

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 Multicultural Leadership Development Model for School Administrators under the Secondary Education Service Area Office XV

ชวลิต เกิดทิพย์^{1*}, วรภาคย์ ไมตรีพันธ์¹, สุदारัตน์ พรหมแก้ว², และ บรรจง ฟ้ารุ่งแสง¹
Chawalit Kerdtip¹, Warapark Maitreephun¹, Sudarat Phromkaew², and Bunchong Pharungsang¹

¹ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
¹Department of Educational Administration, Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus

²โรงเรียนเดชะปัตตนยานุกูล ปัตตานี
²Dechapattanayanukul School, Pattani

*ติดต่อผู้เขียน skysliding@hotmail.com

รับบทความ 7 กันยายน 2561 ■ แก้ไข 27 ธันวาคม 2561 ■ ตอรับ 15 มกราคม 2562 ■ เผยแพร่ 22 กรกฎาคม 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมและเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 แบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 วิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 จำนวน 480 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .988 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และระยะที่ 2 วิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีสนทนากลุ่ม มีผู้ร่วมสนทนากลุ่ม 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 มี 5 องค์ประกอบ คือ (1) การแสดงออกทางจริยธรรมบนพื้นฐานของความหลากหลายทางวัฒนธรรม (2) การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน (3) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม (4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และ (5) การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ประกอบด้วย 22 ตัวชี้วัด และ 14 กิจกรรม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, พหุวัฒนธรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

Abstract

The aims of this research were to analyze the factors of multicultural leadership and propose the multicultural leadership development model for school administrators under the Secondary Education Service Area Office XV. There were 2 phases for this research. The first phase used a quantitative methodology, which was an exploratory factor analysis. The samples were 480 school administrators. The data instrument was a five rating scale questionnaire. The reliability was 0.988. The second phase used a qualitative methodology, conducting a focus group with 10 participants and analyzing data by using content analysis.

The results were summarized as follows: First, multicultural leadership consists of five dimensions including 1) an expression of ethics on the basis of diversity; 2) a promotion of teaching and learning emphasizing its acceptability in diversity of learners; 3) an advocacy of school personnel's knowledge and understanding about cultural diversity; 4) an enhancement of relationship with the community; and 5) an integration of cultural diversity into school curriculum. Second, the model of multicultural leadership development for school administrators under the secondary education service area office XV including 22 indicators, four learning units, and 14 activities.

Keywords: leadership, multicultural, school administrators, Secondary Education Service Area Office

■ บทนำ

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ไม่ว่าจะทางเชื้อชาติ เช่น ชาวไทยเชื้อสายลาว ชาวไทยเชื้อสายมอญ ชาวไทยเชื้อสายเขมร รวมไปถึงกลุ่มชาวไทยเชื้อสายจีน ชาวไทยเชื้อสายมลายู หรือทางด้านศาสนาก็มีหลากหลาย ทางด้านชนชั้นทางสังคม และอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ประชาชนส่วนใหญ่มีความหลากหลายเช่นเดียวกับพื้นที่อื่น แต่ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญเฉพาะในความหลากหลายทางศาสนา โดยในพื้นที่ดังกล่าวประชาชนส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 80 นับถือศาสนาอิสลาม ดังนั้นชนกลุ่มใหญ่ในพื้นที่นี้จึงมีอัตลักษณ์พิเศษออกไป โดยมีความทับซ้อนกับความหลากหลายอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน เช่น บางส่วนเป็นชนชาติพันธุ์มลายู จึงมีวิถีชีวิต ขนบธรรมเนียมประเพณี ภาษาพูด การแต่งกาย การละหมาดมีความแตกต่างจากจังหวัดอื่น ๆ (จิตติมดี อาพัทธนานนท์, 2551) พื้นที่ดังกล่าวสะท้อนความแตกต่างที่สามารถสัมผัสได้อย่างชัดเจนจากความละเอียดอ่อน และหลากหลายในสังคมพหุวัฒนธรรมของประชากรที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับ บรรจง พำรุงแสง, ไข่มุก อุทยาวลี, เอกรินทร์ สังข์ทอง, และ ไพชวัล หะยิวาง (2554) ที่กล่าวว่า จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีรากฐานลึกซึ้งทางวัฒนธรรมมีความผูกพันกับเอกลักษณ์ทางสังคมวัฒนธรรมของตนเองค่อนข้างสูง ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามยังคงยึดมั่นในการศึกษาตามแบบในมิติวัฒนธรรมศาสนาตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับสูง และแสดงออกถึงวัฒนธรรมในสังคมของท้องถิ่นที่มีความแตกต่างจากภูมิภาคอื่นของประเทศ ขณะเดียวกันพื้นฐานทางสังคมที่มีทั้งผู้นับถือศาสนาพุทธและชาวไทยเชื้อสายจีนยังรวมทั้งการติดต่อกับต่างประเทศในกลุ่มชาวจีนมาเลย์ และประชาคมตะวันออกกลางยังสร้างความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจและด้านศาสนาไปพร้อม ๆ กัน จึงทำให้สังคมในชายแดนภาคใต้เป็นแหล่งเรียนรู้วัฒนธรรมภาษาที่หลากหลาย ดังนั้นรัฐบาลจึงต้องใช้ความละเอียดรอบคอบในการปกครองดูแล และให้การพัฒนาเป็นการเฉพาะ โดยเฉพาะเรื่องการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ นั้นมีสภาพที่แตกต่างจากพื้นที่อื่นในด้านอัตลักษณ์ วิถีชีวิต ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรม การจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้จึงยึดหลักการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต เอกลักษณ์ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมความต้องการของท้องถิ่นและประชาชนที่มี

