนิค คือ ความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานเฉพาะทางได้อย่างเชี่ยวชาญ รู้กระบวนการการทำงานอย่างลึกซึ้ง สามารถแสดงการทำงานเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้ที่มีทักษะเชิงเทคนิคจะต้องผ่านการศึกษาอย่างเป็นทางการและได้รับการอบรมมาระดับหนึ่ง มีความชำนาญในระดับผู้ประกอบวิชาชีพ เช่น นักดนตรี นักบัญชี หนายความ วิศวกร นายแพทย์ นักคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทักษะเชิงเทคนิคมีความสำคัญมากต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับต้น

2) ทักษะทางด้านมนุษย คือ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นหรือเข้ากับคนอื่นได้ สร้างความรู้สึกที่ดีและความจงรักภักดี สามารถจูงใจบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ หรือเป็นทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง คนที่มีทักษะด้านมนุษยนี้จะต้องรู้จักตนเองดีเป็นประการแรก และมีความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น

อย่างแท้จริงเป็นประการที่สอง มนุษย์มีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน

3) ทักษะทางด้านความคิด คือ ความสามารถในการมองความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกความเข้าใจในความสัมพันธ์ และการส่งผลต่อกันระหว่างส่วนต่าง ๆ และความสามารถวินิจฉัยปัญหาภายในองค์กรที่จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้อง ทักษะทางด้านความคิดนี้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง

สัมมา ธรณิธ (2553: 57) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญในการทำงาน แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1) ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน คือ ความสามารถที่จะทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ จะต้องรู้วิธีและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง ผู้มีทักษะด้านการงานจะต้องผ่านการศึกษารูปแบบเป็นทางการ และได้รับการอบรมมาระดับหนึ่งจนมีความชำนาญในระดับผู้ประกอบวิชาชีพ เช่น นักบัญชี วิศวกร นายแพทย์ นักคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทักษะด้านการงานมีความสำคัญมากต่อผู้บริหารงานและผู้บริหารระดับต้น

2) ทักษะด้านมนุษย คือ ความสามารถในการทำงานเข้ากับคนได้อย่างดี ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ คนที่มีทักษะทางด้านนี้จะต้องรู้จักตัวเองอย่างดีเป็นประการแรก และมีความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นอย่างแท้จริงเป็นประการที่สอง มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้เลย ทักษะทางด้านมนุษยมีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน

3) ทักษะด้านความคิด คือ ความสามารถในการใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความสามารถในการมองสถานการณ์ได้ใกล้เคียงหรือถูกต้อง แก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้มองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆ ได้สามารถตรวจสอบความสัมพันธ์ของสถานการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล และแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และทักษะทางด้านความคิดมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง

สุนทร โคตรบรรเทา (2554: 9-11) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารสถานศึกษาที่จำเป็น และทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารมี 3 ด้านดังนี้

1) ทักษะด้านวิชาการ หมายถึง การมีความเข้าใจ และมีความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ วิธีดำเนินงาน การแลกเปลี่ยนวิธีต่าง ๆ ของงานในองค์กร ถ้าเป็นองค์การทางการศึกษา ทักษะด้านวิชาการ ได้แก่ ทักษะที่เกี่ยวกับการสอนและงานอื่น ๆ เช่น การเงิน การบัญชี การจัดทำตารางเรียน การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง การซ่อมบำรุง และการดูแลอาคารสถานที่ เป็นต้น ทักษะด้านวิชาการมีความสำคัญสำหรับผู้มีบทบาทเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานในระดับกลางของลำดับอำนาจการบริหารโรงเรียน เช่น หัวหน้าสายวิชาคือหัวหน้าช่วงชั้น จะต้องมีความรู้ด้านวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าฝ่ายธุรการและการเงินจำเป็นต้องมีความรู้ด้านวิชาเกี่ยวกับการทำบัญชีและการใช้คอมพิวเตอร์มากกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ทักษะของผู้บริหารในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม บุคคลทักษะในด้านนี้เช่น การเข้าใจ

ตนเอง การยอมรับตนเอง การเอาใจใส่และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา การเห็นใจผู้อื่น พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านมนุษย ได้แก่ การเข้าใจภาวะผู้นำและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้นำ การจูงใจผู้ใหญ่ การพัฒนาเจตคติพลวัตกลุ่มความต้องการของมนุษย์ ขวัญในการทำงานการบริหาร ความขัดแย้งและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ทักษะด้านมนุษยมีความสำคัญต่อบทบาทของผู้บริหารและหัวหน้างานทุกลำดับอำนาจการบริหารองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดจะต้องทำงานโดยผ่านคนอื่น

3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมององค์การโดยรวมการมองเห็นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การและหน้าที่ขององค์การด้านมนุษย งานพัฒนาด้านความคิดรวบยอดต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์การ และพฤติกรรมมนุษยและปรัชญาขององค์การนั้น ทักษะความคิดรวบยอดมีความสำคัญยิ่งสำหรับบทบาทผู้บริหารระดับบนของอำนาจบังคับบัญชาภายในองค์การ ตัวอย่างเช่น ถ้าเป็นองค์การทางการศึกษาผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาอาจไม่จำเป็นต้องมีความรู้หรือทักษะและเทคนิควิชาการในการสอนเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือเด็กที่มีความต้องการพิเศษ แต่ต้องทราบว่าการเรียนการสอนเด็กที่มีความบกพร่องทางด้านร่างกายหรือเด็กที่มีความต้องการพิเศษเกี่ยวกับการจัดการศึกษาภายในเขตพื้นที่เป็นอย่างไร

นอกจากนี้ จรูณี เก้าเอี้ยน (2557: 66-67) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารที่จำเป็นในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามี 3 สาขา ดังนี้

1) ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารในงานสถานศึกษาให้บุคคลมีความร่วมมือในการทำงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้า และพัฒนาสถานศึกษาเพื่อผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนตัดสินใจสั่งการ ควบคุมงาน ประสานงาน บริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินผลและการติดตามผลการทำงาน

2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข เป็นการสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือที่ดีในการทำงานจนเกิดแรงจูงใจในการพัฒนางาน ลักษณะของผู้บริหารต้องมีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน เห็นความสำคัญของคน มีความจริงใจมองโลกในแง่ดีมีคุณธรรมจริยธรรมต่อตนเองและผู้อื่นไม่เอาเปรียบและคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ

3) ทักษะทางเทคนิค หมายถึง เป็นทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงาน ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เช่นเดียวกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557:19-20) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารที่ดีและจำเป็นสำหรับผู้บริหารมี 3 ลักษณะ ดังนี้

1) ทักษะทางเทคนิค หมายถึง การที่ผู้อำนวยความสะดวกสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการกระบวนการและเทคนิคอาศัยความรู้การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะทางนี้เรียนรู้ได้ด้วยการศึกษาปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผัง การสร้างอาคาร การรู้จักตารางการทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน การทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียนเข้าใจแบบฟอร์ม

ทะเบียนและการบัญชีใช้สอยต่าง ๆ เทคนิควิธีการเก็บการรู้จักการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น ทักษะทางเทคนิคถึงแม้ว่าจะจำเป็นน้อยมากสำหรับผู้อำนวยความสะดวกเนื่องจากไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อการตรวจสอบงานเป็นการสร้างศรัทธาให้กับผู้ได้บังคับบัญชาทักษะทางเทคนิคสอนและศึกษาได้ง่ายเป็นเสน่ห์ของผู้บริหาร

2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ การบริหารงานโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานใด รวมทั้งการจัดการนิเทศ การศึกษาในโรงเรียนผู้อำนวยการจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี เพราะว่าผู้อำนวยการจะต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกัน ทางด้านขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ เจตคติและค่านิยมบุคคล ประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเหนือผู้อำนวยการ ศึกษานิเทศก์ หัวหน้ากลุ่มสาระ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่คนงาน ภารโรงและผู้ปกครอง จึงต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มีอยู่หลายครั้งที่พบว่า งานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกันจนไม่สามารถร่วมกันทำงานได้ ทักษะนี้ผู้อำนวยการจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยาขบวนการหมู่และสังคมวิทยา

3) ทักษะทางคตินิยม ผู้อำนวยการในฐานะผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนจะต้องมีทักษะนี้มากที่สุด โดยสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนเองในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่น ผู้อำนวยการจะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านวิชาสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มนุษยวิทยา จิตวิทยาและจิตวิทยาสังคม ดังนั้นความรู้ที่ผู้เรียนจะได้ทักษะนี้มาผู้อำนวยการจะต้องศึกษาวิชาสามัญให้มากขึ้น เพราะจะได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะทางคตินิยมจะพิจารณาได้จากการที่ผู้บริหารรู้จักวิเคราะห์สังเคราะห์ วินิจฉัย ตัดสินใจ วางแผน มีความเข้าใจและประสานงานได้ดี

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการปรับตัว (Adaptation) 2) ด้านการบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) 3) ด้านการบูรณาการ (Integration) และ 4) ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร (Latency)

### บริบทด้านพฤติกรรมวัฒนธรรมในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 มีโรงเรียนในสังกัด (สพฐ.) จำนวน 75 โรงเรียน ซึ่งมีบริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ดังนี้

ด้านสังคมและวัฒนธรรม สภาพทั่วไปของจังหวัดนราธิวาส แผนยุทธศาสตร์การศึกษาจังหวัดนราธิวาส 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ได้อธิบายข้อมูลทั่วไปในสภาพแวดล้อมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ประกอบด้วย อำเภอระแงะ อำเภोजะแงะ และอำเภोजะแงะไอร้อง



ในจังหวัดนราธิวาส มีสังคมแบ่งออกได้ตามภาษาและศาสนาเป็น 3 รูปแบบ คือ สังคมชุมชนที่พูดภาษามลายูถิ่นและนับถือศาสนาอิสลามนั้น มักตั้งบ้านเรือนอยู่เป็นกลุ่มไม่ปะปนกับชุมชนที่นับถือศาสนาอื่นอยู่เป็นหมู่บ้าน ๆ ประกอบอาชีพด้วยกันในชุมชนเดียวกัน ส่วนน้อยที่ปะปนกันถ้าจำเป็นก็อยู่ปะปนกันบ้าง การนับถือศาสนา ต่างคนต่างปฏิบัติศาสนกิจของตนไปไม่เบียดเบียนกัน อยู่ด้วยกันโดยสันติ ปัจจุบันผู้ที่พูดภาษามลายูถิ่นก็สามารถพูดภาษาไทยได้เป็นส่วนใหญ่ เพราะการศึกษาสูงขึ้นกว้างออกไปตามความเจริญของท้องถิ่น และความจำเป็นที่ต้องประกอบอาชีพสัมพันธ์กัน สำหรับชาวพุทธที่พูดภาษาไทยก็สามารถพูดภาษามลายูถิ่นได้ นับเป็นวัฒนาการด้านวัฒนธรรมแห่งยุคโลกาภิวัตน์ รูปแบบของชุมชนมักเกิดขึ้นโดยถือศาสนาสถานเป็นจุดศูนย์กลาง เช่น วัด มัสยิด หรือสุเหร่า เพราะต้องอาศัยคนที่รวมกันเข้าเป็นชุมชนที่สนับสนุนค้ำจุน ชาวไทยที่นับถือศาสนาพุทธมีวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมและประเพณีมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันและไม่แตกต่างไปจากจังหวัดอื่น ๆ เช่น การแต่งกาย การขึ้นบ้านใหม่ วันสงกรานต์ การบวชนาค วันออกพรรษา ประเพณีเดือนสิบ (วันสารทไทย) และประเพณีวันลอยกระทง ชาวไทยที่นับถือศาสนาคริสต์ก็จะมีวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมและประเพณีที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันกับจังหวัดอื่น ๆ สำหรับชาวไทยที่นับถือศาสนาอิสลามจะมีความแตกต่างไปบ้าง การแต่งกายชาวนราธิวาสปัจจุบัน แต่งกายตามหลักการศาสนาที่ตนนับถือผู้ที่นับถือศาสนาอิสลามแต่งกายแบบที่นิยมของชาวมุสลิมโดยทั่วไปผู้ที่นับถือศาสนาพุทธ แต่งกายตามแบบของชาวไทยที่นิยมโดยทั่วไปชาวพุทธในชนบทแต่งกายแบบไทยแท้ตามสบาย ถ้าอยู่ในเมืองแต่งกายแบบสากลหรือตามที่ทางราชการไทยบัญญัติ ในจังหวัดนราธิวาสมีผู้นับถือศาสนาอื่น ๆ ประเพณีของชาวไทยพุทธที่ยึดถือปฏิบัติกันในท้องถิ่น อาทิ ประเพณีวันสารททำบุญเดือนสิบ (ชิงเปรต) บังสุกุลบัว ลาซัง ชักพระสงกรานต์ เป็นต้น ประเพณีของชาวไทยมุสลิมที่ยึดถือปฏิบัติกันในท้องถิ่น อาทิ ประเพณีการเข้าสู่ันต์ วันฮารีรายอ วันเมาลิด กวนอาซูรอ เป็นต้น

