

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

นนกร มังคละศิริ¹

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธังศรี²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม และ 3) ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ประชากรคือสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 119 โรงเรียน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 106 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย จำนวนค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบที (t - test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) มีการเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนี้ โดยด้านการมีความสามารถในการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และด้านการมีคุณธรรม ผลการสัมภาษณ์ การสร้างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้นผู้นำต้องใช้หลักการบริหารท่ามกลางความหลากหลายและสร้างความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนปัญหา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในวัฒนธรรมทางวิชาชีพ การยอมรับความแตกต่างทางเพศ และการแบ่งช่วงอายุที่ถูกต้องและเหมาะสมน้อย แนวทางการปรับปรุงคือ คือ ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีภายในสถานศึกษา และปฏิบัติต่อทุกคนภายในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งให้ความยุติธรรมกับทุกคน

¹ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

² ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ABSTRACT

This study aims 1) to study the multicultural leadership of school administrator, 2) compare the multicultural leadership classified according to the management experience, school size, special classroom, and educational service area in Bangkok, and 3) find problems in the multicultural leadership of school administrator under secondary educational service area in Bangkok. The population is 1 1 9 of secondary schools and the sampling is 106 secondary schools. The informers are school administrators and teachers.

The result of the research found that the multicultural leadership of school administrator under secondary educational service area in Bangkok had overall statistical average at a high level when considered 5 aspects which consequence mean level as follow: communication proficiency, multicultural acceptance, resources support, organizational relationship, and morality. The result from the interview found that to create the multicultural leadership leaders must use the diversity management and create the identity of the organization. The outcome of comparing the multicultural leadership of school administrator under secondary educational service area in Bangkok is not different for overall average. The problems found that school administrators lack cultural knowledge about occupation, gender, and age. The analysis from the interview found that school administrators should pay attention to the organization and help subordinates open their hearts to learn more about other cultures which will help create a strong bond in the organization.

1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีของประเทศ จำเป็นต้องอาศัย “ทรัพยากรมนุษย์” ในการขับเคลื่อนระบบต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้า โดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21 ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกำลังและพลังสมองสำคัญในการเรียนรู้ คิด ริเริ่ม สร้างความได้เปรียบและการแข่งขันได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและประเทศชาติ (กระทรวงแรงงาน, 2553, น. 13-15) ซึ่งการให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ มีการกล่าวถึงมากในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์แห่งการบริหารในศตวรรษที่ 21 ดังเช่น Ghosh และ Galcznski (2014, p. 9) กล่าวไว้ว่า ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ชุมชนต่างๆในโลกนี้เริ่มที่จะมีความหลากหลายมากขึ้น การเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายเป็นเรื่องที่จำเป็นที่จะต้องทำเป็นเรื่องเร่งด่วน ไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายในเรื่อง โลกาภิวัตน์ การอพยพของประชากรโลก การเติบโตของกลุ่มการเมืองในเรื่องของศาสนาและวัฒนธรรมที่หลากหลาย สภาวะเพศที่แตกต่างกันรวมถึงเรื่องของประชากรที่มีความต้องการพิเศษ ความหลากหลายเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการนิยามและทำความเข้าใจใหม่

จากที่กล่าวมาข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าตลอดทศวรรษที่ผ่านมา องค์กระบวนานาชาติ และระดับประเทศต่างตระหนักถึงความจำเป็นที่จะทำให้ผู้นำในองค์กรของตนมีสมรรถนะพหุวัฒนธรรม การเปลี่ยนผ่านไปสู่เศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ และนำไปสู่ภาวะความหลากหลายของแรงงานในต่างประเทศ ทั่วโลก ซึ่งนับวันยิ่งเพิ่มมากขึ้นรวมถึงการกำเนิด “ประชาคมอาเซียน” ในปี พ.ศ. 2558 ล้วนตอกย้ำความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาวิจัย และฝึกอบรมในเรื่องพหุวัฒนธรรมให้มากขึ้น ดังนั้นผู้นำที่มีสมรรถนะพหุวัฒนธรรมจึงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรแห่งศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2558 มีจำนวนครูต่างชาติที่สอนหนังสืออยู่ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครทั้งสิ้นเป็นจำนวนกว่า 800 คน (Asia Correspondent, Online, 2015) โดยหลายสถานศึกษานั้นได้มีการรับทั้งนักเรียนต่างชาติและครูต่างชาติเข้ามาเพื่อรองรับการเปิดตัวของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทั้งในรูปแบบของโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ และห้องเรียนพิเศษรูปแบบต่างๆ และเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการยกระดับคุณภาพของการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, 2549) ในการขับเคลื่อนความร่วมมือด้านการศึกษาในกรอบอาเซียน ซึ่งปรากฏในร่างแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (A Blueprint for ASEAN Socio - Cultural Community)