ลักษณะเฉพาะบนพื้นฐานของหลักศาสนาที่เชื่อมโยงกับวิชาสามัญและวิชาชีพที่ยึดผู้เรียนและประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยให้มีการบริหารจัดการในลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากพื้นที่อื่น เช่น นโยบายส่งเสริมการสอนศาสนาอิสลาม โดยจัดแบบบูรณาการในกลุ่มสาระระหว่างหลักสูตรสามัญศึกษากับอิสลามศึกษา จัดเพิ่มเวลาเรียนอิสลามศึกษาในโรงเรียนของรัฐเพิ่มมากขึ้น (กษมา วรวรรณ ณ ออยุธยา, 2550) สอดคล้องกับ บรรจง พำรุงแสง และคณะ (2554) ที่กล่าวว่า การจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องยึดหลักการเชิงบูรณาการวิถีชีวิตเอกลักษณ์ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมความต้องการของท้องถิ่นและประชาชนที่มีลักษณะเฉพาะรวมทั้งการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรที่ต้องยึดบนพื้นฐานของวิถีชีวิตที่ควรมีการเชื่อมโยงกับสภาพสังคมชายแดนภาคใต้การบูรณาการการแก้ปัญหาทางสังคมเป็นพื้นฐาน ตลอดจนการมุ่งคุณภาพวิถีชีวิตการพัฒนาทางเศรษฐกิจเพื่อสังคมที่อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขที่ยั่งยืนเช่นเดียวกับ บัญญัติ ยงย่วน, จิระพันธ์ เดมะ, และ อินทรา หิรัญสาย (2553) ที่กล่าวว่า การจัดการศึกษาในพื้นที่พหุวัฒนธรรมควรมีลักษณะพิเศษ กล่าวคือ ควรปลูกฝังค่านิยมในเรื่องการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในตัวนักเรียนทุกกลุ่มเพื่อให้เป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างสงบสุขต่อไป และ ครู คือ บุคคลที่ควรจะเป็นแบบอย่างของการยอมรับความแตกต่างหลากหลายวัฒนธรรมและปฏิบัติต่อนักเรียนเพื่อนร่วมงานและผู้ปกครองโดยปราศจากอคติ และ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2552) ยังกล่าวว่า สังคมจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นสังคมที่มีความหลากหลายและมีมิติทางสังคมที่ค่อนข้างซับซ้อน ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบริบทดังกล่าว ซึ่งจิตติมดี อาพัทธนานนท์ (2561) ได้ทบทวนนโยบายของรัฐบาลไทยเกี่ยวกับการศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ว่า รัฐบาลพยายามเคารพในอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นด้านภาษา ศาสนา การแต่งกาย หรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ แต่ทั้งนี้ยังไม่ได้เน้นอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของนักเรียนว่าเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการศึกษา ทั้งนี้ Lee (2003, cited in Miner, 2005) ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งหนึ่งในแคนาดาได้ให้สัมภาษณ์ในบทหนึ่งว่า แม้รัฐจะประกาศนโยบายจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสังคมเพียงใด แต่สิ่งสำคัญมากประการหนึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ผู้บริหารสถานศึกษาควรใส่ใจดูแล ทั้งครูและนักเรียนที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นที่มีความแตกต่างจากตน รวมถึงการต่อต้านทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

ดังนั้นการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงความแตกต่างทางด้าน ศาสนา วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของครู บุคลากร นักเรียน และชุมชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่ Kavanaugh (2005, อ้างถึงใน เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2551) ได้กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญดังกล่าวยังขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคม ความเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของชุมชนและผู้ปกครอง เช่นเดียวกับ Riehl (2000) ที่เห็นว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องสามารถ จัดโปรแกรมการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการ ที่แตกต่างกันของผู้เรียน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างโรงเรียนและชุมชนสอดคล้องกับ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2552) ที่เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชายแดน ภาคใต้ควรมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมในด้านความสามารถในการตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม จัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน กับภาคีทุกภาคส่วน และพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารครูและ บุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำพหุ วัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารและเสนอรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 เพื่อเป็น แนวทางในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความหลากหลาย ทางวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างทางด้านศาสนา ภาษา วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของครู บุคลากร นักเรียน และชุมชน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม โดยนำสาระทั้งหมดมาวิเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ก่อนที่จะกำหนดเป็น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ต่อไป

■ วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพหุ วัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15
2. เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุ วัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15

■ ความสำคัญและประโยชน์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ซึ่งภาวะผู้นำเชิงพหุ วัฒนธรรมมีความสำคัญกับการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ที่มีความเป็นพหุวัฒนธรรม ผลที่ได้จากการวิจัยนำไปใช้ ประโยชน์ทำให้ต้องรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 และเป็นแนวทางให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหาร ให้มีความตระหนักถึงความสำคัญของพหุวัฒนธรรม พัฒนา ภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารให้มีความสอดคล้องกับบริบทของ สถานศึกษาจัดทำคู่มือให้ความรู้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาใน เรื่องการบริหารสถานศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรม รวมทั้ง การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นต้นแบบในการ ส่งเสริมการบริหารโรงเรียนอันเป็นสถานที่ที่บ่มเพาะเยาวชน ในสถานศึกษาได้เข้าใจและยอมรับความหลากหลายทาง วัฒนธรรมโดยเฉพาะในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

■ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methodology) โดยแบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะตามวัตถุประสงค์ การวิจัย มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

ขอบเขตการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาองค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research)

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรมจากเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยสรุปตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรม การพัฒนาบุคลากร ส่งเสริม การมีส่วนร่วมของชุมชนจัดการเรียนการสอน การกำหนด นโยบายตามแนวทางพหุวัฒนธรรม และคุณลักษณะของ ผู้บริหาร โดยผู้วิจัยจะนำตัวแปรดังกล่าวมาวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำ เชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ต่อไป