นอกจากนี้ ในด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม การคมนาคม การติดต่อพื้นที่ภายนอกมีเส้นทางคมนาคมทั้งทางรถยนต์ รถไฟ ทางอากาศมีเส้นทางติดต่อไปยังอำเภอจังหวัดต่าง ๆ การเดินทางทางอากาศมีสนามบินอยู่ที่อำเภอเมืองนราธิวาส มีสถานีขนส่งและสถานีรถไฟ การคมนาคมภายในอำเภอ เดินทางโดยรถยนต์โดยสารประจำทางและรถยนต์ส่วนตัวเป็นหลัก ในเขตพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 ซึ่งตั้งอยู่ในอำเภอรอแจะ มีบริการชุมสายโทรศัพท์ ที่ทำการไปรษณีย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การประปา ธนาคาร โรงพยาบาลให้บริการ และด้านเศรษฐกิจ โดยทั่วไปของจังหวัดนราธิวาสขึ้นอยู่กับผลผลิตทางการเกษตรเป็นสำคัญ อาชีพหลัก คือ การทำสวนยางพารา สวนมะพร้าวและผลไม้ต่าง ๆ การทำนา การประมงและการเลี้ยงสัตว์ ผลผลิตทางการเกษตรจึงทำรายได้ให้จังหวัดเป็นอันดับหนึ่ง การค้าขายและการบริการ ทำรายได้ให้จังหวัดเป็นอันดับสองรองลงมา ส่วนด้านการเมืองการปกครอง การปกครองในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 มีพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอรอแจะ อำเภोजะแนะ และอำเภोजะเอย์ 2 แห่ง และ อบต. 7 แห่ง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3, 2563)

อย่างไรก็ตามบริบททางสังคมนั้น จัดว่าเป็นสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Culture Diversity) ซึ่งความหลากหลายนี้ครอบคลุมถึงเรื่องชาติพันธุ์ ภาษา ความเป็นอยู่วิถีชีวิต ศาสนาและความเชื่อ กล่าวคือ ไม่ได้มีเฉพาะชาวมลายูมุสลิมเท่านั้นหากแต่ยังประกอบด้วยชาวไทยพุทธ ซึ่งแม้

จะเป็นชนกลุ่มน้อยในพื้นที่ แต่ก็ยังเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพทางการเงินการลงทุนมากกว่า ดังนั้นจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าจะพัฒนาสังคมที่มีลักษณะพหุวัฒนธรรมเช่นนี้อย่างไรแบบไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดความรู้สึกว่าได้รับผลประโยชน์ไม่เท่าเทียมกัน และในขณะเดียวกันการพัฒนานั้นต้องเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนด้วย

ปัจจุบันในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบ ระดับการศึกษาที่จัดมีตั้งแต่ก่อนประถมศึกษาถึงระดับอุดมศึกษา และมีการจัดการศึกษาทั้งประเภทสามัญและอาชีวศึกษา โดยมีสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) 921 แห่ง ศูนย์การศึกษาพิเศษ 1 แห่ง โรงเรียนเอกชนสามัญและอาชีวศึกษา 52 แห่ง โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 125 แห่ง ปอเนาะ 232 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) 15 แห่ง สถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) 33 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) 4 แห่ง นอกจากนี้ ยังมีโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน 10 แห่ง โรงเรียนเทศบาล 33 แห่ง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและศูนย์เด็กก่อนเกณฑ์ในวัด 441 แห่ง และศูนย์อบรมศาสนาอิสลามและจริยธรรมประจำมัสยิด (ตาคีกา) 791 แห่ง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3, 2563)

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการแก้ปัญหาการศึกษาเร่งด่วนและในระยะยาวจึงควรมีการจัดรูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาในลักษณะพิเศษ ที่สอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลของการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยที่ ดังนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับโครงสร้าง เนื้อหา และตัวแปรของหัวข้อวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมมาเป็นส่วนหนึ่งดังนี้

เอกรินทร์ สังข์ทอง (2551: 57-60) ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ งานวิจัยดังกล่าวเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามุมมองของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทยที่มีต่อพหุวัฒนธรรมนิยม และพหุวัฒนธรรมศึกษารวมถึงปัญหาที่ยากลำบากเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวทางการจัดการศึกษาเชิงพหุวัฒนธรรม และศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในการบริหารจัดการสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า มุมมองของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับความรู้และพื้นฐานต่าง ๆ ส่วนพหุวัฒนธรรมศึกษาในมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้คือการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในชุมชน

วิถีชีวิต และโอกาสการมีเป้าหมาย กระบวนการและบริบทต้องการของบุคคลในชุมชน และมีปัญหาที่ยากลำบากต่อการจัด การศึกษาตามแนวทางพหุวัฒนธรรม ได้แก่ การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับศาสนาและวัฒนธรรม การเผชิญสถานการณ์ความไม่สงบการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การสร้างความเชื่อถือต่อสังคมปัญหาของครูและบุคลากรทางการศึกษา และการขาดการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งมีส่วนใกล้เคียงกับงานวิจัยในครั้งนี้ ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนักและความอ่อนไหวต่อพหุวัฒนธรรมศึกษา 2) การจัด การศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ 3) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานกับภาคีทุกภาคส่วน และ 5) การพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา

นนกร มังคละศิริ (2560: 86-97) ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร การวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และ 3) ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ในด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร รองลงมา คือ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และด้านการมีคุณธรรม ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ พบว่า การสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้นผู้นำต้องใช้หลักการบริหารท่ามกลางความหลากหลายและสร้างความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนปัญหาที่พบ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในวัฒนธรรมทางวิชาชีพ การยอมรับความแตกต่างทางเพศ และการแบ่งช่วงอายุที่ถูกต้องและเหมาะสมไม่เพียงพอ ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหา แนวทางการพัฒนา และข้อเสนอแนะอื่น ๆ แนวทางการปรับปรุง คือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีภายในสถานศึกษา และปฏิบัติต่อทุกคนภายในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งให้ความยุติธรรมกับทุกคน

นอกจากนี้ ชวลิต เกิดทิพย์, วรภาคย์ ไมตรีพันธ์, สุดารัตน์ พรหมแก้ว และ บรรจง ฟ้ารุ่งแสง (2560: 28-31) ทำการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 วิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 แบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 วิจัยเชิงปริมาณ ระยะที่ 2 วิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การแสดงออกทางจริยธรรมบนพื้นฐานของความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) การส่งเสริมการจัด การเรียนการสอนที่เน้นการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน 3) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) การสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และ 5) การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และ อิศรัภรณ์ รินไธสง (2562: 12) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์ประกอบและความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของการวัดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในบริบทสังคมไทย ผลการวิจัยพบว่า บริบทสังคมไทย การประเมินความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม พบว่า MCLQ มีลักษณะเป็นพหุมิติ โดยประกอบด้วยโครงสร้าง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านการรู้คิด 2) ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านความรู้ความเข้าใจและแรงจูงใจ 3) ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านพฤติกรรม 4) อัตลักษณ์ความเป็นสากล และ 5) การเปิดกว้างต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผลการตรวจสอบพบว่าเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

อย่างไรก็ตาม สฐิติกร ทองสุกใส, เอกกรินทร์ สังข์ทอง, อธิร หลุทัยธนาสันต์, และคณิตา นิจจรัลกุล (2562: 127-133) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการพหุวัฒนธรรมศึกษาสำหรับการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นการศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาเชิงลึก ในส่วนของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการพหุวัฒนธรรมศึกษาสำหรับการศึกษาปฐมวัยของจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการพหุวัฒนธรรมศึกษาสำหรับการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 1) การวางแผนกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและสังคม 2) การมีทักษะในการสื่อสารเชิงพหุวัฒนธรรม 3) การมีทักษะในการเข้าถึงชุมชน 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการยอมรับเข้าใจการอยู่ร่วมกันในสังคมที่หลากหลาย 5) การสร้างบรรยากาศของการอยู่ร่วมกัน 6) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ และ 7) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน นอกจากนี้ผลจากการวิจัย พบว่า ลักษณะดังกล่าวทั้ง 7 ประการ ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีความถูกต้องครอบคลุมเหมาะสมมีประโยชน์ และมีความเป็นไปได้สำหรับการบริหารจัดการพหุวัฒนธรรมศึกษาสำหรับการศึกษา และ วิไลวรรณ เทียนประนมกร (2563: 12-15) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ที่มี 4 องค์ประกอบ 14 ตัวแปร 100 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ด้านความไว้วางใจ ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ การดูแลเอาใจใส่ ความสามารถการเปิดเผย และการยึดถือหลักคุณธรรม 2) ด้านสมรรถนะด้านพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย การมีความตระหนักด้านพหุวัฒนธรรม การมีความรู้ความเข้าใจด้านพหุวัฒนธรรม และการมีทักษะด้านพหุวัฒนธรรม 3) ด้านการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสื่อสารให้เข้าถึงวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน และการมอบ อำนาจ การกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย 4) ด้านการบริหารความหลากหลาย ประกอบด้วย การสรรหาการพัฒนาบุคลากร และความเสมอภาค ซึ่งวิจัยเรื่องดังกล่าวข้างต้นมีความเหมาะสมและความสอดคล้องใกล้เคียงกับบริบทของการทำวิจัยในครั้งนี้

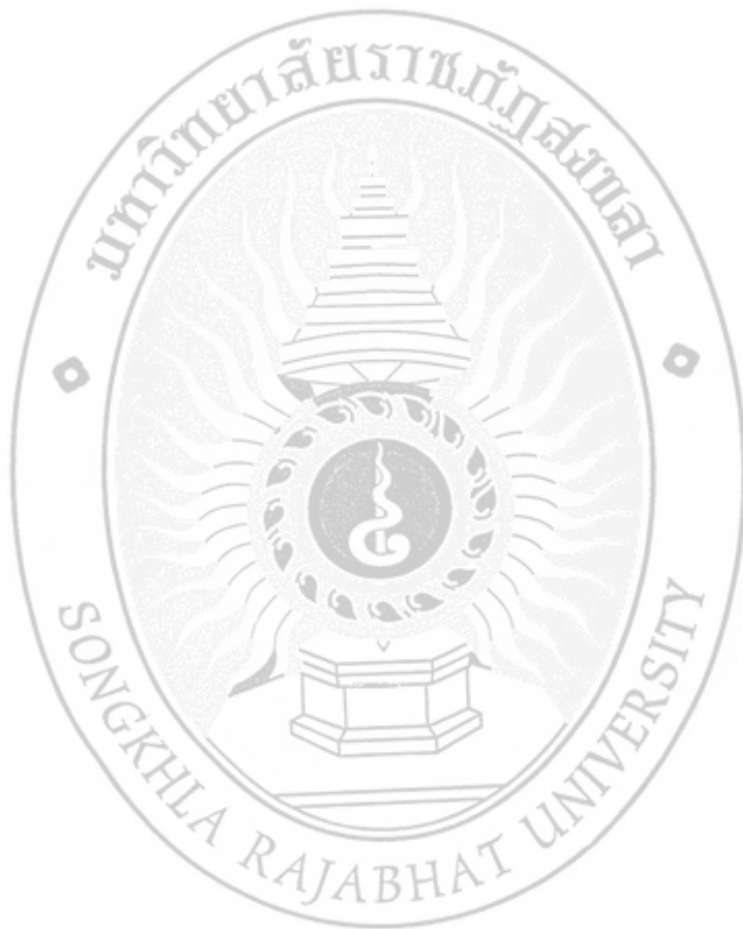
## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Yeung, Lee, and Yue (2006: 9) ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมแบบยั่งยืนในบรรยากาศของการเรียนการสอนในโรงเรียน งานวิจัยดังกล่าวเป็นการศึกษากรณีศึกษาระหว่างโรงเรียนสองโรงเรียนที่ใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้าช่วยในการเรียนการสอน ณ มหาวิทยาลัยฮ่องกง ระหว่างปี 2004-2006 ผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนแห่งที่สองช่วยให้เกิดการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบยั่งยืน (Sustainable Learning) เนื่องจากผู้บริหารให้อิสระและให้ความเคารพแก่ครู นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ระหว่างกันในการที่จะดูแลใส่ใจและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนครูผู้สอนมุ่งเน้นอยู่ที่การพัฒนาเนื้อหาที่เชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียนงานวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมแบบยั่งยืนนั้นเริ่มต้นที่การมีเป้าหมายและคุณธรรมให้ความเป็นอิสระส่วนบุคคลและสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนสามารถแสดงออกถึงแนวคิดและความเชื่อส่วนบุคคลนอกจากนี้ยังพบว่าการพัฒนาเป้าหมายแบบร่วมมือการมีความรับผิดชอบร่วมกันจะช่วยสร้างให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน

Gardiner and Enomoto (2006: 7) ทำการศึกษาผู้อำนวยการโรงเรียนในเมืองและบทบาทในฐานะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural leaders) งานวิจัยดังกล่าวเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนที่สอนบริเวณชานเมือง จำนวน 6 คน ในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนที่เข้าร่วมวิจัยจะขาดการเตรียมความรู้ในส่วนของคุณภาพเชิงพหุวัฒนธรรม พวกเขาได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนความหลากหลายในการจัดกิจกรรมของโรงเรียนในแต่ละวัน ผู้อำนวยการส่วนใหญ่ดำเนินการเกี่ยวกับประเด็นทางพหุวัฒนธรรมโดยมุ่งเน้นอยู่ที่นักเรียนในแต่ละคน รวมถึงโปรแกรมเฉพาะที่เอื้ออำนวยต่อนักเรียนที่มาจากรอบครัวที่อพยพมาอยู่ในสหรัฐอเมริกา งานวิจัยดังกล่าวพบว่า ถึงแม้ผู้อำนวยการบางท่านจะมีความคาดหวังที่สูงต่อนักเรียนแต่ก็ยังมีบางคนที่ยังขาดความตระหนักใน ส่วนของการสร้างความเชื่อมโยงที่แนบแน่นโดยเฉพาะประเด็นของความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความสำเร็จของนักเรียน