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

2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

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

3. สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกรุงเทพมหานครที่มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร ขนาดของสถานศึกษา มีห้องเรียนพิเศษในความรับผิดชอบ มีสังกัดต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมแตกต่างกัน

4. ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ด้วยการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 119 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 106 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ครูผู้สอนสัญชาติไทย และครูผู้สอนต่างชาติ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บและรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดการวิจัยและหาคุณภาพด้วยวิธีวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากการวิเคราะห์ความถูกต้องของข้อคำถามรายข้อกับผลรวมทั้งหมด (Corrected Item Total Correlation) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .93 การเก็บและรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามส่งไปทั้งหมด 106 ฉบับ ได้กลับคืนมา 106 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แล้ววิเคราะห์ข้อมูลที่ได้กลับคืน โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลตามตัวแปรพื้นฐานใช้ t - test และ ANOVA เมื่อพบความแตกต่างจะเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Method) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครูผู้สอนสัญชาติไทย และ ครูผู้สอนต่างชาติ จำนวน 3 โรงเรียน รวมทั้งหมด 12 คน และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

5. สรุปผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ 3 ข้อ มีรายละเอียดดังตารางที่ 1-5 ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ (n = 106)

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

จากตารางที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร รองลงมาคือ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และด้านการสนับสนุนทรัพยากร ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีคุณธรรม

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน (n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสบการณ์ทำงาน				t
	น้อยกว่า 10 ปี (n = 41)		10 ปีขึ้นไป (n = 65)		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	3.67	0.92	3.72	0.92	-0.40
2. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	3.75	0.87	3.71	0.87	0.45
3. ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้น้องในองค์กร	3.62	0.78	3.60	0.83	0.19
4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	3.71	0.88	3.76	0.91	-0.29
5. ด้านการมีคุณธรรม	3.75	0.88	3.56	0.82	1.38
เฉลี่ยรวม	3.70	0.87	3.67	0.87	0.27

จากตารางที่ 2 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา (n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดของสถานศึกษา						F
	ขนาดที่ 1-5 (n = 33)		ขนาดที่ 6 (n = 37)		ขนาดที่ 7 (n = 36)		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	3.58	0.86	3.71	0.91	3.60	0.93	9.60*
2. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	3.61	0.78	3.67	0.84	3.63	0.83	13.34**
3. ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้น้องในองค์กร	3.62	0.78	3.66	0.84	3.67	0.83	6.45*
4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	3.43	0.65	3.67	0.91	3.52	0.83	17.43**
5. ด้านการมีคุณธรรม	3.32	0.69	3.53	0.82	3.59	0.78	6.39
เฉลี่ยรวม	3.51	0.75	3.65	0.86	3.59	0.84	10.64*

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวมมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และด้านการสนับสนุนทรัพยากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามรายได้นอกงบประมาณต่อปี (n = 106)