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถาน ศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 จำนวน 598 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากประชากร ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่จำนวน 480 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากอัตราส่วน

ของตัวแปรต่อขนาดกลุ่มตัวอย่างในระดับ 1:15 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998) การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำนวนตัวแปรจากการสังเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้จำนวนตัวแปร 32 ตัวแปร นำมาคูณกับ 15 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 480 คน ในการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มด้วยวิธีการแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยใช้จังหวัดเป็นเกณฑ์แบ่งชั้นภูมิจากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling)

ขอบเขตวิจัยระยะที่ 2 เป็นการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research)

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยจะนำองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 มากำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีต่อไปนี้ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ แนวคิดจิตปัญญาศึกษา และแนวคิดการสร้างรูปแบบ

2. ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อพิจารณารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ประกอบด้วย นักวิชาการ 5 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน 5 คน รวมทั้งหมด 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 ฉบับ เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ตามแบบ Likert แบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .988

ระยะที่ 2 นำผลวิจัยที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 โดยผู้วิจัยนำองค์ประกอบดังกล่าวมาร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพหุวัฒนธรรม ซึ่งสังเคราะห์มาจากการสังเคราะห์ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดการสร้างรูปแบบ และทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ร่วม นำมาบูรณาการกับผลการวิจัยระยะที่ 1 จากนั้นจึงนำผลการวิจัยไปสนทนากลุ่ม เครื่องมือดังกล่าวประกอบด้วย 1) เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา” 2) ตัวผู้วิจัยเอง (research as a key instrument) ทั้งนี้ผู้วิจัยถือได้ว่าเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่สุดใน

กระบวนการวิจัย (ชาย โพธิ์ลีตา, 2554) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง 3) เทปบันทึกเสียง (tape recorder) เพื่อบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ระยะที่ 1 ผู้วิจัยทำหน้าที่ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลถึงผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารพร้อมแนบซองเปล่าติดแสตมป์ส่งทางไปรษณีย์ ถึงกลุ่มตัวอย่างและให้กลุ่มตัวอย่างส่งคืนทางไปรษณีย์ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งทางไปรษณีย์และกำหนดส่งข้อมูลคืนภายใน 20 วัน เมื่อถึงกำหนดส่งข้อมูลคืนหากไม่ได้รับแบบสอบถามครบตามจำนวน ผู้วิจัยติดต่อประสานงานทางโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองอีกครั้ง เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามอีกครั้งก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ระยะที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากที่ได้ผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมแล้วผู้วิจัยจะดำเนินการเพื่อยืนยันรูปแบบดังกล่าวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยทบทวนผู้ทรงคุณวุฒิ และทำหน้าที่เขียนอย่างเป็นทางการอีกครั้งส่งไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเข้าร่วมสนทนากลุ่มที่คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เริ่มต้นด้วยการนำเสนอผลการวิจัยในระยะที่ 1 และแสดงกระบวนการจัดทำรูปแบบ ประกอบด้วย อธิบายการจัดทำตัวบ่งชี้ การบูรณาการเนื้อหา และจัดทำหน่วยการเรียนรู้ รวมทั้งกิจกรรม หลังจากนั้นจึงเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ สนทนากลุ่มหลังจากเสร็จสิ้นผู้วิจัยจึงถอดเทปและนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ในการวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อคำนวณค่าสถิติต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ค่าเฉลี่ย (arithmetic mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ของคะแนนจากแบบสอบถามวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

ระยะที่ 2 หลังจากถอดเทปการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยนำ

ข้อมูลวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยเริ่มจากสรุปสนทนากลุ่มแต่ละประเด็นให้ได้ข้อความรู้ และตรงตามวัตถุประสงค์ จากนั้นจึงจัดระบบการจำแนก ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการจัด ใส่สัญลักษณ์ในการเรียงเรียงและจัดหมวดหมู่ข้อมูล เชื่อมโยงข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มเข้าด้วยกัน โดยนำข้อมูล มาสร้างความสัมพันธ์ ให้สัมพันธ์กับหมวดหมู่ที่กำหนดไว้ และใช้ข้อความ ภาษาที่เป็นเหตุเป็นผลกัน โดยพิจารณาถึง ความเป็นไปได้ของรูปแบบ

■ สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีสาระสำคัญสรุปตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ องค์ ประกอบ ภาวะ ผู้นำ เชิง พหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 สรุปได้ 5 องค์ประกอบ คือ

1.1 การแสดงออกทางจริยธรรมบนพื้นฐานของ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นการให้ความสำคัญแก่ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาอย่างเสมอภาค มีความเข้าใจ เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสถานศึกษาเป็นอย่างดี แสดงทัศนคติที่ดีต่อทุกวัฒนธรรมอย่างเท่าเทียมกัน สามารถ อธิบายหลักการทำงานด้านพหุวัฒนธรรมแก่บุคลากร มีการ กำหนดโครงสร้างการทำงานที่ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันใน สังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างชัดเจนใช้หลัก การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับส่วนรวมมากกว่า ส่วนบุคคล ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีความใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตัว ตรงต่อเวลา และบริหารเวลาได้ดี มีความสามารถในการ สื่อสารสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมี ความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นที่ยอมรับของบุคลากรและชุมชน โดยเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาทั้งที่ตนนับถือและกิจกรรม ของศาสนาที่ต่างจากตน ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพหุวัฒนธรรม ใช้การขอโทษและให้อภัยเพื่อลดความรู้สึกแบ่งแยกอันเกิด จากความหลากหลายทางวัฒนธรรมหรือพยายามหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่หลากหลายของ บุคลากรและผู้เรียน และพยายามให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากความหลากหลายทาง วัฒนธรรม