Caner and Canen (2008: 8) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมส่วนที่ขาดหายไปในการจัดการความขัดแย้งขององค์กร งานวิจัยดังกล่าวเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาเพื่อเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร โดยใช้กรอบแนวคิดเชิงพหุวัฒนธรรมบริบทการศึกษาเป็นบริบทของอุดมศึกษาในประเทศบราซิล งานวิจัยดังกล่าวบ่งชี้ให้เห็นว่าแนวคิดเชิงพหุวัฒนธรรมสามารถช่วยในการจัดการความขัดแย้งในองค์กร และสามารถเปลี่ยนสถาบันไปสู่องค์กรที่มีคุณธรรมและเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศทางพหุวัฒนธรรม ผู้วิจัยเสนอว่าองค์กรแห่งพหุวัฒนธรรมไม่ได้มีหน้าที่การพัฒนาหลักสูตรเชิงพหุวัฒนธรรม แต่ควรมีการทบทวนแนวปฏิบัติของสถาบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในองค์กร หากไม่มีการนำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไปใช้องค์กรอาจได้รับผลกระทบและเกิดความขัดแย้ง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการจัดการองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากธรรมชาติขององค์กรจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีช่องว่างทางวัฒนธรรมและภาษาที่ใช้ ผู้นำที่มีความสามารถเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural Competence) จะต้องไม่มองข้ามประเด็นของลักษณะเฉพาะของบุคคล และควรมีการสนับสนุนกลุ่มสมาชิกอื่นขององค์กรที่มีความแตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่

งานวิจัยดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและการสร้างบรรยากาศขององค์กรและการอยู่ร่วมกันของผู้เรียนและบุคลากรที่มีความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรม นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมยังมีส่วนในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการช่วยลดและขจัดความขัดแย้งในบริบทของสังคมที่มีความแตกต่างกัน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. แบบแผนการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวนประชากรทั้งหมด 1,653 คน จากสถานศึกษาทั้งหมด 75 แห่ง

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ปีการศึกษา 2563 ซึ่งได้มาจากใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970: 608) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 310 คน โดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของสถานศึกษา นำมาเทียบบัญญัติไตรยางค์กำหนดสัดส่วน ดังนี้

2.1 ให้สถานศึกษาเป็นหน่วยสุ่ม คือ ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยเทียบบัญญัติไตรยางค์ตามสัดส่วนของขนาดสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดเล็ก 10 แห่ง สถานศึกษาขนาดกลาง 50 แห่ง สถานศึกษาขนาดใหญ่ 3 แห่ง รวม 63 แห่ง สำหรับรายชื่อที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2.2 สุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ครูในสถานศึกษาจากสถานศึกษาที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ทั้งหมด 63 สถานศึกษา สถานศึกษาขนาดเล็ก ได้ครูเป็นกลุ่มตัวอย่าง 32 คน สถานศึกษาขนาดกลาง 246 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ได้ครูกลุ่มตัวอย่าง 32 คน รวมกลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่ให้ข้อมูลทั้งหมด 310 คน รายชื่อครูในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้ ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก ดังตาราง 2

ตาราง 2 ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	สถานศึกษา (แห่ง)	ครู (คน)	สถานศึกษา (แห่ง)	ครู (คน)
สถานศึกษาขนาดเล็ก	13	171	10	32
สถานศึกษาขนาดกลาง	59	1,314	50	246
สถานศึกษาขนาดใหญ่	3	168	3	32
รวม	75	1,653	63	310

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3, 2564.

### แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 โดยการสอบถามความคิดเห็นของครู มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาการวิจัย
2. การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย
3. การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. การกำหนดกรอบแนวคิด สมมติฐาน และนิยามศัพท์เฉพาะ
5. การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้
  - 5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  - 5.2 การสร้างเครื่องมือและหาประสิทธิภาพขอเครื่องมือการวิจัย
  - 5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การสรุปผล อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ
8. รายงานผลและเผยแพร่งานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังตาราง 3



ตาราง 3 แบบแผนการวิจัย

ลำดับที่	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล
1	เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิง พหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 3	ครูใน สถานศึกษา จำนวน 310 คน	แบบสอบถาม	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
2	เพื่อศึกษาประสิทธิผล การบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 3	ครูใน สถานศึกษา จำนวน 310 คน	แบบสอบถาม	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
3	เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุ วัฒนธรรมกับประสิทธิผล การบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 3	ครูใน สถานศึกษา จำนวน 310 คน	แบบสอบถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษา มุ่งศึกษาข้อมูลตามความคิดเห็นของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ประกอบด้วย ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert's rating scales) ใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย 5 ประการ 1) ความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) วิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ 3) การมีความสามารถในการสื่อสาร 4) ความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง และ 5) การยอมรับทางด้านวัฒนธรรม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert's rating scales) ใช้หลักการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ศึกษาจากทฤษฎีของ Hoy and Miskel (1991: 381) ดังนี้ 1) การปรับตัว 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ และ 4) การดำรงค่านิยมขององค์กร

มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ของแบบสอบถามของตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีเกณฑ์การพิจารณาความหมาย ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษาและประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษาและประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษาและประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษาและประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในสถานศึกษาและประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

#### 1. การสร้างเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ

1.3 สร้างเครื่องมือแบบสอบถาม โดยตอนที่ 1 ใช้แบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ใช้แบบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scales)

#### 2. การหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง

2.2 นำแบบสอบถามที่ตรวจแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน โดยมีเกณฑ์ดังนี้

2.2.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

2.2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา

2.2.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านวัดผลและวิจัย

ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความเหมาะสมทางภาษาของข้อคำถาม ข้อคำถามมีจำนวน 59 ข้อ ซึ่งใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยวิธีการ IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยกำหนดเกณฑ์ของค่าดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ได้ค่า IOC ของข้อคำถามอยู่ที่ 0.67-1.00 จากนั้นผู้วิจัยปรับแก้ภาษาและข้อความตามที่คุณผู้เชี่ยวชาญแนะนำ ให้มีความชัดเจนในการสื่อความหมาย

2.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 3 ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากร แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.4 นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจให้คะแนนหาคุณภาพของแบบสอบถามนำมาหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ของครอนบาค (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2561: 72-73) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เท่ากับ 0.957 ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ 0.964 รวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.978 แสดงว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีความเชื่อมั่นสูง

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว นำแบบสอบถามไปตรวจสอบจริยธรรมในมนุษย์ต่อสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
2. ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ถึงผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษานราธิวาส เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. ผู้วิจัยนำหนังสือถึงผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษานราธิวาส เขต 3 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ ในรูปแบบออนไลน์ ผ่านระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-office) ของสถานศึกษา
4. รวบรวมแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ตอบกลับในรูปแบบออนไลน์คิดเป็นร้อยละ 97.42 เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

### 1. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 1.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่า

1.1.1 ค่าความถี่ (Frequency)

1.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.1.3 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.1.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 โดยการใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) เป็นรายข้อและรายด้านแล้วนำไปแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งการกำหนดเกณฑ์สำหรับแปลความหมายจากคะแนนเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 121) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายความว่า	มีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายความว่า	มีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายความว่า	มีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายความว่า	มีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายความว่า	มีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 โดยการใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) เป็นรายข้อและรายด้านแล้วนำไปแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดซึ่งการกำหนดเกณฑ์สำหรับแปลความหมายจากคะแนนเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 121) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายความว่า	มีประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายความว่า	มีประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายความว่า	มีประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50   หมายความว่า   มีประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50   หมายความว่า   มีประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิภาพการบริหารงาน  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 โดยใช้วิธี  
หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) มีความสัมพันธ์กัน  
ทางใด และมีความสัมพันธ์กันมากน้อยแค่ไหนด้วย Correlation โดยการกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์  
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ดังนี้ (ภัทรพร เกษสังข์, 2549: 169-171)

ค่า $r = 0.81 - 1.00$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
ค่า $r = 0.61 - 0.80$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
ค่า $r = 0.41 - 0.60$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
ค่า $r = 0.21 - 0.40$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ
ค่า $r = 0.01 - 0.20$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
ค่า $r = 0$	หมายความว่า	ไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง
หาก ค่า $r$ มีค่าเป็น (+)	หมายถึง	ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางบวก
หาก ค่า $r$ มีค่าเป็น (-)	หมายถึง	ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางลบ

## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 2.1 สถิติพื้นฐาน

2.1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 2.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามใช้ค่า IOC (Index of Item Objective  
Congruence)

2.2.2 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ  
ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

### 2.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

2.3.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการเก็บตัวอย่างแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อคำนวณค่าสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ได้ในการแปลความหมาย ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
S.D.	หมายถึง	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X	หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม
X <sub>1</sub>	หมายถึง	ความหลากหลายทางวัฒนธรรม
X <sub>2</sub>	หมายถึง	วิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ
X <sub>3</sub>	หมายถึง	การมีความสามารถในการสื่อสาร
X <sub>4</sub>	หมายถึง	ความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง
X <sub>5</sub>	หมายถึง	การยอมรับทางด้านวัฒนธรรม
Y	หมายถึง	ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
Y <sub>1</sub>	หมายถึง	การปรับตัว
Y <sub>2</sub>	หมายถึง	การบรรลุเป้าหมาย
Y <sub>3</sub>	หมายถึง	การบูรณาการ
Y <sub>4</sub>	หมายถึง	การดำรงค่านิยมขององค์กร
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
r <sub>xy</sub>	หมายถึง	ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
p**	หมายถึง	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการจัดส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในรูปแบบออนไลน์ (QR Code) นี้ ในรูปแบบออนไลน์ผ่านระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-office) ของสถานศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์สถานศึกษาให้ครูตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 จำนวน 302 คน โดยวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว มีรายละเอียด ดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้ มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามออนไลน์เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปจำนวน 310 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 302 ฉบับ มีความสมบูรณ์สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 302 ฉบับ คิดเป็นแบบสอบถามจำนวนร้อยละ 97.42

2. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 จำนวน 302 คน ผู้วิจัยได้สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตาราง 4

ตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n = คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	63	20.9
หญิง	239	79.1
รวม	302	100.0
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	244	80.0
สูงกว่าปริญญาตรี	58	19.2
รวม	302	100.0
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	135	44.7
5-10 ปี	111	36.8
มากกว่า 10 ปี	56	18.5
รวม	302	100.0

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n = คน)	ร้อยละ
ขนาดสถานศึกษา		
สถานศึกษาขนาดเล็ก	32	10.6
สถานศึกษาขนาดกลาง	238	78.8
สถานศึกษาขนาดใหญ่	32	10.6
รวม	302	100.0

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 302 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 79.1 เพศชาย จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.9 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 80.0 จำแนกตามประสบการณ์ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 78.8 สถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6

#### ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงด้วยตาราง 5-10

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ในภาพรวม

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.82	0.36	มากที่สุด
2. ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ	4.69	0.42	มากที่สุด
3. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	4.57	0.50	มากที่สุด
4. ด้านความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง	4.69	0.41	มากที่สุด
5. ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรม	4.69	0.41	มากที่สุด
รวม	4.70	0.33	มากที่สุด



จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.36) รองลงมาคือ ด้านความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.41) ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.41) ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.42) และด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.50) ตามลำดับ

**ตาราง 6** ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม จำแนกเป็นรายข้อ

ด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จึงเป็นที่ยอมรับ มีความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่น และ มีคุณค่า	4.82	0.44	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมทาง ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนา และลักษณะเฉพาะอื่น ๆ ที่มี ความแตกต่างกัน	4.85	0.40	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอยู่ร่วมกันภายใต้ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.83	0.41	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความหลากหลาย ให้ประชาคมในชุมชนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษามีการเปิดกว้าง	4.80	0.43	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความเปลี่ยนแปลง หลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์กรได้	4.80	0.44	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง	4.79	0.46	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมทางวิชาชีพ	4.80	0.44	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนา ที่แตกต่างกัน	4.83	0.41	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.82</b>	<b>0.36</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ด้านการความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมทางชาติพันธุ์

เชื้อชาติ เพศ ศาสนา และลักษณะเฉพาะอื่น ๆ ที่มีความแตกต่างกัน ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.40) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอยู่ร่วมกันภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.41) และผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนาที่แตกต่างกัน ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.41) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความหลากหลายให้ประชาคมในชุมชนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีการเปิดกว้าง ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.43) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจึงเป็นที่ยอมรับมีความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นและมีคุณค่า ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.44) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความเปลี่ยนแปลงหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์กรได้ ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมทางวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.44) และผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.46) ตามลำดับ

