

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี*
THE GUIDELINES FOR CROSS-CULTURAL DEVELOPING LEADERSHIP
DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE
OF UDON THANI SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA

ทรงศักดิ์ ยงยีน¹ และ พนายุทธ เชยบาล²

Songsak Yongyuen¹ and Panayuth Choeybal²

¹⁻²มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

¹⁻²Udon Thani Rajabhat University, Thailand

¹Corresponding Author's Email: songsakyongyuen@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสานวิธี ออกแบบการวิจัยในรูปแบบเชิงอธิบายเป็นลำดับ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ครูผู้สอน จำนวน 332 คนโดยใช้ตารางของเครจซ์และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระยะที่ 2 หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูลมาจากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 15 คน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับมากที่สุด ภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการจัดการความขัดแย้ง 2) ด้านการมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการสร้างควมไว้วางใจ 4) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และ 5) ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน และ 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มี 20 แนวทาง ประกอบด้วย 1) ด้านการจัดการความขัดแย้ง มี 5 แนวทาง 2) ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 3 แนวทาง 3) ด้านการสร้างควมไว้วางใจ มี 4 แนวทาง 4) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มี 4 แนวทาง และ 5)

* Received 2 April 2025; Revised 26 April 2025; Accepted 30 April 2025

ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน มี 4 แนวทาง โดยได้รับการยืนยันว่าใช้ได้ทุกแนวทาง

คำสำคัญ: แนวทาง, การพัฒนา, ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

Abstract

This research aimed to 1) study the cross-cultural leadership of school administrators and 2) investigate guidelines for developing cross-cultural leadership among school administrators under the Office of Udon Thani Secondary Educational Service Area. By using a mixed-method research methodology, the researcher designed the research in a sequential explanatory format. The researcher conducted the research in 2 phases: Phase 1 studied the cross-cultural leadership of school administrators. The sample group used in the research was 332 teachers using the Krejci and Morgan table. The research instrument was a questionnaire with a reliability of 0.96. The data were analyzed by finding the frequency, percentage, mean, and standard deviation. Phase 2 found a guideline for developing cross-cultural leadership of school administrators. The informants were purposively selected, totaling 15 people. Data were collected by semi-structured interviews. Data were analyzed by content analysis.

The results were as follow: 1. Overall and specific aspect the cross-cultural leadership of school administrators under the Udon Thani Secondary Educational Service Area Office was at the high level. consisting of 1) in terms of conflict management 2) in terms of transformational leadership, 3) in terms of building trust, 4) in terms of communication ability, and 5) in terms of empathy in work. And 2. The guidelines for developing cross-cultural leadership for school administrators under the Udon Thani Secondary Educational Service Area Office were comprised 20 approaches consisting of 1) 5 approaches in terms of conflict management 2) 3 of approaches in terms of transformational leadership, 3) 4 approaches in terms of building trust, 4) 2 approaches in terms of communication ability, and 5) 4 approaches in terms of empathy in work. All guidelines have been confirmed to be applicable.

Keywords: Approaches, Development, Cross-Cultural Leadership

บทนำ

ความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Culture Diversity) ของมนุษยชนโลกนี้เป็นเรื่องปกติทั่วไปที่เกิดขึ้นมานานแล้ว เรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรต่าง ๆ หรือสถาบันการศึกษาเอกชน โดยเฉพาะบุคลากรในระดับผู้บริหารองค์การ จำเป็นจะต้องทำการศึกษา และทำความเข้าใจในเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคคลที่ต้องปฏิสัมพันธ์ (Multicultural) ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่เป็นพลเมืองในประเทศของตนเอง (Local People) และบุคคลที่เป็นชาวต่างชาติ (Foreigners) (รัชพล แสงสว่าง, 2558: 19) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมของหลายประเทศในโลกที่ผสมผสานกับวัฒนธรรมท้องถิ่น ส่งผลให้วิถีชีวิตของประชาชนในประเทศนั้น ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย ทั้งด้านความเชื่อ ทศนคติ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเรียนรู้และการบริโภคในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การใช้จ่าย การทำธุรกรรมต่าง ๆ บนสมาร์ตโฟน รวมถึงแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ โดยไม่จำเป็นต้องรู้จักตัวตนซึ่งกันและกัน ส่งผลให้คนไทยเข้าถึงข้อมูลได้อย่างไร้ขีดจำกัด เกิดการสร้างวัฒนธรรมซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาตามมา เนื่องจากประชาชนขาดการคัดกรองและเลือกรับวัฒนธรรมที่ดีงามและถูกต้อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) วัฒนธรรม คือ สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นมาสามารถจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น การดำเนินชีวิต ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จารีต ประเพณี พิธีกรรม หรือ ภูมิปัญญา โดยมีการถ่ายทอดกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ดังนั้น วัฒนธรรมจะมีลักษณะเฉพาะและแตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ (ณัฐชญา ปวงคำคง, 2560) วัฒนธรรมสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น เพื่อแสดงถึงความเจริญงอกงามคนในสังคมและช่วยให้คนในสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข (ทับทิม เป็งมล, 2564)

ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรหรือสถานศึกษา ดังนั้น หากผู้นำมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา บริหารจัดการ และควบคุมสถานการณ์ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ให้ได้รับความเท่าเทียมกันอย่างเหมาะสมจะทำให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (พันธกานต์ ทรงบุญรอด, 2565) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดมาถ่ายทอด กำหนดทิศทาง และนำพาให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตาม หากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม จะทำให้การบริหารจัดการสถานศึกษาก้าวไปสู่สำเร็จได้ตามนโยบาย (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559) และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างยิ่ง

ต่อการบริหารงานของสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ และสามารถนำนโยบายมาจากหน่วยงานต้นสังกัดมาสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำสูงเพื่อให้สามารถทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เตือนใจ คล้ายแก้ว, 2560)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ได้มีการเน้นย้ำให้สถานศึกษาแต่ละแห่ง จัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน อีกทั้งต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี, 2566) อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญและตระหนักอยู่เสมอว่าสถานศึกษาแต่ละแห่งนั้นต่างก็มีวัฒนธรรมของตนเองที่มีความแตกต่างกัน การที่สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์การที่ดีแล้วจะส่งผลให้สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (สมุทร ชำนาญ, 2555) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างของบุคคลในแต่ละสถานศึกษา (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561)

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการนำนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ซึ่งการบริหารสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา จะทำให้ท่านผู้บริหารสามารถนำพา พัฒนาครู นักเรียน และบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาด้านการศึกษาและการพัฒนาประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ทั้งหมด 63 โรงเรียน จำนวน 2,422 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี, 2567)

1.2 กลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) อ้างถึงใน (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 332 คน และมี ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน 2) ครูผู้สอน จำนวน 5 คน และ 3) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 5 คน รวมจำนวน 15 คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถาม เพื่อศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี มี 2 ตอน ตอนที่ 1 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ จำนวน 45 ข้อ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96

2.2 แบบสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group Interview Form) เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีข้อความทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน 3) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร 4) ด้านการสร้างควมไว้วางใจ และ 5) ด้านการจัดการความขัดแย้ง โดยผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน มีความตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามที่สร้างผ่าน Google Forms และจัดทำเป็นคิวอาร์โค้ด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเข้าไปดำเนินการตอบแบบสอบถามทางออนไลน์ จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 332 ฉบับ แล้วนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์หาผลการวิจัย

3.2 ผู้วิจัยสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ละกลุ่ม ครบทั้ง 3 กลุ่ม โดยการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group Interview) (รัตนะ บัวสนธ์, 2555) โดยใช้การประชุมผ่านระบบออนไลน์ พร้อมทั้งบันทึกเสียงการสัมภาษณ์จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสรุปผลแล้วส่งกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ทั้ง 15 คน เพื่อยืนยันแนวทาง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในระยยะที่ 1 เกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แปลความหมายค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยมีเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลผลการสัมภาษณ์ในระยยะที่ 2 เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ทั้ง 5 ด้าน คือ 1) การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน 3) การมีความสามารถในการสื่อสาร 4) การสร้างความไว้วางใจ และ 5) การจัดการความขัดแย้ง แล้วนำข้อมูลจากการวิเคราะห์และสรุปผล ส่งกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ทั้ง 15 คน เพื่อยืนยันแนวทาง

ผลการวิจัย

ระยยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลของการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม

ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.11	0.74	มาก
2. ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน	4.03	0.84	มาก
3. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	3.95	0.86	มาก
4. ด้านการสร้างความไว้วางใจ	4.06	0.86	มาก
5. ด้านการจัดการความขัดแย้ง	4.13	0.89	มาก
โดยรวม	4.06	0.84	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า การศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.06$, S.D.= 0.84) เมื่อพิจารณาด้านอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการจัดการความขัดแย้ง ($\bar{x} = 4.13$, S.D.=0.89) รองลงมาคือ ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 4.11$, S.D.=0.74) และน้อยที่สุดคือ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ($\bar{x} = 3.95$, S.D.=0.86) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ระยะที่ 2 หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ผลการศึกษาในระยะที่ 2 หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยนำผลการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ในระยะที่ 1 มากำหนดเป็นประเด็นข้อคำถาม และใช้เป็นข้อมูลสำหรับให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาประกอบการให้สัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยใช้วิธีการแบบสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group Interview) ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 15 คน มาจาก 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน 2) ครูผู้สอน จำนวน 5 คน และ 3) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 5 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้สรุปเป็นประเด็นสำคัญ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจัดเรียงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ด้านการจัดการความขัดแย้ง ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง ความไว้วางใจ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการ ปฏิบัติงานตามลำดับ

อภิปรายผล

1. ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมาก สามารถจัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นกับบุคลากร สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงแล้วมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน คณะครูและบุคลากรเกิดความไว้วางใจ มีทักษะการสื่อสารที่ดีช่วยให้สามารถถ่ายทอดแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน เข้าใจความต้องการของครูและนักเรียน รวมถึงมีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่นและสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พันธกานต์