1.2 การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้น การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความตระหนักในความแตกต่าง

ระหว่างบุคคลและความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมของบุคลากร และผู้เรียนซึ่งเป็นบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างเจตคติใน เรื่องการยอมรับในตัวบุคคลโดยปราศจากอคติ สนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการอบรมและกระตุ้นให้บุคลากรมีความ ตระหนักเกี่ยวกับการสร้างชุมชนพหุวัฒนธรรม จัดกิจกรรม ที่ส่งเสริมให้นักเรียนตระหนักและเข้าใจความแตกต่างทาง วัฒนธรรม สนับสนุนให้ครูใช้สื่อและการวัดผลประเมินผล ที่สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน ส่งเสริมให้มีการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการ เรียนการสอนท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ ผู้เรียนมีการนิเทศเพื่อประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนพหุวัฒนธรรม

1.3 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นการกำหนด เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา ตามแนวทางพหุวัฒนธรรม มีการสรรหาบุคลากรที่มีความ หลากหลายทางวัฒนธรรมมาทำงานร่วมกันเพื่อสะท้อนถึง การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมโดยกระตุ้นให้ครูมีการ สันทนาข้ามวัฒนธรรมทั้งในชั้นเรียนและในโรงเรียน สนับสนุนให้มีการตั้งชุมชนเพื่อเปิดโอกาสและกระตุ้นให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และยอมรับในความแตกต่างระหว่างกัน

1.4 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน การสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เข้าใจ และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของชุมชนโดยการเข้าร่วม กิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอและเปิดโอกาสให้ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

1.5 การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความ หลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นการตระหนักถึงความสำคัญ ของหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอนพหุวัฒนธรรม ศึกษาโดยสนับสนุนให้มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและ หลักสูตรท้องถิ่นที่สอดคล้องกับความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนาและวัฒนธรรมของผู้เรียน เป็นผู้นำในการจัดโปรแกรม หรือกิจกรรมทางการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนที่ สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน โดยส่งเสริมให้ครูเขียนแผนการสอนที่สอดคล้องกับความ หลากหลายทางวัฒนธรรม

2. รูปแบบผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถาน ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ประกอบด้วย

2.1 ตัวชี้วัด 22 ตัว

2.2 หน่วยการเรียนรู้จำนวน 4 หน่วย ได้แก่ หน่วยที่ 1 รู้จักตนเอง หน่วยที่ 2 จัดการองค์กร หน่วยที่ 3 สอนงาน

วิชาการ และ หน่วยที่ 4 สานสัมพันธ์ชุมชน แต่ละหน่วยมีเนื้อหา วัตถุประสงค์และกิจกรรม

2.3 กิจกรรมการเรียนรู้แต่ละหน่วย ประกอบด้วย

หน่วยที่ 1 รู้จักตนเอง มี 4 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมฉันทาคือใคร กิจกรรมทศ 4 กิจกรรมฟังเรื่องความแตกต่าง และกิจกรรมปั้นดินทบทวนความขัดแย้ง

หน่วยที่ 2 จัดการองค์กร มี 4 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมคนวัย Gen กิจกรรมสังเกตหรือตีความ/เหมารวมในเรื่องความแตกต่าง กิจกรรมพาดหัวข่าวใหม่ และ กิจกรรมสามเหลี่ยมความรู้สึกลึก

หน่วยที่ 3 สอนงานวิชาการ มี 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมวิเคราะห์เนื้อหาทำให้เข้าใจผิดและความคลาดเคลื่อน กิจกรรมอะไรสำคัญสำหรับชีวิตของนักเรียน และกิจกรรมสอนอย่างไรในความหลากหลาย

หน่วยที่ 4 สานสัมพันธ์ชุมชน มี 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมแผนที่ชุมชน กิจกรรมนักข่าวประจำหมู่บ้าน และกิจกรรมเข้าใจประวัติศาสตร์

■ อภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ปรากฏว่าได้ 5 องค์ประกอบ คือ

1.1 องค์ประกอบการแสดงออกทางจริยธรรมบนพื้นฐานของความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้บุคลากร นักเรียน และชุมชน ได้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ ที่มีอยู่ในสถานศึกษามากน้อยเพียงใด สอดคล้องกับแนวคิดของ ซัยเสฎฎี พรหมศรี (2551) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมที่มีจริยธรรมของบุคคลเป็นพฤติกรรมที่ทำตามการยอมรับของบรรทัดฐานทางสังคมโดยทั่วไปเนื่องจากจริยธรรมเป็นเรื่องที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อของบุคคล และแนวคิดทางสังคมซึ่งมีความผันผวนจากบุคคลสู่บุคคลจากสถานการณ์สู่สถานการณ์ และจากวัฒนธรรมสู่วัฒนธรรม การแสดงพฤติกรรมที่มีจริยธรรมเป็นภาพที่สะท้อนได้อย่างชัดเจนถึงการคำนึงถึงการอยู่ร่วมกันในสังคมและการนึกถึงบุคคลอื่นซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญประการแรกของเรื่องมนุษยสัมพันธ์โดยมุ่งเน้นสิทธิเสรีภาพ และความเท่าเทียมกันของบุคคลในการอยู่ร่วมกันและมุ่งเน้นที่จะปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาคกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิริถาวร ดิศรพงศ์ (2553) ที่ศึกษาพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมทางจริยธรรมด้านการปฏิบัติต่อสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้น การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ทางศาสนาทั้งที่ตนนับถือและกิจกรรมของศาสนาที่ต่างจากตนนั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความตระหนักถึงความสำคัญทางศาสนาส่งผลให้ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของบุคลากรและชุมชน

1.2 องค์ประกอบการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียนเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความตระหนักในความแตกต่างระหว่างบุคคลและความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมของผู้เรียนโดยสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Gay (2004, อ้างถึงใน เอกกรินทร์ สังข์ทอง, 2551) ที่กล่าวว่า พหุวัฒนธรรมศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของผู้เรียนที่มีความแตกต่างกัน โรงเรียนจำเป็นต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความแตกต่างของผู้เรียนในด้านต่างๆ โดยควรคำนึงถึงประเด็นสองประเด็น คือ ความเป็นจริงทางสังคม และความเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของผู้เรียน นอกจากนี้ครูผู้สอนต้องมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งรวมถึงการบูรณาการวัฒนธรรมของผู้เรียนเข้ากับการเรียนการสอน เพราะผู้เรียนที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จะมีทัศนคติ ค่านิยมที่แตกต่างกันเพราะฉะนั้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่ออุปกรณ์ที่เหมาะสมกับผู้เรียนจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกศกนก โลหะวิจารณ์ (2552) ที่ศึกษาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังคมพหุวัฒนธรรม กรณีศึกษาโรงเรียนสุพรรณวิทยา (นามสมมติ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 พบว่า โรงเรียนมีการบริหารหลักสูตรโดยจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กำหนดการวัดผลและประเมินผลทางการเรียนการสอนอย่างชัดเจนและนำผลการวัดผลและประเมินผลมาปรับปรุงการเรียนการสอน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ขวัญจิตต์ เนียมเกตุ (2552) ที่ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการวัดผลประเมินผล ด้านการพัฒนาสื่อ

อุปกรณ์การเรียนการสอน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา ส่วนด้านการนิเทศการสอนอยู่ในระดับน้อย การดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนรวมถึงการนิเทศ การสอนถือว่าเป็นภารกิจหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ หวน พินธุ์พันธ์ (2528, อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555) ที่กล่าวว่า การนิเทศการสอนเป็นความ พยายามของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะปรับปรุง ส่งเสริม ประสิทธิภาพในด้านการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาให้ ดีขึ้น ทำให้เกิดการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้ง ให้ครูเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพและก่อให้เกิดผลใน ชั้นสุดท้าย คือ การศึกษาของผู้เรียนก้าวไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นการกระตุ้นให้ ครูมีการสนทนาข้ามวัฒนธรรมทั้งในชั้นเรียนและในโรงเรียน เพราะบุคลากรและนักเรียนที่มีความแตกต่างกันในด้านภาษา ศาสนา และวัฒนธรรม ย่อมมีทัศนคติและความคิดเห็น ที่แตกต่างกัน การได้สนทนากันจะช่วยให้มีความเข้าใจที่ ตรงกัน เช่นเดียวกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) ที่กล่าวว่า ความแตกต่างของบุคคล คือ ทัศนคติของบุคคลที่มีความ แปรผันจากบุคคลหนึ่งสู่อีกบุคคลหนึ่งความแตกต่างของ บุคคลมีผลสืบเนื่องมาจากความแตกต่างทางกายภาพ ทางจิตวิทยา และทางอารมณ์เมื่อผสมผสานเข้าด้วยกัน ทั้งหมดก็ทำให้เกิดคุณลักษณะที่เป็นลักษณะเฉพาะตนของ บุคคล ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจถึงความ หลากหลายทางวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่สำคัญดังที่ จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้ให้เหตุผลสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า 1) เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้สามารถนำ ความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด 2) ช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลด ความผิดพลาดในการทำงาน ประหยัดทรัพยากร ประหยัด เวลา 3) เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะและทัศนคติ มีความพร้อมในการก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีการสนทนาข้าม วัฒนธรรมทั้งในชั้นเรียนและในโรงเรียนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้และยอมรับในความแตกต่างระหว่างกัน สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ อนันต์ แวอุมา (2551) ที่ศึกษาการพัฒนา บุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 พบว่า ระดับ การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการศึกษา

1.4 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนโดยการ

เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะ ผู้บริหารที่มาจากต่างวัฒนธรรมจะช่วยให้ชุมชนยอมรับ ผู้บริหารและเกิดมิตรภาพที่ดีระหว่างกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ที่กล่าวว่า ทักษะการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นความสามารถที่แต่ละคนจะมี ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือลูกค้า ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลมีดังนี้ 1) รู้จักและไว้วางใจในบุคคลอื่น การรู้จักบุคคลอื่นยังไม่เพียงพอ การไว้วางใจในตัวบุคคล อื่นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย 2) การติดต่อกับบุคคล อย่างตรงไปตรงมาและถูกต้องไม่มี ความลำเอียง 3) การยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน และ 4) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการแก้ปัญหา อย่างมีเหตุผลร่วมกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการ วิจัยของ วิจิตรา แซ่เล่า (2552) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิง พหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูใน อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