**ตาราง 7** ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษา และความเป็นเลิศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความเท่าเทียมการสร้าง วัฒนธรรมและสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง	4.71	0.48	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ ครูผู้สอนตระหนักถึงความเท่าเทียมทางการศึกษาของผู้เรียน	4.71	0.48	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการศึกษาในพหุวัฒนธรรม หลากหลาย	4.72	0.48	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมพัฒนาการจัด การศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นเลิศ	4.67	0.54	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำงานในพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน	4.70	0.52	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลและรายงานผล เพื่อ ตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงานที่ได้ กำหนดไว้	4.67	0.57	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.69</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา

ส่งเสริมการศึกษาในพหุวัฒนธรรมหลากหลาย ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.48) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความเท่าเทียมการสร้างวัฒนธรรมและสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.48) และผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ครูผู้สอนตระหนักถึงความเท่าเทียมทางการศึกษาของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.48) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานในพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.52) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมพัฒนาการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นเลิศ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.54) และผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลและรายงานผลเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ

**ตาราง 8** ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร จำแนกเป็นรายข้อ

ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร	4.48	0.65	มาก
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดที่มีประสิทธิภาพ	4.59	0.57	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังอย่างรอบคอบ	4.58	0.58	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการเขียนที่มีประสิทธิภาพ	4.56	0.55	มากที่สุด
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการอ่านอย่างรอบคอบ	4.56	0.57	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสามารถใช้ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกันได้	4.65	0.53	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.57</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดและมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถใช้ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.53) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.57) ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังอย่างรอบคอบ ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.58) ผู้บริหารมีความสามารถในการเขียนที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.55) ผู้บริหารมีความสามารถในการอ่านอย่างรอบคอบ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.57) และผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.65) ตามลำดับ

**ตาราง 9** ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนราธิวาส เขต 3 ด้านความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง จำแนกเป็นรายข้อ

ด้านความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความตระหนักทางด้านคุณธรรมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.76	0.47	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรได้	4.69	0.53	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างความสามัคคีที่เกิดขึ้นในองค์กร	4.74	0.48	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.57	0.61	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร	4.64	0.56	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละและอุทิศตนให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจและไม่ย่อท้อ	4.66	0.53	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา	4.66	0.53	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.69</b>	<b>0.41</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชนราธิวาส เขต 3 ด้านความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.47) และผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความตระหนักทางด้านคุณธรรมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.47) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างความสามัคคีที่เกิดขึ้นในองค์กร ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.48) ผู้บริหารผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรได้ ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.53) ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.53) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละและอุทิศตนให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจและไม่ย่อท้อ ( $\bar{X} = 4.64$ , S.D. = 0.56) และผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.61) ตามลำดับ

**ตาราง 10** ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้	4.81	0.41	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนภายในองค์กรและภายนอกองค์กร	4.65	0.54	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.68	0.50	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน	4.68	0.52	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา	4.65	0.51	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	4.65	0.54	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.69</b>	<b>0.41</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.41) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.50) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.52) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.51) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.54) และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.54) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงดัง  
ตาราง 11-15

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ในภาพรวม

ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการปรับตัว	4.69	0.42	มากที่สุด
2. ด้านการบรรลุเป้าหมาย	4.50	0.54	มากที่สุด
3. ด้านการบูรณาการ	4.62	0.46	มากที่สุด
4. ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร	4.69	0.44	มากที่สุด
รวม	4.62	0.38	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ ,  
S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก  
ไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการปรับตัว ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.42) ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร ( $\bar{X} = 4.69$ ,  
S.D. = 0.44) ด้านการบูรณาการ ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.46) และด้านการบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.50$ ,  
S.D. = 0.54) ตามลำดับ

**ตาราง 12** ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ด้านการปรับตัว จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการปรับตัว	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวในการใช้ นวัตกรรมในการบริหารให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กร	4.70	0.52	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพขององค์กร อย่างต่อเนื่อง	4.70	0.48	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้ และความสามารถในการทำงาน	4.65	0.53	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้าง ความก้าวหน้าที่ยั่งยืนต่อการเปลี่ยนแปลง	4.65	0.52	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวการใช้นวัตกรรมที่เหมาะสม	4.73	0.49	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.69</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 12 พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ด้านการปรับตัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวการใช้นวัตกรรมที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.49) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.48) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวในการใช้นวัตกรรมในการบริหารให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กร ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.52) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้างความก้าวหน้าที่ยั่งยืนต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.52) และผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.53) ตามลำดับ

**ตาราง 13** ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการบรรลุเป้าหมาย จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการบรรลุเป้าหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิผล	4.66	0.52	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	4.46	0.70	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก	4.54	0.63	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้/ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนและท้องถิ่น	4.51	0.64	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน	4.31	0.80	มาก
6. ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนตัดสินใจสั่งการ ควบคุมงาน ประสานงาน บริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินผลและการติดตามผลการทำงาน	4.50	0.62	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.50</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 13 พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านการบรรลุเป้าหมาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากและมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.52) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.63) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้/ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนและท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.64) ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนตัดสินใจสั่งการ ควบคุมงาน ประสานงาน บริหารทรัพยากรรวมทั้งการประเมินผลและการติดตามผลการทำงาน ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.62) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.70) และผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.80) ตามลำดับ



**ตาราง 14** ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ด้านการบูรณาการ จำแนกเป็นรายข้อ

ด้านการบูรณาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้สึกทางบวก	4.70	0.49	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี	4.73	0.47	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถติดต่อสื่อสารและการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรได้ดี	4.56	0.61	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้บุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจในการทำงาน	4.58	0.60	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการและเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้	4.52	0.61	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือที่ดีในการทำงานจนเกิดแรงจูงใจในการพัฒนางาน	4.60	0.56	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.62</b>	<b>0.46</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 14 พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ด้านการบูรณาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.47) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้สึกทางบวก ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.49) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือที่ดีในการทำงานจนเกิดแรงจูงใจในการพัฒนางาน ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.56) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้บุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.60) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถติดต่อสื่อสารและการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรได้ดี ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.61) และผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการและเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.61) ตามลำดับ

**ตาราง 15** ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ

ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของทุกคน	4.75	0.50	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน	4.69	0.54	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความจงรักภักดีต่อบุคลากรในองค์กร	4.73	0.49	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายในชีวิตและการตั้งใจในการทำงาน	4.65	0.53	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากรได้	4.61	0.55	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.69</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 15 พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของทุกคน ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.50) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความจงรักภักดีต่อบุคลากรในองค์กร ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.49) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.54) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายในชีวิตและการตั้งใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.53) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากรได้ ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.55) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ด้วยสถิติการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน แสดงด้วยตาราง 16-22

**ตาราง 16** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ในภาพรวม

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา				รวม (Y)
	ด้านการปรับตัว (Y <sub>1</sub> )	ด้านการบรรลุเป้าหมาย (Y <sub>2</sub> )	ด้านการบูรณาการ (Y <sub>3</sub> )	ด้านการดำรงตำแหน่งขององค์กร (Y <sub>4</sub> )	
ความหลากหลายทางวัฒนธรรม (x <sub>1</sub> )	0.468**	0.278**	0.410**	0.493**	0.493**
วิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ (x <sub>2</sub> )	0.533**	0.404**	0.409**	0.469**	0.522**
การมีความสามารถในการสื่อสาร (x <sub>3</sub> )	0.483**	0.452**	0.457**	0.436**	0.565**
ความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง (x <sub>4</sub> )	0.590**	0.499**	0.530**	0.502**	0.652**
การยอมรับทางด้านวัฒนธรรม (x <sub>5</sub> )	0.635**	0.563**	0.549**	0.522**	0.700**
<b>รวม (x)</b>	<b>0.681**</b>	<b>0.552**</b>	<b>0.594**</b>	<b>0.610**</b>	<b>0.746**</b>

\*\* P ≤ .01

จากตาราง 16 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (X) กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับสูง ( $r_{xy} = 0.746$ ) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กันทางบวก

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ในภาพรวมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 แต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้ดังนี้ ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรมกับด้านการปรับตัว ( $r_{x_5y_1} = 0.635^{**}$ ) ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศและการกำจัดความแตกต่างกับด้านการปรับตัว ( $r_{x_2y_1} = 0.533^{**}$ ) ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรมกับด้านการบรรลุเป้าหมาย ( $r_{x_5y_2} = 0.563^{**}$ ) ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรมกับการบูรณาการ ( $r_{x_5y_3} = 0.549^{**}$ ) และด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับด้านการปรับตัว ( $r_{x_1y_1} = 0.468^{**}$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 17** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน

ตัวแปร	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (X)
การปรับตัว (Y <sub>1</sub> )	0.681**
การบรรลุเป้าหมาย (Y <sub>2</sub> )	0.552**
การบูรณาการ (Y <sub>3</sub> )	0.594**
การดำรงค่านิยมขององค์กร (Y <sub>4</sub> )	0.610**
<b>ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (Y)</b>	<b>0.746**</b>

\*\* P ≤ .01

จากตาราง 17 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (X) กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ในระดับสูง ( $r_{xy} = 0.746$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (X) กับการปรับตัว (Y<sub>1</sub>) มีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ในระดับสูง ( $r_{xy1} = 0.681$ ) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (X) กับการบรรลุเป้าหมาย (Y<sub>2</sub>) มีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r_{xy2} = 0.552$ ) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (X) กับการบูรณาการ (Y<sub>3</sub>) มีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r_{xy3} = 0.594$ ) และภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (X) กับการดำรงค่านิยมขององค์กร (Y<sub>4</sub>) มีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r_{xy4} = 0.610$ )

**ตาราง 18** ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางวัฒนธรรม ( $x_1$ ) กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน

ตัวแปร	ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ( $x_1$ )
การปรับตัว ( $Y_1$ )	0.468**
การบรรลุเป้าหมาย ( $Y_2$ )	0.278**
การบูรณาการ ( $Y_3$ )	0.410**
ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร ( $Y_4$ )	0.493**
<b>ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (<math>Y</math>)</b>	<b>0.493**</b>

\*\*  $P \leq .01$

จากตาราง 18 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ( $r_{x_1Y_{tot}} = 0.493$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร ( $r_{x_1y_4} = 0.493$ ) ด้านการปรับตัว ( $r_{x_1y_1} = 0.468$ ) ด้านการบูรณาการ ( $r_{x_1y_3} = 0.410$ ) และด้านการบรรลุเป้าหมาย ( $r_{x_1y_2} = 0.278$ )

**ตาราง 19** ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ ( $x_2$ ) กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน

ตัวแปร	วิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียม ทางการศึกษาและความเป็นเลิศ ( $x_2$ )
การปรับตัว ( $Y_1$ )	0.533**
การบรรลุเป้าหมาย ( $Y_2$ )	0.404**
การบูรณาการ ( $Y_3$ )	0.409**
ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร ( $Y_4$ )	0.469**
<b>ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา (<math>Y</math>)</b>	<b>0.522**</b>

\*\*  $P \leq .01$

จากตาราง 19 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ( $r_{x_2Y_{tot}} = 0.522$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการปรับตัว ( $r_{x_2Y_1} = 0.533$ ) ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร ( $r_{x_2Y_4} = 0.469$ ) ด้านการบูรณาการ ( $r_{x_2Y_3} = 0.409$ ) และด้านการบรรลุเป้าหมาย ( $r_{x_2Y_2} = 0.404$ )

ตาราง 20 ความสัมพันธ์ระหว่างการมีความสามารถในการสื่อสาร ( $x_3$ ) กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน

ตัวแปร	การมีความสามารถในการสื่อสาร ( $x_3$ )
การปรับตัว ( $Y_1$ )	0.483**
การบรรลุเป้าหมาย ( $Y_2$ )	0.452**
การบูรณาการ ( $Y_3$ )	0.457**
ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร ( $Y_4$ )	0.436**
ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ( $Y$ )	0.565**

\*\*  $P \leq .01$

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านการมีความสามารถในการสื่อสารกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมความสัมพันธ์ในระดับสูง ( $r_{x_3y_{tot}} = 0.565$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการปรับตัว ( $r_{x_3y_1} = 0.483$ ) ด้านการบูรณาการ ( $r_{x_3y_3} = 0.457$ ) ด้านการบรรลุเป้าหมาย ( $r_{x_3y_2} = 0.452$ ) และด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร ( $r_{x_3y_4} = 0.436$ )

**ตาราง 21** ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง ( $x_4$ ) กับ ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน

ตัวแปร	ความยุติธรรมทางสังคม และการกำจัดความแตกต่าง ( $x_4$ )
การปรับตัว ( $Y_1$ )	0.590**
การบรรลุเป้าหมาย ( $Y_2$ )	0.499**
การบูรณาการ ( $Y_3$ )	0.530**
ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร ( $Y_4$ )	0.502**
<b>ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา (<math>Y</math>)</b>	<b>0.652**</b>

\*\*  $P \leq .01$

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมด้านความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่างกับ ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมความสัมพันธ์ในระดับสูง ( $r_{x_4Y_{tot}} = 0.652$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมด้านความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสูงทุกด้านโดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการปรับตัว ( $r_{x_4Y_1} = 0.590$ ) ด้านการบูรณาการ ( $r_{x_4Y_3} = 0.530$ ) ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร ( $r_{x_4Y_4} = 0.502$ ) และด้านการบรรลุเป้าหมาย ( $r_{x_4Y_2} = 0.499$ )



ตาราง 22 ความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับทางด้านวัฒนธรรม ( $x_5$ ) กับประสิทธิผลการบริหารงาน  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3  
 โดยภาพรวมและรายด้าน