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ห้องเรียนพิเศษ				t	การจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา				t
	ไม่มี (n = 101)		มี (n = 5)			สพม. เขต 1 (n = 51)		สพม. เขต 2 (n = 55)		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการยอมรับความ หลากหลายทางวัฒนธรรม	3.64	0.92	3.00	1.00	2.78	3.56	0.98	2.90	1.37	4.57
2. ด้านการมีความสามารถในการ สื่อสาร	3.64	0.83	3.11	1.04	2.34*	3.58	0.89	3.13	1.26	3.35**
3. ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ ของคนในองค์กร	3.61	0.83	2.93	1.03	2.81	3.05	0.74	2.74	1.02	2.45*
4. ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	3.59	0.88	2.61	1.39	2.38	3.58	0.98	3.21	1.17	2.86
5. ด้านการมีคุณธรรม	3.54	0.81	3.22	1.12	3.81	3.43	0.90	3.28	1.11	1.21
เฉลี่ยรวม	3.60	0.85	2.97	1.12	2.82	3.44	0.90	3.05	1.19	2.89

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีห้องเรียนพิเศษและผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่มีห้องเรียนพิเศษในสถานศึกษา ในภาพรวม มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าในด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 และผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ในภาพรวม มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าในด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5 ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา

ปัญหา	ความถี่	แนวทางแก้ไขปัญหา	ความถี่
ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม			
ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมในวัฒนธรรมทางวิชาชีพที่ถูกต้องและเหมาะสม และเลือกปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองเคยได้รับมากกว่าพิจารณาสิ่งที่เหมาะสม	104	ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมวิชาชีพที่ไม่ถูกต้องให้เหมาะสมกับปัจจุบัน เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันภายในสถานศึกษาได้อย่างมีความสุข	92
ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร			
ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะพื้นฐานทางการสื่อสารภาษาอังกฤษน้อย จึงทำให้ขาดความมั่นใจในการสื่อสารและมีอคติในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษไม่พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง	139	ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ชี้ให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เห็นถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษ และจัดให้มีการอบรม พัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษอยู่เสมอ	108
ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร			
ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน	87	ผู้บริหารควรทำแผนผังองค์กรให้ชัดเจนไม่ให้งานตกไปอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	65
ด้านการสนับสนุนทรัพยากร			
สถานศึกษาขาดหลักสูตรการสอนที่เน้นวัฒนธรรมที่หลากหลายภายในสถานศึกษา เพื่อให้ทุกคนสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลายนี้ได้	112	ผู้บริหารควรสอดแทรกหลักสูตรท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่นักเรียนควรเรียนรู้ลงในหลักสูตรสถานศึกษาของตน	75
ด้านการมีคุณธรรม			
ผู้บริหารขาดความยุติธรรมในการบริหารงานภายในสถานศึกษา จึงทำให้เกิดความไม่พอใจของคนในสถานศึกษา และขาดความสามัคคีภายในสถานศึกษา	67	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีภายในสถานศึกษา และปฏิบัติต่อทุกคนภายในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งให้ความยุติธรรมกับทุกคน	54

จากตารางที่ 5 พบว่า ด้านที่มีปัญหาสูงสุดคือ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และด้านการสนับสนุนทรัพยากรตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า ปัญหาด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมทางวิชาชีพ การยอมรับความแตกต่างทางเพศ และการแบ่งช่วงอายุที่ถูกต้องและเหมาะสม มีวิธีการแก้ไข คือ การปรับตนเองและจัดกิจกรรมเพื่อสานสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้านความสามารถในการสื่อสาร คือ ผู้บริหารขาดประสิทธิภาพในการสื่อสารภาษาอังกฤษ วิธีการแก้ไข คือ การจัดอบรมการใช้ภาษาให้ตรงประเด็นและถูกต้อง ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นความสำคัญของการรับผิดชอบร่วมกัน วิธีการแก้ไข คือ ผู้บริหารควรทำแผนผังองค์กรให้ชัดเจนไม่ให้งานตกไปอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ด้านการสนับสนุนทรัพยากร คือ การขาดงบประมาณเพื่อส่งเสริมความเป็นพหุวัฒนธรรม และหลักสูตรการสอนที่ผสมผสานวัฒนธรรม วิธีการแก้ไข คือ การจัดหางบประมาณเพิ่มเติม และแทรกหลักสูตรท้องถิ่น ด้านคุณธรรม คือ ผู้บริหารขาดความยุติธรรมในการบริหารงาน วิธีการแก้ไข คือ การจัดสรรหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม

5.2 ข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์

ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ทั้งยังต้องพัฒนาตนเอง หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอควรมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดกิจกรรมส่งเสริม พหุวัฒนธรรม ต้องบริหารความเปลี่ยนแปลง ความหลากหลายได้อย่างนุ่มนวล ประนีประนอม และให้คุณค่ากับทุกคน และต้องมีการเสวนาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรือทิศทางขององค์กร

6. การอภิปรายผล

จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำด้านการมีความสามารถในการสื่อสารนั้นมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของการสื่อสาร เพราะการสื่อสารเป็นเหมือน สะพานในการเชื่อมวัฒนธรรมที่หลากหลายเข้าไว้ด้วยกันเกิดเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม การบริหารองค์กรของผู้บริหาร ย่อมต้องเผชิญความรุนแรง และความรวดเร็วทั้งกระแสของการแข่งขัน และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังนั้น จึงต้องอาศัยศักยภาพของตนเอง และของทีมงานร่วมกัน รวมถึงความมีระบบที่ต้องดำเนินไป ให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องตลอดเวลาความสำเร็จจึงจะเกิดขึ้นได้ โดยระบบที่ถูกต้องของแต่ละองค์กรนั้น ก็จะอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์คือต้องการจะเป็นอะไร และตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมคือ จะไปที่ถึงจุดนั้นโดยยึดอะไรเป็นหลัก ซึ่งถือว่าองค์ประกอบทั้ง 3 นี้เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนตั้งแต่แรก จะสามารถประเมินผลได้ว่า ผลในการดำเนินงานนั้นบรรลุประสิทธิผลหรือไม่ ซึ่งเป็นกรอบความคิดใหม่ในการประเมินผลที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงมากกว่าที่จะมุ่งแต่ประสิทธิภาพเป็นหลักอย่างเดียว ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการสร้างผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด ซึ่งจะเป็นการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้กับปัจจัยนำเข้าเป็นหลัก แต่ส่วนคำว่าประสิทธิผลนั้นจะมองเน้นไปที่ว่าสิ่งที่ทำนั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ (ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2541, น. 24-25) นอกจากนี้ การปฏิบัติจริงกับความคาดหวังใน

อุดมคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม พบว่า มิติที่มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ ทักษะการสื่อสาร รองลงมา คือ เจตคติและค่านิยม และความรู้ (บุญนัตตา ชัยนาม, 2009) เพื่อให้บรรลุประสิทธิผล ขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับผู้นำในการที่จะนำพา องค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องให้ความมั่นใจ เพื่อการยอมรับ ของคนในองค์กร อันจะนำไปสู่ความไม่ ว่างใจระหว่างกัน ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นเรื่องของการสื่อสาร ให้ความชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้กระทั่งการฟัง การสื่อสารที่ดีนั้นถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (cooperation) และสร้างแรงบันดาลใจในที่สุด” (ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2541, น. 91) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำด้านการมีความสามารถในการสื่อสารนั้นมี ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

สำหรับการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับมากรองลงมานั้น จากข้อค้นพบนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมรับความหลากหลายทางสังคมและวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา ของคนในสถานศึกษา เนื่องจากสภาพสังคมไทยในปัจจุบันและอนาคตต้องเผชิญกับกระแสโลกที่ไร้พรมแดน กระแสประชาธิปไตยที่มีมากขึ้น กระแสข้อมูลข่าวสาร และกระแสวัฒนธรรม ผู้นำจึงต้องหารูปแบบผสมผสาน ที่เหมาะสม ระหว่างกระแสโลกกับกระแสวัฒนธรรมท้องถิ่น (Localization) และต้องเชื่อมโยงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้ได้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ยุคการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวควรที่จะเข้าใจวัฒนธรรม ค่านิยม และข้อสมมุติฐานของวัฒนธรรมตน และจัดการ กับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, น. 26) นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการได้ กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อเตรียมความพร้อมการก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ภายในปี พ.ศ.2558 อันจะนำไปสู่การจัดการไม่รู้หนังสือในภูมิภาค ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาภาคบังคับ จัดการศึกษาให้แก่ประชาชนทุกเพศอย่างเท่าเทียมโดยปราศจากความเหลื่อมล้ำทางสังคมเชื้อชาติ ภูมิภาค และความบกพร่องทางร่างกาย การศึกษาจะไม่ถูกปิดกั้นอยู่เฉพาะกลุ่มในวงแคบอีกต่อไป แต่จะเกิดการ จัดการศึกษาที่กว้างไกล ในเชิงการศึกษาแบบข้ามวัฒนธรรม (Cross Culture) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเปิดเสรีการศึกษาในอาเซียน นโยบายเหล่านี้จึงส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นจะต้องปรับตัวและมีทักษะในการเป็นผู้นำพหุวัฒนธรรม หากเป็นเพียงผู้นำวัฒนธรรมเดี่ยว (Monocultural Leader) เช่นเดิมที่ปกครองผู้ตามที่มีวัฒนธรรมเดียวกับตน ถือได้ว่าไม่มีคุณสมบัติเพียงพอที่จะเป็นผู้นำพหุวัฒนธรรม (Connerley และ Pedersen, 2005, p. 179)

ในขณะเดียวกันผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม พบว่าด้านการมีคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยความ พร้อมต่ำที่สุด แต่ยังอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารยังไม่สามารถแสดงความเท่าเทียม ของหน้าที่ภายในสถานศึกษาได้ดีเท่าที่ควร เพราะงานในสถานศึกษาแต่ละประเภทมีลักษณะและความหนักเบา แตกต่างกัน จึงทำให้บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารขาดความยุติธรรม ซึ่งผู้บริหารควรแสดงความเข้าใจให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนมุ่งทำเพื่อส่วนรวมในการพัฒนาองค์กรมากกว่าการปฏิบัติงานเพื่อให้ตัวเองได้รับความสบาย เท่านั้น ดังเช่นกรณีศึกษาของ Yeung, Lee และ Yue (2006, p.121-131) ที่ได้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุ

วัฒนธรรมแบบยั่งยืนนั้นเริ่มต้นที่การมีเป้าหมายและคุณธรรม ให้ความเป็นอิสระส่วนบุคคลและสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนสามารถแสดงออกถึงแนวคิดและความเชื่อส่วนบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่าการพัฒนาเป้าหมายแบบร่วมมือ การมีความรับผิดชอบร่วมกันจะช่วยสร้างให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน ผู้บริหารที่ให้อิสระและให้ความเคารพแก่ครู มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ระหว่างกันในการที่จะดูแลใส่ใจและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน ครูผู้สอนมุ่งเน้นอยู่ที่การพัฒนาเนื้อหาที่เชื่อมโยง และเกี่ยวข้องกับประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียน จะทำให้เกิดการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบยั่งยืน (Sustainable Learning)

ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ภาพรวมความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมด้านการมีคุณธรรมต่ำส่งผลให้เกิดปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ผู้บริหารมีความเข้าใจวัฒนธรรมทางเพศในอันดับที่ต่ำสุด เนื่องจากว่าในสถานศึกษาปัจจุบันนั้นมีการล่วงละเมิดทางเพศเกิดขึ้นมากมายตามสถิติของ ก.ค.ศ. ในปี 2555 สูงถึง 124 ราย (ผู้จัดการออนไลน์, 2557) นอกจากนี้เรื่องของการล่วงละเมิดทางเพศแล้ว ยังมีเรื่องของความไม่เข้าใจในเพศที่สามหรือเพศทางเลือกของบุคลากรทางการศึกษาและนักเรียน ซึ่งส่งผลให้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อนี้สูงถึง 1.03 ซึ่งหมายความว่า ดังที่ เปรมสิริ ศักดิ์สูง (2550, น. 86) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมทางเพศไว้ว่า ระบบการศึกษาของสยามประเทศในอดีตนั้นมีแต่ในวัดและในวังและถูกผูกขาดโดยผู้ขายการศึกษาของเจ้านายฝ่ายหญิงก็เป็นไปแต่เฉพาะเรื่องของความเป็นกุลสตรี จนถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในสมัยรัชกาลที่ 5 การเกิดอาชีพครูผู้หญิงนั้นเป็นผลพวงจากการขยายตัวทางการศึกษาฝ่ายสตรี ที่เป็นกระบวนการเชื่อมโยงมาจากการปฏิรูปประเทศให้ทันสมัยตามแบบตะวันตก จึงไม่แปลกที่เมื่อเพศที่สามเข้ามาเป็นบุคลากรทางการศึกษาแล้วนั้น จะเกิดความเข้าใจขึ้นในสถานศึกษา ส่วนในด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร การที่ผู้บริหารมีคุณธรรมที่ต่ำส่งผลให้ไม่สามารถสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการรับผิดชอบต่อร่วมกันได้ดังที่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, น. 24-26) ได้เสนอบทบาทของครูใหญ่ในการสร้างจริยธรรมของโรงเรียนไว้ว่า ผู้บริหารควรปลูกเร้าและส่งเสริมให้ผู้ตามเห็นว่า การทำงานที่ยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนนั้น เป็นสิ่งดีงามที่ควรยึดถือร่วมกันและส่งเสริมให้ผู้ตามยึดหลักของความร่วมมือ (cooperation) มากกว่าการแข่งขันกัน (competitiveness) และยึดหลักสามัคคีธรรม (harmony)