1.5 การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความ หลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน เป็นสิ่งที่ผู้บริหาร สถานศึกษาควรสนับสนุนให้มีการจัดทำอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรท้องถิ่นซึ่งโรงเรียนสามารถ จัดทำให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชนได้ ดังที่ อามัดไญนี ดาโอะ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาพหุวัฒนธรรม ทุกรูปแบบเน้น “มนุษยสัมพันธ์” และการผสมผสานลักษณะ ต่าง ๆ ดังนั้นหลักสูตรที่ได้จึงจะเป็นการเน้นในเรื่องกลุ่ม ชนชาติและวัฒนธรรมในเชิงบวกเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของ นักเรียนและลดความตึงเครียดเรื่องวัฒนธรรมและเชื้อชาติ ในชั้นเรียนลงจะเอื้อต่อการเรียนการสอนพหุวัฒนธรรม โดยหลักสูตร แนวคิด ประสบการณ์ ประเด็นและปัญหา ต่าง ๆ จากทัศนคติและมุมมองเรื่องกลุ่มชนจะต้องรวมอยู่ ในหลักสูตรของโรงเรียน หลักสูตรจะต้องแสดงให้เห็นถึง การเปลี่ยนแปลงและวิธีการดำเนินการทางสังคมที่มีต่อการ ศึกษาพหุวัฒนธรรมมากกว่าที่จะเป็นส่วนเสริมของรายวิชา หลักสูตรนั้นย่อมหมายความว่า จะต้องมีการปรับแนวคิด ของหลักสูตรโดยการทำให้เนื้อหาชนกลุ่มน้อยเข้ามาเป็น ส่วนหนึ่งของหลักสูตรไม่ใช่แยกออกจากหลักสูตรหรือเป็น ส่วนเสริมของหลักสูตรสอดคล้องกับ Banks (2013) ที่กล่าวว่า ความสำคัญของพหุวัฒนธรรมศึกษาอยู่ที่การเข้าใจกรอบ แนวคิดสำคัญ ซึ่งปรากฏอยู่ในหลักสูตรการเรียนการสอน

ทั้งนี้สามารถแบ่งได้ 4 รูปแบบหลักคือ 1) รูปแบบการกระจายเนื้อหา 2) รูปแบบเพิ่มเติมเนื้อหา 3) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาและ 4) รูปแบบการปฏิบัติทางสังคม และยิ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นงนุช กังยอด (2552) ที่ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์สถานศึกษาของนิคมของรัฐและเอกชนในสังคมพหุวัฒนธรรมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ที่ให้ข้อเสนอแนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ว่าสถานศึกษาควรปรับหลักสูตรในสถานศึกษาทุกประเภททุกสังกัดให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนทั้งไทยพุทธและมุสลิม และด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์การศึกษาควรจัดให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชนในพื้นที่

2. จากผลการวิจัยในระบอบที่ 1 ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การแสดงออกทางจริยธรรมบนพื้นฐานของความหลากหลายทางวัฒนธรรม การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในแต่ละองค์ประกอบนี้ผู้วิจัยพิจารณาถึงการพัฒนาเป็นหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ควรมีการบูรณาการองค์ประกอบให้มีเนื้อหา โดยจัดหมวดหมู่โครงสร้างองค์ประกอบไว้เป็นระบบและให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด จัดความเชื่อมโยงหลักสูตรระหว่างพฤติกรรมและค่านิยมพื้นฐานให้เชื่อมโยงกันและพิจารณาโครงสร้างทฤษฎีในเชิงลึก ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม และความรู้สึก (Hibbert & Hibbert, 2014) จากนั้นจึงเทียบเคียงกับการสร้างหลักสูตรที่แยกแยะรายละเอียดหมวดวิชาให้เป็นหัวข้อย่อย เพื่อให้ขอบข่าย รายละเอียดแต่ละประเด็นของหลักสูตรมีความชัดเจนยิ่งขึ้น (เริงลักษณ์ โรจนพันธ์, 2529) แบ่งเป็น 4 หน่วย ได้แก่ หน่วยที่ 1 รู้จักตนเอง หน่วยที่ 2 จัดการองค์กร หน่วยที่ 3 สอนงานวิชาการ และหน่วยที่ 4 สานสัมพันธ์ชุมชนในแต่ละหน่วย ผู้วิจัยได้กำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ในแต่ละหน่วย เมื่อพิจารณาหน่วยการจัดการเรียนรู้ในหลักสูตรเป็นที่น่าสนใจที่ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเริ่มต้นเรียนรู้หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 “การรู้จักตัวเอง” ก่อนเพื่อผู้บริหารสถานศึกษาเปิดใจ พิจารณาอย่างใคร่ครวญ และทำความเข้าใจตนเองในมุมมองความคิดเดิมของตน และเชื่อมโยงกับการเผชิญกับสภาพความเป็นจริงที่แตกต่างไปจากกรอบความเคยชินของตน (ปราณี อ่อนศรี, 2557;

โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการจิตตปัญญาศึกษา, 2552) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของนักการศึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงหลายท่าน Fullan (2001) Fullan และ Stiegelbauer (1995) Havelock และ Zlotolow (1995) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่ซับซ้อน จำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างถูกต้อง Lewin (1996, cited in Schein, 2002) นักจิตวิทยาได้เสนอแนะขั้นตอนของกระบวนการแรกของการเปลี่ยนแปลงคือ ระยะเวลาเริ่มถึงความจำเป็น (unfreezing) โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและยอมรับจากภายในเป็นการเริ่มต้น