ตัวแปร	การยอมรับทางด้านวัฒนธรรม ( $x_5$ )
การปรับตัว ( $Y_1$ )	0.635**
การบรรลุเป้าหมาย ( $Y_2$ )	0.563**
การบูรณาการ ( $Y_3$ )	0.549**
ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร ( $Y_4$ )	0.522**
ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา ( $Y$ )	0.700**

\*\*  $P \leq .01$

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงาน  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมความสัมพันธ์ในระดับสูง ( $r_{x_5Y_{tot}} = 0.700$ ) อย่างมีนัยสำคัญ  
 ทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรม  
 พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสูงทุกด้าน  
 โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการปรับตัว ( $r_{x_5y_1} = 0.635$ ) ด้านการบรรลุเป้าหมาย ( $r_{x_5y_2} = 0.563$ )  
 ด้านการบูรณาการ ( $r_{x_5y_3} = 0.549$ ) และด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร ( $r_{x_5y_4} = 0.522$ )

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 2) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวนประชากรทั้งหมด 1,653 คน จากสถานศึกษาทั้งหมด 75 สถานศึกษา โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ปีการศึกษา 2563 ซึ่งได้มาจากกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970: 608) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 310 คน โดยมีวิธีการสุ่มสถานศึกษาแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา หลังจากนั้นจึงสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scales) โดยแบบสอบถามมีจำนวน 59 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.67-1.00 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบออนไลน์ด้วยแอปพลิเคชัน Google Form แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) จากนั้นจึงอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### สรุปผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 สรุปได้ ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์สภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 302 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 79.1 เพศชาย จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.9 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 80.0 จำแนกตามประสบการณ์ ระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 ส่วนใหญ่

มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 สถานศึกษา ขนาดกลาง จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 78.8 สถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3

ผลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจาก มากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัด ความแตกต่าง ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรม ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษา และความเป็นเลิศ และด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ตามลำดับ

3. การวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3

ผลประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการปรับตัว ด้าน การดำรงค่านิยมขององค์กร ด้านการบูรณาการ และด้านการบรรลุเป้าหมาย ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 โดยรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.746 อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

## อภิปรายผล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ผู้วิจัย อภิปรายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์และสมมติฐาน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ผลการวิจัยผลพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ด้านที่ระดับมากที่สุด คือ ด้านความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม รองลงมา คือ ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรม ด้านความยุติธรรมทางสังคมและ การกำจัดความแตกต่าง และด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 3 ได้เห็นความสำคัญและเล็งเห็นในเรื่อง

การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2555: 17) ได้กล่าวว่า การมีภาวะผู้นำในชุมชน ผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้นต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่เบื้องต้นในบริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมถึงการมีความตระหนักถึงความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) และต้องแสดงศักยภาพในการนำชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเพื่อให้สมาชิกของชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีทักษะในการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อหลอมรวมเป็นกลุ่มเดียวกันแต่ยังคงสนับสนุนการสร้าง ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ นนกร มังคละศิริ (2560: 97) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร รองลงมา คือ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และด้านการมีคุณธรรม เช่นเดียวกับ ฐิติกร ทองสุกใส และคณะ (2562: 134) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการพหุวัฒนธรรมศึกษาสำหรับการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดชายแดน ภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการ พหุวัฒนธรรมศึกษาสำหรับการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 1) การวางแผน กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและสังคม 2) การมีทักษะในการสื่อสาร เชิงพหุวัฒนธรรม 3) การมีทักษะในการเข้าถึงชุมชน 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการยอมรับ เข้าใจการอยู่ร่วมกันในสังคมที่หลากหลาย 5) การสร้างบรรยากาศของการอยู่ร่วมกัน 6) การส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ และ 7) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนา กลุ่มยืนยันว่าลักษณะดังกล่าวทั้ง 7 ประการของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีความถูกต้องครอบคลุม เหมาะสมมีประโยชน์ และมีความเป็นไปได้สำหรับการบริหารจัดการพหุวัฒนธรรมศึกษาสำหรับการศึกษา ทั้งนี้ ขวลิต เกิดทิพย์, วรภาคย์ ไมตรีพันธ์, สุดารัตน์ พรหมแก้ว และบรรจง ฟ้ารุ่งแสง (2560: 28-31) ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การแสดงออกทาง จริยธรรมบนพื้นฐานของความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้น การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน 3) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และ 5) การพัฒนา หลักสูตรให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง พหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

นอกจากนี้ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2551: 57-60) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ งานวิจัยดังกล่าวเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า มุมมองของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมมีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับการรับรู้และพื้นฐานต่าง ๆ ส่วนพหุวัฒนธรรมศึกษาในมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาใน

สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ นั่น คือ การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในชุมชน วิถีชีวิตและโอกาส การมีเป้าหมาย กระบวนการและบริบทต้องการของบุคคลในชุมชน และมีปัญหาที่ยากลำบากต่อการจัดการศึกษาตามแนวทางพหุวัฒนธรรม ได้แก่ การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับศาสนาและวัฒนธรรม การเผชิญสถานการณ์ความไม่สงบการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การสร้างความเชื่อถือต่อสังคม ปัญหาของครูและบุคลากรทางการศึกษา และการขาดการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งมีส่วนใกล้เคียงกับงานวิจัยในครั้งนี้ ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนักและความอ่อนไหวต่อพหุวัฒนธรรมศึกษา 2) การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ 3) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานกับภาคีทุกภาคส่วน และ 5) การพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่นเดียวกับ ลูติกร ทองสุกใส และคณะ (2562: 134) ที่พบว่าในการขับเคลื่อนสถานศึกษานั้น ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่จะต้องเป็นอย่างยิ่ง สามารถขับเคลื่อนงานอย่างมีประสิทธิภาพวางแผนของผู้บริหารโดยเฉพาะในเชิงการกำหนดนโยบาย การแสดงอิทธิพลต่อครูเพื่อขับเคลื่อนงานต่าง ๆ รวมถึงการกำกับติดตามดูแลเพื่อให้งานทางด้านพหุวัฒนธรรมเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ทั้งหมดทั้งหมดนี้ล้วนแล้วอยู่ที่ภาวะผู้นำของบริหารสถานศึกษา และพัชรภรณ์ มาสุวตร์ (2557: 221) ศึกษารูปแบบของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลคือ ภาวะผู้นำโดยส่งผ่านปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

ผลวิจัยต่างประเทศสอดคล้องกับงานวิจัยของ Levine and Lezotte (1990) ที่ได้วิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นให้เด็กเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างเหมาะสม การพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในโรงเรียน ภาวะผู้นำที่ ฉลาดรอบรู้ ความผูกพันของผู้ปกครอง การเตรียมและจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ความคาดหวังและมุ่งเน้นการสำเร็จการศึกษาของผู้เรียนอยู่ในระดับสูง

นอกจากนี้ ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ รองลงมา นั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการศึกษาในพหุวัฒนธรรมหลากหลายและส่งเสริมความเท่าเทียม การสร้างวัฒนธรรมและสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็งที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานในพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญในด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย ทั้งเชื้อชาติ ศาสนา วิถีชีวิต ความเป็นอยู่รวมไปถึง ด้านความยุติธรรมทางสังคม และการกำจัดความแตกต่าง ที่มีความแตกต่างและความหลากหลาย จากการจัดการศึกษาในภาคอื่น ๆ เช่นกัน โดยมีความแตกต่างในเรื่องของวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรและยังสามารถบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรมากยิ่งขึ้น

ในขณะเดียวกันด้านการมีความสามารถในการสื่อสารนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสื่อสารเชิงพหุวัฒนธรรมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องจากเด็กนักเรียน ครู ผู้ปกครอง รวมถึงชุมชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่นับถือศาสนาอิสลามจะใช้ภาษามลายูในการสื่อสาร

ในชีวิตประจำวัน ผู้บริหารมีการเรียนรู้เพิ่มเติมเป็นภาษาที่สองโดยเฉพาะภาษามลายู สำหรับผู้บริหารที่นับถือศาสนาพุทธมีการเรียนรู้ทั้งทักษะในการฟังและทักษะการสื่อสารที่จะต้องใช้สื่อสารและรับฟังกับเด็กหรือผู้ปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่ระดับมากที่สุด คือ ด้านการปรับตัว รองลงมา คือ ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร ด้านการบูรณาการ และด้านการบรรลุเป้าหมาย ตามลำดับ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้เล็งเห็นประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสำคัญและเป็นกลไกหลักต่อการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะในการจัดการและบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การปรับตัว 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) การดำรงค่านิยมขององค์กร (Hoy and Miskel, 1991: 381) ที่ส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุผลตามเป้าหมายองค์กรนั้น ในการปรับตัว ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวในการใช้นวัตกรรมในการบริหารให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กรและการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาจึงส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษา ทำให้ประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด

นอกจากนี้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงการดำรงค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญทำให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จลุล่วง โดยคำนึงผลประโยชน์สูงสุดในสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังมีการปรับตัว การบูรณาการ และการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสดงออกในทางปฏิบัติทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมาให้ประสบความสำเร็จได้ จากผลการวิจัยจะเห็นว่าประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการดำรงค่านิยมขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด นั้นเป็นไปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร และกำหนดเป้าหมายในชีวิตในการมุ่งใจการทำงานและความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากรเป็นสำคัญ และการบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับครูและบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้สึกทางบวกในการสร้างบรรยากาศของสถานศึกษา รวมถึงในการติดต่อสื่อสารและการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผลการวิจัยด้านการบรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นเช่นนั้นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนตัดสินใจ สั่งการ ควบคุมงาน ประสานงาน บริหารทรัพยากรรวมทั้งการประเมินผลและการติดตามผลการทำงาน มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก มีกระบวนการบริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิผล ส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนและท้องถิ่น การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน

ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ ปิยะดา น้อยยามาศย์ (2559: 119) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นเดียวกับ กรุณา ภู่มะลิ และคณะ (2557: 15) ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมากทุกด้าน และ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2561: 9) ได้ทำวิจัยเรื่องปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้ จิราภร หมวดเพชร (2558: 58) ศึกษาการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จตุรภัทร ประทุม (2559: 100) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวกของนักเรียน และ เยาวเรศ บัวขาว และคณะ (2560: 168) ศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ นภัสวรรณ คูหาทอง (2561: 205) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความพึงพอใจในงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ความมุ่งมั่นในชีวิต ความสามารถในการปรับตัวและต่ำสุดคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.746 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 ในภาพรวมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 ในแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ ได้ดังนี้ ด้านการปรับตัว รองลงมาคือ ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร การบูรณาการ และการบรรลุเป้าหมาย

ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจะส่งผลให้การพัฒนาสถานศึกษามีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น การมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผล การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา คือสิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์การไปสู่ความสำเร็จองค์การในหลาย ๆ ด้านอย่างสร้างสรรค์ ขณะเดียวกับผู้บริหารสถานศึกษาก็ทำหน้าที่ประสานงานให้งานด้านการจัดการศึกษาให้ผลสำเร็จสูงขึ้น การบริหารจัดการสถานศึกษาจึงจะเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553: 12) ผู้บริหารต้องมีทักษะทางด้านมนุษย์ คือ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นหรือเข้ากับคนอื่นได้ สร้างความรู้สึกที่ดีและความจงรักภักดี สามารถจูงใจบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ หรือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะต้องรู้จักตนเองดีเป็นประการแรก และมีความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น และทักษะทางด้านความคิด คือ ความสามารถในการมองความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกความเข้าใจในความสัมพันธ์ และการส่งผลต่อกันระหว่างส่วนต่าง ๆ และ ความสามารถวินิจฉัยปัญหาภายในองค์กรที่จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้องทิศทาง

ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปิยะดา น้อยอำมาตย์ (2559: 119) ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับ วานิช บุญครอบ (2556: 9) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิจัยครั้งนี้สังเกตได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด และทั้งสองตัวแปร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง จึงเป็นไปได้ว่าเมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมอันได้แก่ ด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษา และความเป็นเลิศ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง และด้านการยอมรับทางด้านวัฒนธรรม ในระดับมากที่สุด จึงทำให้ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในด้าน 1) ด้านการปรับตัว 2) ด้านการบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ และ 4) ด้านการดำรงค่านิยมขององค์กร มีระดับมากที่สุดตามไปด้วย



## ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 3 ผู้วิจัยเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ คือ

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาที่โอนย้ายหรือบรรจุแต่งตั้งดำรงตำแหน่งใหม่มาจากที่อื่น ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมีการจัดโครงการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือ โดยการเชิญผู้นำทางศาสนามาให้ความรู้ ความเข้าใจ ถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมร่วมกัน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาควรสร้างความตระหนักในความแตกต่างทางความหลากหลายทางวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่โอนย้ายหรือบรรจุแต่งตั้งดำรงตำแหน่งใหม่มาจากที่อื่น

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการสื่อสารเชิงพหุวัฒนธรรม โดยใช้ภาษาท้องถิ่น (ภาษามาลายู) อย่างต่อเนื่องและศึกษาเพิ่มเติมเป็นภาษาที่สอง

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคคลในสถานศึกษาสู่การบรรลุเป้าหมายให้มีประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษา

### 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 3 ผู้วิจัยเสนอแนะการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 นักวิชาการควรมีการทำวิจัยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาแบบเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกหรือการสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม

2.2 นักวิชาการควรมีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาหรือนักวิชาการควรศึกษาภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ หรือปัจจัยการบริหารด้านอื่น ๆ ทั้งทางด้านผู้นำและบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรม



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กนกกร ศิริสุข. (2556). พัฒนาการคุณภาพการศึกษาไทยโดยผ่านโมเดลโค้งพัฒนาการในการศึกษา การเปลี่ยนแปลงระยะยาวของผลคะแนนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6. วิทยานิพนธ์ดุขฎิณีนิพนธ์ สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- กรรณา ฎุ่ณะลี และคณะ. (2557). “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงใต้.” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. 8(1), 159-172.
- กฤติยา จันทรเสนา. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในนครปฐม เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไกรสร เจียมทอง. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- คมกฤษ จองบุญวัฒนา. (2556). คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ทจำกัด.
- จตุรภัทร ประทุม. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรัล เลิศจามิกร. (2554). กิจกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ในการปฏิบัติของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- จรูณี แก้วเอี่ยม. (2557). เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- จำลอง นักฟ้อน. (2555). เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ (Online). <http://pittiporn-ja-o.blogspot.com/2010/05/blog-post.html>, 13 ธันวาคม 2563.
- จิราพร หมวดเพชร. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ขวลิต เกิดทิพย์, วรภาคย์ ไมตรีพันธ์, สุดารัตน์ พรหมแก้ว และบรรจง ฟ้ารุ่งแสง. (2560). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15.” วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 30(2), 23-33.
- ชัยเสฎฐ์ พรหมศรี. (2561). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: บิสนี้เดย์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: มัลติมีเดียฟอร์เมชันเทคโนโลยี.