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

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) กระทรวงศึกษาธิการควรมีนโยบายในการกำหนดหลักเกณฑ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้วยเรื่องของความสามารถทางการสื่อสาร
- 2) กระทรวงศึกษาธิการควรร่วมมือกับคุรุสภากำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นผู้บริหารเกี่ยวกับความเข้าใจในพหุวัฒนธรรมโดยเฉพาะเรื่องของคุณธรรมและวัฒนธรรมทางเพศ
- 3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมานโยบายเพื่อขยายผลไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารมีคุณสมบัติตามที่คุรุสภามอบหมาย

7.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

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

7.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายทางด้านพหุวัฒนธรรม
- 2) ควรศึกษาในเชิงลึกเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพในเรื่องปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านของคุณธรรมและวัฒนธรรมทางเพศ
- 3) ควรมีการนำประเด็นที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุปัญญาของผู้บริหารการศึกษา ไปใช้ประโยชน์สำหรับศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาความพร้อมด้านอื่น ๆ ต่อไป

บรรณานุกรม

- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและการบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- ประพนธ์ ฝาสุกขีต. (2541). **ทางเลือก...ทางรอด**. กรุงเทพฯ: เออาร์ บิลลิเนส เพรส.
- เปรมสิรี ศักดิ์สูง. (2550). **อาชีพครูผู้หญิง: ความไม่เสมอภาคทางเพศในวิชาชีพ พ.ศ. 2456-2479**. วารสารประวัติศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- แรงงาน, กระทรวง. (2553). **โครงการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากำลังคน
ที่สอดคล้องกับการลงทุนตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 และการปรับแก้กลไก
การบริหารงาน.** กรุงเทพฯ: กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). **การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ:
กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ASTVผู้จัดการออนไลน์. (2557, 3 กุมภาพันธ์). สัปดาห์ 55 ครูก่อคดี “ล่วงละเมิดทางเพศ-ชู้สาว-
ทุจริต” 124 ราย. ผู้จัดการ. จาก [http://www.manager.co.th/QOL/
viewnews.aspx?NewsID=9570000013146](http://www.manager.co.th/QOL/viewnews.aspx?NewsID=9570000013146)
- Boonnadda Jayanam. (2009). **Multicultural Leadership for Global Citizenship of Principles in
International Schools in Bangkok.** Doctoral Dissertation, Graduate School of Education,
Assumption University.
- Connerly, M. L., and Pedersen, P. B. (2005). **Leadership in a Diverse and Multicultural
Environment.** California: Sage Publication.
- Ghosh, R. and Galczynski, M. (2014). Redefining multicultural Education : Inclusion and the
Right to be Different. **Canadian Scholars' Press Inc.** 9-10.
- Yeung, A. Lee, Y., Yue, K. W. R. (2006). “Multicultural leadership for a sustainable total school
environment”. **Education Research Policy Practice.** 5, p. 121-131.