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การจัดการองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้ร่วมงาน และวางแผนการดำเนินงานจัดองค์การสอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรในการบูรณาการองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม จากผลระยะที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยพิจารณาใน 2 หลักการ หลักการแรกคือ การบริหารโรงเรียนตามแนวทางที่บัญญัติให้สถานศึกษาเป็น “นิติบุคคล” ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการนับเป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญของประเทศไทยซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพโดยได้บัญญัติให้มีกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป การจัดการที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชนที่จัดบริการสาธารณะย่อมจะมีอิสระในการบริหารทั้งด้านทรัพยากรบุคคลและอำนาจหน้าที่ในกรอบที่กฎหมายให้อำนาจไว้ในรายละเอียดดังกล่าว โรงเรียนต้องประยุกต์หลักการให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่ตั้งของโรงเรียนซึ่งเป็นที่ทราบกันดี โดยเฉพาะใน สพม. 15 สภาพพื้นที่ในชายแดนภาคใต้ มีบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นจุดเด่นในพื้นที่จึงมีความจำเป็นที่จะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่กล่าวไว้ และหลักการที่สอง พิจารณาโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับแนวคิดพหุวัฒนธรรมเนื่องจากความเป็นองค์กรมีอิทธิพลต่อบุคลากรในที่ทำงานเป็นอย่างมาก ปัจจัยสำคัญของการรวมกลุ่มในองค์กรเกิดได้หลายปัจจัย ปัจจัยหนึ่งของการรวมกลุ่มของคน คือ ความเหมือนและคล้ายคลึงกัน เช่น เพศ วัย ความถนัด ความชอบ เป็นต้น ดังนั้นหากนำแนวคิดพหุวัฒนธรรมมาพิจารณาร่วมกับองค์ประกอบพื้นฐานในการจัดการองค์การ ยกตัวอย่าง

เช่น การแบ่งงานตามความถนัด หรือสายการบังคับบัญชา การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจการประสานกิจกรรม เป็นต้น องค์ประกอบเหล่านี้ควรพิจารณาลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีความหลากหลาย เพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ ลดปัญหาด้านขวัญและกำลังใจ ปัญหาการติดต่อสื่อสาร และปัญหาการประสานงาน (วัชรินทร์ หนูสมตน และ ชวลิต เกิดทิพย์, 2560) ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรและการทำความเข้าใจความแตกต่างในองค์การโดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญจึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนา

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การสอนงานวิชาการงานวิชาการ นับเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษาเป้าหมายในหน่วยการเรียนรู้นี้มุ่งให้ผู้บริหารจัดการทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน สนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และวางแผนการนิเทศ ติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Banks (1994) ได้กล่าวถึงภาระงานวิชาการที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมพหุวัฒนธรรมศึกษา ดังนี้ หลักสูตรของโรงเรียนควรจะมีการปรับเพื่อให้สะท้อนมุมมองของชนกลุ่มน้อยมากขึ้น เทคนิคการสอนสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนและการตรวจสอบและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอหากจะพิจารณาเฉพาะสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งด้านเนื้อหา ทักษะ กิจกรรมการเรียนรู้อื่นๆ ทั้งนี้ Banks และ Banks (1998) ได้กล่าวถึงรายละเอียดการจัดทำหลักสูตรที่ส่งเสริมพหุวัฒนธรรมและการนำหลักสูตรไปใช้ว่า ควรมีการบูรณาการเนื้อหา (content integration) เป็นการเพิ่มหรือปรับเนื้อหาโดยครูใช้ตัวอย่างและเนื้อหาจากประสบการณ์จริง และเนื้อหาจากหลากหลายวัฒนธรรมและกระบวนการสร้างความรู้ (knowledge construct) เป็นกระบวนการที่ครูช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจ ตรวจสอบ และพิจารณาดูสิ่งที่เรียกว่ามีอคติทางวัฒนธรรมหรือไม่ และเป็นการเปิดโลกใหม่ตามที่นักเรียนคิดเห็น และค้นพบด้วยตัวเองรวมถึงการลดอคติ (prejudice reduction) เป็นกิจกรรมที่มีเนื้อหามุ่งพัฒนาทัศนคติด้านบวกต่อกลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมต่างไปจากตนเอง ที่สำคัญอย่างยิ่งคือวิธีการสอนแบบเน้นความเสมอภาค (equity pedagogy) ครูควรวิเคราะห์วิธีการและรูปแบบการสอนของตนเองเพื่อดูว่ามีความเป็นพหุวัฒนธรรมมากน้อยเพียงใด เพื่อให้เกิดความเสมอภาค ครูควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่ส่งเสริมการ

เรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีความเข้าใจ มีกระบวนการที่ชัดเจน และร่วมดำเนินการในงานวิชาการให้เข้มแข็ง อนึ่ง Nieto (2004) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า เมื่อปรับโครงสร้างองค์การ พิจารณาบทบาทหลักสูตรแล้ว เราสามารถพิจารณาถึงระดับความเข้มข้นของโรงเรียนที่เน้นพหุวัฒนธรรมแตกต่างกัน ได้แก่ โรงเรียนที่เน้นวัฒนธรรมเดียว โรงเรียนที่มีการยอมรับความเป็นพหุวัฒนธรรม โรงเรียนที่เคารพความเป็นพหุวัฒนธรรม และโรงเรียนตามแนววิถีพหุวัฒนธรรมโดยสมบูรณ์ ดังนั้นเพื่อให้แยกให้เห็นระหว่างความแตกต่างโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมเดียว กับโรงเรียนเริ่มต้นมีพหุวัฒนธรรมที่บางเบาไปถึงระดับเข้มข้นควรเริ่มต้นพิจารณาจากการจัดโครงสร้างองค์การที่เน้นความหลากหลายเป็นสำคัญ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 สานสัมพันธ์ชุมชนเพื่อให้ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญสำหรับการบริหารงานในสถานศึกษา คือ ชุมชน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 4 แนวการจัดการศึกษามาตรา 29 กล่าวว่า “ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันทางสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการพัฒนาระหว่างชุมชน” ด้วยเหตุความจำเป็นดังกล่าว สถานศึกษาจึงเป็นองค์กรหลักที่เป็นที่พึ่งของคนในชุมชน และสถานศึกษาเองควรมีความรับผิดชอบและดูแลชุมชนด้วยเช่นกัน (Sanders & Epstein, 1998) สถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนด้วยการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาการเรียนการสอน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของบริบททางสังคมเช่นกัน (ประสิทธิ์ เพยกกลิ่น และคณะ, 2560) กิจกรรมในการสร้างความรู้ เรียนรู้ร่วมกันของหน่วยนี้ จึงเน้นให้ทำงานร่วมกันท่ามกลางผู้บริหารสถานศึกษา ครู และชุมชน เพื่อมุ่งเน้นให้เข้าใจความรู้สึก และจุดยืนของกันและกัน

■ ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดทำนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับบุคลากรให้เรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างแท้จริง และรูปแบบการพัฒนาฯ นี้ยังเหมาะกับผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาด้วย

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรประยุกต์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ใน สพม.15 ได้โดยแบ่งเป็นระยะของการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับภาระงาน

1.3 วิธีการฝึกพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ใน สพม.15 ค่อนข้างเป็นการพัฒนาจากภายในสู่ภายนอก กล่าวคือค่อนข้างเป็นนามธรรม ดังนั้นการนำรูปแบบไปใช้จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจหลักสูตรการใส่ใจในการเลือกวิทยากรกระบวนการ และสถานที่ที่เหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การวัดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ใน สพม.15

2.2 ควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาไปทดลองใช้เพื่อศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบดังกล่าว

■ เอกสารอ้างอิง

เกษมา วรวรรณ ณ อุทยา. (2550, 30 มีนาคม). การจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้: มุมมองจากนักปฏิบัติ. *มติชนรายวัน*, 30(10611), 10.

เกศกนก โลหะวิจารณ์. (2552). *การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังคมพหุวัฒนธรรม: กรณีศึกษาโรงเรียนสุ่มวิทวิทยา (นามสมมติ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ปัตตานี.

ขวัญจิตต์ เนียมเกต. (2552). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการจิตตปัญญาศึกษา. (2552). *จิตตปัญญาศึกษา คืออะไร*. นครปฐม: ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). *ศิลปะการบริหารสัมพันธ์ภาพ The art of relationship management*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ชาย โพลีลิตา. (2554). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง

จิตติมา อพัทธนานนท์. (2551). พหุวัฒนธรรมศึกษาในมุมมองของนักวิชาการชาวอเมริกันและข้อคิดต่อสังคมไทย. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 36(3), 129-145.

_____. (2561). *โรงเรียนหลากหลายวัฒนธรรม: นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐไทยในสังคมพหุวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงนุช กังยอด. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์สถานศึกษาอดนินยของรัฐบาลและเอกชนในสังคมพหุวัฒนธรรมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ปัตตานี.

บรรจง ฟ้างูสง, ไข่มุก อุทยาวลี, เอกรินทร์ สังข์ทอง, และไพชื้อล หะยืออวัง. (2554). การปฏิรูปการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 17(3), 157-174.

บัญญัติ ยงยวน, จิระพันธ์ เดมะ, และ อินทิรา หิรัญสาย. (2553). การสำรวจการยอมรับความหลากหลายวัฒนธรรมของครูในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย. *วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 16(5), 741-758.

ประสิทธิ์ เผยกิ้น, ประกฤติ พูลพัฒน์, สุรพล พุ่มคำ, ผดุง พรหมมูล, อารมณ อุตภาพ, และ ดิเรก วรณเคีย (2560). รูปแบบการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Suranaree Journal of Science and Technology*, 8(1), 1-22.

ปราณี อ่อนศรี. (2557). จิตตปัญญาศึกษา: การศึกษาเพื่อการพัฒนามนุษย์ในศตวรรษที่ 21. *วารสารพยาบาลทหารบก*. 15(1), 7-11.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดีจำกัด.

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์. (2529). *เทคนิคการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

วัชรินทร์ หนูสมตม, และ ชวลิต เกิดทิพย์. (2560). *พฤติกรรมองค์การ*. ปัตตานี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

วิจิตรา แซ่เล่า. (2552). *ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในอำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ปัตตานี.

สิริถาวร ดิศรพงศ์. (2553). *พฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ปัตตานี.

- อนันต์ แวอุมา. (2551). *การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1* (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ปัตตานี.
- อามัดไญนี ดาโอะ. (2551). *การสอนพหุวัฒนธรรมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้...จำเป็นจริงหรือ? สืบค้นจาก* <http://saengtham.com/collum5.pdf>
- เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2551). *ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- _____. (2552). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม: การทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 20(1), 1-16.*
- Banks, J. A. (1994). *Multicultural education: Theory and practice* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- _____. (2013). *An introduction to multicultural education* (5th ed.). New York: Pearson Education.
- Banks, J. A., & Banks, C. A. M. (1998). *Multicultural education: Issues and perspectives* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M., & Stiegelbauer, S. (1995). *The new meaning of education change* (2nd ed.). London: Cassell.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. , & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). New Jersey: Prentice.
- Havelock, R. G., & Zlotolow, S. (1995). *The change agent's guide* (2nd ed.). New Jersey: Englewood Cliffs.
- Hibbert, E., & Hibbert, R. (2014). *Leading multicultural teams*. California: William Carey.
- Miner, B. (2005). Talking multicultural, anti-racist education seriously. In Au, W. Editor (Ed.), *Rethinking multicultural education: Teaching for racial and cultural justice* (pp. 9-15) (2nd ed.). Wisconsin: Rethink school.
- Nieto, S. (2004). *Affirming diversity: The sociopolitical context of multicultural education* (4th ed.). New York: Allyn & Bacon.
- Riehl, C. (2000). The principal's role in creating inclusive school for diverse students: A review of normative, empirical, and critical literature on the practice of educational administration. *Review of Educational Research, 70(1)*, 55-81.
- Sanders, M. G., & Epstein, J. L. (1998). *School-Family-Community partnerships in middle and high schools*. Baltimore: Johns Hopkins University.
- Schein, E. H. (2002). *Organization culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.