- โชคชัย นาไชย. (2559). **ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ฐิติกร ทองสุกใส, เอกกรินทร์ สังข์ทอง, อีร ฤทธิยธนาสันต์ และคณิตา นิจจรัสกุล. (2562). “ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการพหุวัฒนธรรมศึกษาสำหรับการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดชายแดนภาคใต้.” **วารสารหาดใหญ่วิชาการ**. 14 (มกราคม-มิถุนายน), 98-106.
- ทิฆัมพร สมพงษ์. (2559). “การบริหารสถานศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้.” **วารสารหาดใหญ่วิชาการ**. 14(1), 97-107.
- ณัฐอร วราพงษ์พิพัฒน์. (2558). “การจัดการชั้นเรียนของครูที่ตอบสนองต่อชั้นเรียนพหุวัฒนธรรมระดับประถมศึกษาตอนต้น: การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างประเทศไทยและประเทศสหรัฐอเมริกา.” **วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา**. 10(1), 329-343.
- ณัฐชุตา วิจิตรจามรี. (2554). **การสื่อสารในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐธยาน์ โพธิ์ชาธาร. (2553). **การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- เดลินิวส์. (2561). **ผลคะแนนโอเน็ตเด็กไทยดีขึ้น69จังหวัด** (Online). <https://www.dailynews.co.th/education/634337>, 1 ธันวาคม 2563.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2554). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: พี เอ็น เค แอนด์ สกายพริ้นติ้งส์.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2561). **การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา**. มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2556). **ทฤษฎีองค์การ มุมมองต่างกระบวนทัศน์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดี.เค.ปรี้นติ้งเวิลด์.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2555). **พฤติกรรมบุคคลในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญพัฒน์.
- ธเนศ วงศ์ยานนาวา. (2552). **ความไม่หลากหลายของความหลากหลายทางวัฒนธรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมมติ.
- ธีระ รุญเจริญ. (2557). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาเพื่อปฏิรูปรอบ2และประเมินภายนอกรอบ 3**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ และวาสนา ศรีไพโรจน์. (2554). **กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- นนกร มังคละศิริ. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย. (2557). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. นนทบุรี: ติรณสาร.

- นภัสวรรณ คูหาทอง. (2561). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1.” **วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร**. 8(2), 201-209.
- นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ. (2560). “บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.” **ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**. 10(2), 1739-1752.
- นิติไทย นัมคณิสร์ณ. (2557). “ทักษะสังคมพหุวัฒนธรรม”. **เอกสารประกอบการสอนวิชา ศท 121 การดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่และประชาคมอาเซียน**. ศูนย์วัฒนธรรม: มหาวิทยาลัยเกษม, 9.
- บรรจง ฟ่ำรุ่งแสง, ไข่มุก อุทยานลิ้ม, และเอกรินทร์ สังข์ทอง. (2551). “ประมวลองค์ความรู้ในพหุวัฒนธรรมศึกษา จังหวัดชายแดนภาคใต้.” **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทาลัยสงขลานครินทร์**. 8(2), 124-136.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- บุญส่ง กรุงชาติ. (2561). **ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ประภาพรรณ รักเลี้ยง. (2556). **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2554). **หลักการจัดการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน. (2553). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า.
- ปิยะดา น้อยอามาตย์. (2559). “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.” **วารสารบัณฑิตศึกษา**. 13(60), 119-128.
- พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว. (2553). **การพัฒนาหลักสูตรหลักการและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: อลินเพรส.
- พรสวรรค์ ศิรศาดนันท. (2555). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย). (2556). **การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์**. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พลสันท โพธิ์ศรีทอง. (2554). **ครูยุคใหม่** (Online). <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=11064&Key=hotnews>, 1 กันยายน 2563.
- พัชราภรณ์ มาสุวัตร. (2557). “รูปแบบของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **วารสารวิจัยและพัฒนาโดยออลกรณ ในพระบรมราชูปถัมภ์**. 11(1), 221-230.
- พิชญภา ชันทอง. (2554). **กระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2 จังหวัดชุมพร**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

- แพรวดาว สอนองผัน. (2557). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภัทรพร เกษสังข์. (2549). **การวิจัยทางการศึกษา.** เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2553). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. ชลบุรี: มนตรี.
- มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.
- มยุรี วรรณสกุลเจริญ. (2563). “ประสิทธิผลขององค์การ.” *วารสารศิลปการจัดการ.* 4(1), 198.
- มุกดา อนุกานนท์. (2555). **การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มูนา จารง. (2560). **การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนเครือข่ายตลิ่งชันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2.** วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ. (2555). **การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เยาวเรศ บัวขาว และคณะ. (2560). “ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3.” *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์.* 9(2), 167-178.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554.** กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- รุสลัน สาแล. (2557). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในการเตรียมความพร้อมสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ศูนย์เครือข่ายยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- เรชา ชูสุวรรณ. (2551). **รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง. (2557) “โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ.” *วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.* 25(1), 1-10.

- วานิช บุญครอบ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2556). การศึกษาทางไกล Distance Education. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิชัย อุตสาหจิต. (2560). “เพียรพัฒนาตนตามคำพ่อสอน: การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีจากพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช.” วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ. 9(1), 5-34.
- วิชัย แหวนเพชร. (2555). สมรรถนะของครูกับการปฏิรูปการศึกษารอบใหม่. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านานาวิทยา.
- วิไลวรรณ เทียนประนอมกร. (2563). “การพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำหัวหน้าวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร.” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น. 14(1), 25.
- ศศิตา เพลินจิต. (2558). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2555). ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ:แนวคิดและปฏิบัติการ. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาสน.
- สมคิด บางโม. (2553). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์.
- สมุท ข่านาน. (2554). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ. ระยอง: พี.เอส.การพิมพ์.
- สัมมา รณิธ. (2553). ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3. (2563). บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 (Online). <http://www.narathiwat3.go.th/>, 1 กันยายน 2563.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำเร็จ วงศ์ศักดิ์. (2553). รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.



- สิระ สมนาม. (2559). “ลักษณะการเรียนรู้และกลวิธีการเรียนรู้ภาษาของนักศึกษาชาวจีนที่เรียนภาษาไทยในฐานะภาษาต่างประเทศ ณ อุดมศึกษา เขตภาคเหนือตอนบน.” *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทิร์น*. 2(2), 80-86.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2554). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- สุภัททา ปณทะแพทย. (2555). *ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามีอาชีพ* (Online). <http://www.supatta.haysamy.com/leoler-pro.html>, 3 กันยายน 2563.
- สุภาพ ฤทธิ์บำรุง. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรียา ทองยัง. (2558). *ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2561). “ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” *วารสารบัวบัณฑิต*. 18(3), 342-354.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2554). *รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้*. กรุงเทพมหานคร: กลุ่มพัฒนาเครือข่ายสารสนเทศ ศูนย์สารสนเทศทางการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- อิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2562). “โครงสร้างองค์ประกอบและความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของการวัดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในบริบทสังคมไทย.” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ*. 18(2), 85-86.
- อุมาวดี วัฒนะนุกูล. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- อุษา แซ่เตียว. (2559). *ทักษะของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2551). *ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- \_\_\_\_\_. (2555). “พหุวัฒนธรรมศึกษา: อะไรคือสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ควรรู้.” *วารสารหาดใหญ่วิชาการ*. 23(1), 19-31.
- Bank, A. J. (2007). *An introduction to multicultural education*. 2nd ed. Boston: University of Washington.
- Calwell, B. (2000). *A Blueprint of Successful Leadership in an Era of Globalization in Learning*. Paper Presented in a Regional Seminar of Leaders in Rajabhat.
- Caner, Canen. (2008). “Multicultural leadership the costs of its absence in organizational conflict management.” *The journal of Conflict Management*. 19(1), 4-19.



- Gardiner, Enomoto. (2006). "Urban school principals and their role as multicultural leaders." **Urban Education**. 41, 560-584.
- Gibson, J. I. and Donnelly. (1988). "Organization." **Behavior Structure Process**. Texas: Business.
- Hoy, W. K. and Ferguson, J. (1985). "Theoretical Framework and Exploration Organization Effectiveness of Schools." **Educational Administration Quarterly**. 21(2), 121-122.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (1991). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. 4th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (2001). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. 6th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (2008). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. New York: McGraw-Hill.
- Hoyle, J. R., English, F. W. and Steffy, B. E. (2005). **Skills for Successful 21st Century School Leaders: Standards for Peak Performers**. American Association of School Administrators, Arlington.
- Katz. (1955). Identification of Stream Drift Mechanisms: an Experimental and Observational Approach. **Ecology**. 66(1), 1749-1761.
- Krejcie, R. And Morgan, D.W. (1970). "Determining Sample size for Research activities." **Educational Psychological Measurement**. 30 (3), 608.
- Levine, D. U., and Lezotte, L. W. (1990). **Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice**. Madison, WI: The National Center for Effective Schools Research and Development.
- Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. V. (2011). **Managing cultural differences: Global leadership strategies for cross-cultural business success**. Boston: Elsevier.
- Morote, E. (2010). A reliable survey to measure teachers' multiple awareness to their school environment: **The Journal of Multicultural Education**. 5(1), 1-13.
- Newman. H.W. (1963). **Administrative Action: The Techniques of Organization and Management**. Tokyo: Prentice-Hall of Japan.
- Panthong, W., Kornpuang, A., Pakdeewong, P., and Chanbanchong, C., (2013). "A model for the development of student oriented teachers in the school under Jurisdiction of Primary Education Service Areas." **Journal of Education Naresuan University**. 15 (Special), 193-205.
- Robbins, S. P. (1998). **Organization Behavior: Concepts Controversies and Applications**. New Jersey: Prentice-Hall.

- Seattle Calwell, B. (2000). **A Blueprint of Successful Leadership in an Era of Globalization in Learning**. Paper Presented in a Regional Seminar of Leaders in Rajabhat Institutes, Rajabhat Institute Chombung Ratchaburi.
- Speck, M. (1999). **The Principalsip: Building a Learning Community**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yeung, A., Lee, Y., Yue. (2006). "Multicultural leadership for a sustainable total school environment." **Education Research Policy Practice**. 5(3), 121-131.





ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพเก้า ณ พัทลุง ตำแหน่ง อาจารย์  
สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยทักษิณสงขลา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิตาริน จุลวรรณ ตำแหน่ง อาจารย์  
สถานที่ทำงาน คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
3. ดร.บุญส่ง ทองเอียง ตำแหน่ง อาจารย์  
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตศรีธรรมมาโสกราช ศูนย์การศึกษาสงขลา





**ภาคผนวก ข**

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ อว ๐๖๓๙.๐๓/๒๒๒

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา  
อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา ๙๐๐๐๐

๑ เมษายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑิลา พันธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ  
๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วยที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนवल รหัส ๒๒6๑๘๘๐๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับการอนุมัติให้ ดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการ บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต ๓” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข อาจารย์ที่ปรึกษา

ในกรณีนี้ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาราย ว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนवल พร้อมนี้ได้นำส่ง เครื่องมือวิจัยมาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์วันฉัตร จารุวรรณโน)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

งานบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๗๕๓๓๓ ๖๙๔๘

<http://bunedit.skr.ac.th/>

ผู้ประสานงาน : ว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนवल โทร. ๐๖ ๕๐๕๓ ๙๙๖๔

## แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ตามที่งานบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้ขอความอนุเคราะห์ให้ข้าพเจ้า ผศ.ดร.นพเก้า ณ พัทลุง เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ของ ว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนวาล รหัส ๒๒6๑๘๘๐๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ซึ่งดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบางระจัน จังหวัด ๓” นั้น ข้าพเจ้าทราบรายละเอียดดังกล่าวแล้ว และพิจารณา

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย







## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน งานบัณฑิตศึกษา โทร. ๑๖๘๔

ที่ สนส. ๕๐๕ วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิดาริน จุลวรรณ

### เรื่องเดิม

ด้วยว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนवल รหัส ๒๒0๑๘๐๑๐๘ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพุทธิคุณธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปักษ์ใต้ เขต ๓” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข อาจารย์ที่ปรึกษา

### ข้อเท็จจริง

ในการนี้ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาราย ว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนवल พร้อมนี้ได้นำส่งเครื่องมือวิจัยมาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว

### ข้อกฎหมาย

### ข้อพิจารณา/เสนอแนะ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์วันฉัตร จารุวรรณโน)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

## แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ตามท้งานบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้ขอความอนุเคราะห์ให้ข้าพเจ้า ผศ.นิตาริน จุลวรรณ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ของ ว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนวาล รหัส ๒๒G๑๘๐๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ซึ่งดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต ๓” นั้น ข้าพเจ้าทราบรายละเอียดดังกล่าวแล้ว และพิจารณา

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

(ลงชื่อ)..... 

(..... ผศ. นิตาริน จุลวรรณ .....) (.....) (.....)

ตำแหน่ง..... รองคณบดี .....

หน่วยงาน..... คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา .....

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY



ที่ อว ๐๖๓๙.๐๓/๒๒๓

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา  
อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา ๙๐๐๐๐

๑ เมษายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.บุญส่ง ทองเอียง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบขอรับทราบการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ  
๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๓ ฉบับ

ตัวอยู่ที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนवल รหัส ๖๒6๙๘๐๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมสรรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต ๓” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข อาจารย์ที่ปรึกษา

ในกรณีนี้ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาราย ว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนवल พร้อมนี้ได้นำส่งเครื่องมือวิจัยมาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์วันฉัตร จารุวรรณโน)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

งานบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๗๕๓๓ ๖๔๘๘

<http://bunlit.skr.ac.th/>

ผู้ประสานงาน : ว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนवल โทร. ๐๖ ๕๐๕๑ ๙๙๖๔

## แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ตามที่งานบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้ขอความอนุเคราะห์ให้ข้าพเจ้า **ดร.บุญส่ง ทองเอียง** เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยของ ว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนवल รหัส ๖๒6๑๘๐๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา ภาคพิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ซึ่งดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบางริ้ววาส เขต ๓” นั้น ข้าพเจ้าทราบรายละเอียดดังกล่าวแล้ว และพิจารณา

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- ไม่สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

(ลงชื่อ).....

(**ดร.บุญส่ง ทองเอียง**)

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....

**อาจารย์**

**กองวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาลัย**

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY



ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





เอกสารรับรองโครงการวิจัย  
โดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ด้านการวิจัยในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

เลขที่ใบรับรอง : S0020B/64  
ชื่อโครงการ : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3  
ผู้ยื่นเสนอขอรับรองฯ : ว่าที่ ร.ต. หลิ่ง ปิยนันท์ เตียนวาล  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข  
ประเภท : นวัตกรรม  
เอกสารที่รับรอง : 1. แบบเสนอโครงการวิจัย  
2. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย  
3. หนังสือยินยอมตนให้ทำการวิจัย  
4. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล  
5. ผลสอบเค้าโครงวิทยานิพนธ์  
วันที่รับรอง : 2 มิถุนายน 2564

ขอรับรองว่าโครงการดังกล่าวข้างต้น สามารถดำเนินการวิจัยโดยได้รับการยกเว้นการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ลงนาม *ฉวีพร ธรรม*  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คมวิทย์ ศิริธร)  
กรรมการและเลขานุการ  
คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ลงนาม *ฉวีพร ธรรม*  
(อาจารย์ ดร.นราวุธ ปทุมวัน)  
ประธาน  
คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

หมายเหตุ : จะต้องมีการจัดเก็บข้อมูลหนังสือยินยอมตนในการทำวิจัยให้กับผู้เข้าร่วมโครงการทุกคน

## แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3



หรือสามารถเข้าระบบตามลิ้งค์ด้านล่างเพื่อตอบแบบสอบถาม  
[https://docs.google.com/forms/d/1SBO9Z4\\_H6WERRLP7PTk03-  
eZcAWX2dFO8iiGAZRMmY/edit](https://docs.google.com/forms/d/1SBO9Z4_H6WERRLP7PTk03-eZcAWX2dFO8iiGAZRMmY/edit)



02 มิ.ย. 7566



# แบบสอบถามเพื่อการวิจัยความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับ ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถาน ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3

1. ชื่อโครงการวิจัย (ภาษาไทย) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3
2. รหัสโครงการ S00208/64
3. ชื่อผู้วิจัยหลักและชื่อผู้วิจัยร่วมพร้อมสถานที่ทำงาน ว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนวล โรงเรียนอนุบาลระแงะ
4. ผู้ให้ทุนวิจัย (ระบุชื่อแหล่งทุน) ไม่มี
5. วันที่ชี้แจงข้อมูล -
6. ค่าเชิญเข้าร่วมโครงการวิจัย

ข้าพเจ้าว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนวล นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนราธิวาส

ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ แต่ก่อนที่ท่านจะตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมหรือไม่ ขอให้ท่านอ่านเอกสารฉบับนี้ทั้งหมดอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้เข้าใจเหตุผลและรายละเอียดของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ว่า เหตุใดท่านจึงได้รับเชิญให้เข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ หากเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ท่านจะต้องทำอะไรบ้างรวมทั้งข้อดีและข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการวิจัย

หากท่านตกลงที่จะเข้าร่วมการศึกษาร่วมนี้ ข้าพเจ้าขอความร่วมมือท่านลบแบบสอบถามออนไลน์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 ผ่านการสแกน QR Code และเลือกคำตอบ "ยินยอม" เพื่อเข้าสู่ระบบการตอบแบบสอบถาม โดยการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้เป็นไปโดยความสมัครใจของท่าน ข้อมูลที่ได้จากท่านจะถูกรักษาเป็นความลับในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีรหัสผ่านในการเข้าถึงผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลได้เพียงคนเดียว และข้อมูลจะถูกทำลายภายใน 1 ปี หลังจากที่ได้ผลการวิจัยได้รับการเผยแพร่แล้ว หากท่านมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัย สามารถสอบถามจาก ว่าที่ ร.ต.หญิงปิยนันท์ เตียนวล โรงเรียนอนุบาลระแงะ หมู่ 1 ตำบลตันหยงมีส อำเภอรแงะ จังหวัดนราธิวาส 96130 โทรศัพท์ 065-051-9964 แต่หากท่านต้องการถอนตัวออกจากโครงการวิจัย ท่านสามารถทำได้ตลอดเวลาโดยไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่านทั้งสิ้น

7. ที่มาและความสำคัญของโครงการ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม กับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีวัตถุประสงค์สำคัญของการวิจัยคือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3

8. ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ เนื่องจากต้องการข้อมูลครั้งนี้ต้องได้มาจากข้าราชการครูในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 เท่านั้น และท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ความคิดเห็นที่ได้รับจากท่านครั้งนี้จะนำประโยชน์มาสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

9. ท่านไม่สามารถเข้าร่วมโครงการวิจัยได้ หากท่านไม่ได้เป็นข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3 ท่าน ไม่จำเป็นต้องตอบแบบสอบถามครั้งนี้





10. โครงการวิจัยนี้เป็นของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ซึ่งเป็นการตอบแบบสอบถามผ่าน QR Code ที่ผู้วิจัยจะจัดส่งไปยังท่านยังสถานศึกษาของท่าน ท่านสามารถตอบแบบสอบถามผ่านการสแกน QR Code และตอบแบบสอบถามผ่านระบบ Google Form ซึ่งมีผู้เข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้รวมทั้งสิ้นจำนวน 310 คน

11. ระยะเวลาที่ท่านจะต้องร่วมโครงการวิจัยนี้ มีระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 30 นาที

12. หากท่านเข้าร่วมโครงการวิจัยครั้งนี้ท่านจะได้รับการปฏิบัติ ดังนี้ ท่านสามารถตอบแบบสอบถามออนไลน์ผ่านการสแกน QR Code และตอบแบบสอบถามผ่านระบบ Google Form ที่ใดก็ได้ภายในระยะเวลา 1 เดือน

13. ความเสี่ยงต่ออันตรายความไม่สบายทางกายและจิตใจที่อาจจะได้รับจากการวิจัยคือ การเข้าร่วมการวิจัยนี้เป็นไปโดยสมัครใจ แต่ถ้าท่านเกรงว่าการให้ข้อมูลในครั้งนี้จะสร้างผลกระทบต่อท่าน หรือเกิดความไม่สบายใจที่จะตอบแบบสอบถาม ท่านสามารถถอนตัวได้ตลอดเวลาโดยไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้น

14. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการวิจัยคือ ผลของโครงการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษาศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าใจเกี่ยวกับบริบทและการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมรวมทั้งเรื่องต่อการบริหารและจัดการสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมต่อไป

15. ค่าใช้จ่ายที่ผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องรับผิดชอบในครั้งนี คือ การวิจัยนี้ไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น

16. ค่าตอบแทนที่จะได้รับเมื่อเข้าร่วมโครงการวิจัยครั้งนี้ คือ การวิจัยนี้ไม่มีค่าตอบแทน แต่จะขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

17. หากท่านไม่เข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ ท่านสามารถเลือกคำตอบไม่ยินยอมในการตอบแบบสอบถาม

18. หากเกิดอันตรายที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัยนี้ จะติดต่อกับผู้วิจัยคือ สามารถติดต่อสอบถามจาก ว่าที่ ร.ต.หญิงปัทมา นันท์ เตียนวล โรงเรียนอนุบาลระแงะ หมู่ 1 ตำบลคันหยงมีส อำเภอรแงะ จังหวัดนราธิวาส 96130 โทรศัพท์ 065-051-9964 ซึ่งสามารถสอบถามได้ตลอดเวลา

19. หากท่านมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัยท่านสามารถติดต่อสอบถามจาก ว่าที่ ร.ต.หญิงปัทมา นันท์ เตียนวล โรงเรียนอนุบาลระแงะ หมู่ 1 ตำบลคันหยงมีส อำเภอรแงะ จังหวัดนราธิวาส 96130 โทรศัพท์ 065-051-9964 ซึ่งสามารถสอบถามได้ตลอดเวลา

20. หากท่านรู้สึกไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมในระหว่างโครงการวิจัยนี้ ท่านอาจแจ้งเรื่องได้ที่สำนักงาน คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา กรณีไม่ได้รับการปฏิบัติตามที่ปรากฏในเอกสารชี้แจงขออนุญาตนี้ หรือได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมท่านสามารถร้องเรียนได้ที่สำนักงานฯ โทร.074-336975 ในเวลาราชการหรืออีเมล [ethicsskru@gmail.com](mailto:ethicsskru@gmail.com)

21. ข้อมูลส่วนตัวของท่านที่ได้จากโครงการวิจัยครั้งนี้จะถูกนำไปใช้ดังต่อไปนี้ มีการเก็บรักษาในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีรหัสผ่านในการเข้าถึง ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลได้เพียงคนเดียว ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของท่านและจะมีการวิเคราะห์ผลการวิจัยเป็นภาพรวม และข้อมูลจะถูกทำลายภายใน 1 ปี หลังจากมีผลการวิจัยได้รับการเผยแพร่แล้ว โดยการวิจัยนี้จะคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยสามารถตรวจสอบข้อมูลได้

22. ท่านสามารถถอนตัวออกจากโครงการวิจัยได้ หากเกิดเหตุดังนี้ หากท่านไม่สบายทางกายและจิตใจ ที่จะให้ข้อมูลและต้องการถอนตัวออกจากโครงการให้เขียนบันทึกส่งไปยังผู้วิจัยตามที่ให้ไว้ และหากถอนตัวแล้ว ข้อมูลที่ถูกบันทึกไว้ผู้วิจัยขออนุญาตนำไปประมวลผลการวิจัย

23. โครงการวิจัยนี้เป็นการศึกษาที่ต้องการข้อมูลเพียงครั้งเดียวจึงไม่มีข้อมูลเพิ่มเติมที่จะแจ้งต่อผู้เข้าร่วมโครงการ

24. ท่านจะไม่ได้รับเอกสารชี้แจงและหนังสือแสดงเจตนายินยอมเพื่อขอความร่วมมือให้เข้าร่วมโครงการวิจัย เนื่องจาก การวิจัยนี้เป็นการขอความยินยอมแบบไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ท่านสามารถอ่านคำชี้แจงในแบบสอบถามออนไลน์ก่อนการตอบแบบสอบถามและสามารถตัดสินใจยินยอมเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมโครงการโดยการเลือกคำตอบ "ยินยอม" เพื่อเข้าสู่ระบบการตอบแบบสอบถาม หรือเลือก "ไม่ยินยอม" และส่งคำตอบ

25. กรณีที่มีเหตุจำเป็น หรือฉุกเฉิน ที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัยสามารถติดต่อผู้รับผิดชอบโครงการโดยสะดวกที่

ชื่อ ว่าที่ ร.ต.หญิงปัทมา นันท์ เตียนวล

ที่อยู่ (ในเวลาราชการ)

โรงเรียนอนุบาลระแงะ หมู่ 1 ตำบลคันหยงมีส อำเภอรแงะ จังหวัดนราธิวาส 96130 โทรศัพท์ 065-051-9964

ที่อยู่ (นอกเวลาราชการ) 147/346 ซอย 4 ถนนหลังนอ. ตำบลอรุณนิคม อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี 94000



02 มี.ย. 2564

29/5/2564

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต...

โทรศัพท์ 065-051-9964

ขอขอบคุณในการร่วมมือของท่านมา ณ ที่นี้

\*จำเป็น

## 1 ท่านยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัยหรือไม่ \*

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

 ยินยอม ไม่ยินยอม

แบบสอบถามเพื่อการ  
วิจัยความสัมพันธ์  
ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤ  
ติธรรมกับ  
ประสิทธิผลการบริหาร  
งานของผู้บริหารสถาน  
ศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครราชสีมา  
เขต 3

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเพื่อการค้นคว้าอิสระ ของว่าที่  
ร.ค.หญิงปิยนันท์ เตชะนวล นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เรื่องความสัมพันธ์  
ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ผล  
การวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมธรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1.แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นประสิทธิผลการบริหารงานของผู้  
บริหารสถานศึกษา  
2.ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง  
พฤติกรรมธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม  
ศึกษานครราชสีมา เขต 3  
3.การนำเสนอข้อมูลจะเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น และไม่มีผลกระทบต่อบุคคล ผู้  
วิจัยเก็บข้อมูลเป็นความลับ  
...ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบ  
แบบสอบถามในครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

## 2 เพศ \*

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

 ชาย หญิง

02 มิ.ย. 2564



29/5/2564

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต...

**3 ระดับการศึกษา \***

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก

**4 ประสบการณ์การทำงาน \***

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- น้อยกว่า 5 ปี
- ตั้งแต่ 5 - 10 ปี
- มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

**5 ขนาดสถานศึกษา \***

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- สถานศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-120 คน
- สถานศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121 - 600 คน
- สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 601 - 1,500 คนขึ้นไป



ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน
2. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้
  - 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด
  - 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเห็นด้วยในระดับมาก
  - 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง
  - 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเห็นด้วยในระดับน้อย
  - 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด



02 ส.ค. 7564

## 6 1. ด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม \*

ทำเครื่องหมายแฉะหนึ่งช่องเท่านั้น

	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจึงเป็นที่ยอมรับ มีความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่น และมีคุณค่า	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมทางชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนา และลักษณะเฉพาะอื่น ๆ ที่มีความแตกต่างกัน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอยู่ร่วมกันภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความหลากหลายให้ประชาชนในชุมชนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีการเปิดกว้าง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความเปลี่ยนแปลงหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์กรได้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมทางวิชาชีพ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนาที่แตกต่างกัน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



02 ธ.ค. 2564

## 7 2. ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ \*

ทำเครื่องหมายแฉวงละหนึ่งช่องเท่านั้น

	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความเท่าเทียมการสร้างวัฒนธรรมและสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนให้ครูผู้สอนตระหนักถึงความเท่าเทียมทางการศึกษาของผู้เรียน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมคำศึกษานวัตกรรมวัฒนธรรมหลากหลาย	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิสัยทัศน์ในการส่งเสริม พัฒนา การจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นเลิศ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานในพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลและรายงานผล เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



0 2 ธ.ย. 2564



29/5/2564

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต...

## 8 3. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร \*

ทำเครื่องหมายแฉวงหนึ่งช่องเท่านั้น

	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษา ต่างประเทศหรือภาษาท้องถิ่นในการ ติดต่อสื่อสาร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดที่มี ประสิทธิภาพ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังอย่าง รอบคอบ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารมีความสามารถในการเขียนที่มี ประสิทธิภาพ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารมีความสามารถในการอ่านอย่าง รอบคอบ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้ บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกันได้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



6 2 55.3. 2564

29/5/2564

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต...

## 9 4. ด้านความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง \*

ทำเครื่องหมายแกลงหนึ่งช่องเท่านั้น

	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างควม ตระหนักทางด้านคุณธรรมให้แก่ผู้ใต้บังคับ บัญชา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมค้ำ ในการบริหารองค์กรได้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างควม สามัคคีที่เกิดขึ้นในองค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตากรุณา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมในการ บริหารงานภายในองค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละและ อุทิศตนให้แก่องค์กรด้วยความเต็มใจและ ไม่ย่อท้อ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมและ จริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



02 ธ.ค. 2564



## 10 5. การยอมรับทางด้านวัฒนธรรม \*

ทำเครื่องหมายแฉะหนึ่งช่องเท่านั้น

	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง ด้วยกันได้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความ สัมพันธ์ที่ดีกับคนภายในองค์กรและ ภายนอกองค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกฝังวัฒนธรรมที่ หลากหลายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนัก ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของ การรับผิดชอบร่วมกัน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างพลังร่วมทาง วัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วม มือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

คำชี้แจง

1- แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถาน  
ศึกษาของท่าน2- แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามประเภทค่าซึ่งมีตัว  
เลือก 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล  
การบริหารงานของผู้บริหาร

สถานศึกษามีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล  
การบริหารงานของผู้บริหาร

สถานศึกษามีความเห็นด้วยในระดับมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล  
การบริหารงานของผู้บริหาร

สถานศึกษามีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล  
การบริหารงานของผู้บริหาร

สถานศึกษามีความเห็นด้วยในระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล  
การบริหารงานของผู้บริหาร

สถานศึกษามีความเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิด  
เห็นประสิทธิผลการบริหารงานของผู้  
บริหารสถานศึกษา

02 มี.ย. 2564

29/5/2564

แบบสอบถามเพื่อวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา สังกัดสำนักงานเขต...

## 11 1. การปรับตัว \*

ทำเครื่องหมายแกลงหนึ่งช่องเท่านั้น

	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวในการใช้นวัตกรรมในการบริหารให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้างความก้าวหน้าที่ยั่งยืนต่อการเปลี่ยนแปลง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวการใช้นวัตกรรมที่เหมาะสม	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



02 ธ.ค. 2564

29/5/2564

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต...

## 12 2. การบรรลุเป้าหมาย \*

ทำเครื่องหมายแฉวงหนึ่งช่องเท่านั้น

	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบริหาร สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์หรือความ สำเร็จอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิผล	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผลิต สื่อวีดิทัศน์และเทคโนโลยีทางการ ศึกษา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนา การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการประเมิน คุณภาพภายนอก	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการ เปลี่ยนแปลงเรียนรู้/ประสบการณ์ระหว่าง บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์และท้องถิ่น	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการ นิเทศภายในโรงเรียน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน ตัดสินใจ สั่งการควบคุมงาน ประสานงาน บริหารทรัพยากรรวมทั้งการประเมินผล และการติดตามผลการทำงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



02 ธ.ค. 2564



29/5/2564

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพัฒนาธรรมกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต...

## 13 3. การบูรณาการ \*

ทำเครื่องหมายแกละหนึ่งช่องเท่านั้น

	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้สึกลงมือ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถติดต่อสื่อสารและการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรได้ดี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้บุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจในการทำงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถในการติดต่อสื่อสาร และการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือที่ดีใน การทำงาน จนเกิดแรงจูงใจในการพัฒนางาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



02 ธ.ค. 2564

29/5/2564

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพัฒนาธรรมกับประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต...

## 14 4. การดำรงตำแหน่งขององค์กร \*

ทำเครื่องหมายแถวละหนึ่งช่องเท่านั้น

	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของ ทุกคน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจถึง ความรู้สึกของผู้ร่วมงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษามีความจงรักภักดีต่อ บุคลากรในองค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาให้การกำหนดเป้า หมายในชีวิตและการสูงใจในการทำงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้า หมายความเป็นตัวของตัวเองของ บุคลากรได้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ขอขอบพระคุณในความกรุณาอย่างสูง

เนื้อหานี้มีได้ถูกสร้างขึ้นหรือรับรองโดย Google

Google



02 ธ.ค. 2564



ภาคผนวก ง  
การหาคุณภาพเครื่องมือ

## การหาคุณภาพเครื่องมือ

### คะแนนค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงาน  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3

ตาราง 23 ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็น  
หลักของเนื้อหา ของแบบสอบถามตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
	1	2	3		
1. เพศ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2. ตำแหน่ง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3. ประสบการณ์การทำงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4. ขนาดสถานศึกษา	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ตาราง 24 ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลัก  
ของเนื้อหา ของแบบสอบถามตอนที่ 2

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม	คะแนน			IOC	ผลการ พิจารณา
	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)				
	1	2	3		
<b>1. ด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กันจึงเป็นที่ยอมรับ มีความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่น และมีคุณค่า	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมทางชาติ พันธ์ เชื้อชาติ เพศ ศาสนา และลักษณะเฉพาะ อื่น ๆ ที่มีความแตกต่างกัน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอยู่ร่วมกันภายใต้ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความหลากหลายให้ ประชาคมในชุมชนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษามีการเปิดกว้าง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความเปลี่ยนแปลง หลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์กรได้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมทางวิชาชีพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมทางศาสนา ที่แตกต่างกัน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>2. ด้านวิสัยทัศน์ทางด้านความเท่าเทียมทางการศึกษาและความเป็นเลิศ</b>					
9. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความเท่าเทียมการ สร้างวัฒนธรรมและสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง	0	1	1	0.67	ใช้ได้
10. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนให้ครูผู้สอนตระหนักถึงความเท่าเทียม ทางการศึกษาของผู้เรียน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการศึกษาในพหุ วัฒนธรรมหลากหลาย	1	1	1	1.00	ใช้ได้



ตาราง 24 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
	1	2	3		
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมพัฒนาการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นเลิศ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
13. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานในพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลและรายงานผล เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>3. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร</b>					
15. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศหรือภาษาท้องถิ่นในการติดต่อสื่อสาร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
16. ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
17. ผู้บริหารมีความสามารถในการฟังอย่างรอบคอบ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
18. ผู้บริหารมีความสามารถในการเขียนที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
19. ผู้บริหารมีความสามารถในการอ่านอย่างรอบคอบ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
20. ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกันได้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>4. ด้านความยุติธรรมทางสังคมและการกำจัดความแตกต่าง</b>					
21. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความตระหนักทางด้านคุณธรรมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	0	0.67	ใช้ได้
22. ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรได้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
23. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างความสามัคคีที่เกิดขึ้นในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
24. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	0	0.67	ใช้ได้

ตาราง 24 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
	1	2	3		
25. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
26. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเสียสละและอุทิศตนให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจและไม่ย่อท้อ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
27. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา	0	1	1	0.67	ใช้ได้
<b>5. การยอมรับทางด้านวัฒนธรรม</b>					
28. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
29. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนภายในองค์กรและภายนอกองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
30. ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกฝังวัฒนธรรมที่หลากหลายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
31. ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
32. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างพลังร่วมทางวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
33. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ตาราง 25 ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลัก  
ของเนื้อหา ของแบบสอบถามตอนที่ 3

ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
	1	2	3		
<b>1. ด้านการปรับตัว</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว ในการใช้นวัตกรรมในการบริหารให้เกิด ความก้าวหน้าขององค์การ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพของ องค์การอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะที่ผสมผสานระหว่าง ความรู้และความสามารถในการทำงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนใน การสร้างความก้าวหน้าที่ทันสมัยต่อ การเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวการใช้ นวัตกรรมที่เหมาะสม	0	1	1	0.67	ใช้ได้
<b>2. การบรรลุเป้าหมาย</b>					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบริหารสถานศึกษา ที่มีผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิผล	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	0	1	1	0.67	ใช้ได้
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาระบบ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่าง ต่อเนื่องเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้/ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนและท้องถิ่น	0	1	1	0.67	ใช้ได้
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการนิเทศภายใน โรงเรียน	0	1	1	0.67	ใช้ได้

ตาราง 25 (ต่อ)

ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
	1	2	3		
11. ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนตัดสินใจ สั่งการควบคุมงาน ประสานงาน บริหาร ทรัพยากรรวมทั้งการประเมินผลและการติดตาม ผลการทำงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>3. การบูรณาการ</b>					
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้สึกรับผิดชอบ	1	1	0	0.67	ใช้ได้
13. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศ องค์การที่ดี	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถติดต่อสื่อสารและ การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งภายในองค์กรได้ดี	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้บุคลากร ทางการศึกษามีความพึงพอใจในการทำงาน	1	1	0	0.67	ใช้ได้
16. ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการและเหตุผลใน การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งได้	0	1	1	0.67	ใช้ได้
17. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ความ ร่วมมือที่ดีในการทำงาน จนเกิดแรงจูงใจในการ พัฒนางาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>4. การดำรงค่านิยมขององค์กร</b>					
18. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของทุกคน	0	1	1	0.67	ใช้ได้
19. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจถึงความรู้สึก ของผู้ร่วมงาน	0	1	1	0.67	ใช้ได้
20. ผู้บริหารสถานศึกษามีความจงรักภักดีต่อ บุคลากรในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
21. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายใน ชีวิตและการจูงใจในการทำงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
22. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้า หมายความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากรได้	0	1	1	0.67	ใช้ได้

ตาราง 26 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส เขต 3

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่าความเชื่อมั่น
ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม	0.957
ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา	0.964
เฉลี่ยทั้งฉบับ	0.978
จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม = 30 คน	