ทรงบุญรอด (2565) ที่ศึกษา ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษจังหวัดตาก พบว่า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จิราภรณ์ ลอยขจร (2565) ที่ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประชารัฐ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กิรติ การะเกษ (2566) ที่ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี พบว่า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับที่ พัชราภรณ์ จันทร์โคตร (2561) ที่ศึกษา ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า อยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี มีทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการจัดการความขัดแย้ง มีทั้งหมด 5 แนวทาง สอดคล้องกับที่ ศรีณย์ ศุภรณ์พานิช (2564) ที่ศึกษา แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6 พบว่า มี 5 แนวทาง

2.2 ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีทั้งหมด 5 แนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับที่ รัตติยา บุญยิ้ม (2562) ที่ศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือ พบว่า มีทั้งหมด 9 แนวทาง

2.3 ด้านการสร้างควมไว้วางใจ มีทั้งหมด 4 แนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับที่ กนก ขวัญรื้อน (2560) กล่าวว่า เป็นความรู้สึกและการกระทำของบุคคลที่แสดงถึงความมั่นใจ ความเชื่อมั่น และการให้การสนับสนุนต่อบุคคลและองค์การ สอดคล้องกับที่ วรพงษ์ วรธรรม (2562) กล่าวว่า การสร้างควมไว้วางใจ คือ พฤติกรรมที่แสดงถึงความมั่นใจในความไว้วางใจกับบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการกระทำต่าง ๆ และสอดคล้องกับที่ สุกัญญา ศรีแก้ว (2563) กล่าวว่า คือ การเต็มใจ ยินยอมหรือเชื่อมั่นของผู้ที่ไว้วางใจต่อผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ ผู้ที่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจนั้นต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น มีทักษะในการมอบหมายงานที่ทำหาย และสร้างความเชื่อถือให้กับองค์กรได้ สอดคล้องกับที่ จิราภรณ์ ลอยขจร (2565) ที่ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประชารัฐ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 2 พบว่า มีแนวทาง ดังนี้ 1) ด้านการบริหารเวลา และ 2) ด้านควมไว้วางใจ

2.4 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มีทั้งหมด 4 แนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับที่ รัชณี จอมศรี (2565) ที่ศึกษา แนวทางการพัฒนาการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 9 พบว่า ด้านส่วสติภาพและความวางใจ มี 5 แนวทาง ด้านสังคมและความคล่องตัว มี 5 แนวทาง และด้านคุณสมบัติของผู้บริหาร มี 4 แนวทาง

5. ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน มีทั้งหมด 4 แนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับที่ ปทิตตา เตจะวัน (2565) ที่ศึกษา เครื่องมือวัดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นของครูระดับชั้นพื้นฐานของประเทศไทยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเข้าใจผู้อื่น ด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น ด้านการมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ ด้านการรู้จักให้ออกาสผู้อื่น และด้านการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม

องค์ความรู้ใหม่

1. ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาอุดรธานี อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาอุดรธานีทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการความขัดแย้ง มี 5 แนวทาง 2) ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 3 แนวทาง 3) ด้านการสร้างควมไว้วางใจ มี 4 แนวทาง 4) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มี 4 แนวทาง และ 5) ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน มี 4 แนวทาง ได้รับการยืนยันว่าใช้ได้ทุกแนวทาง ดังภาพ

1

ด้านการจัดการความขัดแย้ง

มี 5 แนวทาง

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรทุกกลุ่มงานในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ กำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานและจัดทำปฏิทินดำเนินงานของในสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และแก้ไขปัญหารจัดการความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา วางแผนในการจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ปรับเปลี่ยนเป้าหมายบางประการเพื่อลดความขัดแย้งและเกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษาหาวิธีการให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้โดยไม่ใส่ใจในความเห็นต่าง แต่ให้มุ่งเน้นที่เป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งอย่างรอบคอบ ก่อนที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความเป็นกลางมากที่สุด รับฟังปัญหาและไต่ร踪สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง แสดงความคิดเห็นในเชิงบวกและยึดระเบียบของทางราชการ
5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสะท้อนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้แก่คนที่ การประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

2

ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มี 3 แนวทาง

1. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา นำพลังใหม่ ๆ มาปรับใช้ในสถานศึกษาเพื่อสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานให้เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาสถานศึกษาและนักเรียนต่อไป
2. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา สนับสนุนให้ผู้อื่นรู้จักเสียสละ ร่วมมือในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม อุทิศตนและเวลาทั้งในและนอกเวลาราชการ โดยเริ่มตั้งจากการเปลี่ยนแปลงตนเองและงานในหน้าที่ของตนเองก่อน แล้วใช้ความรู้ความสามารถในการช่วยสร้างสรรคการทำงานให้เกิดขึ้นกับส่วนรวม
3. ผู้บริหารสถานศึกษาหาวิธีและคาดการณ์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คิดเชิงระบบ เป็นผู้รอบรู้และมีข้อมูลทั้งทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

3

**ด้านการสร้าง
ความไว้วางใจ**

มี 4 แนวทาง

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีพื้นที่และช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้คณะครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคนสามารถเข้าถึง ได้ง่าย และสามารถปรึกษาหารือได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญของการร่วมกับกับคณะครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีการกระจายงานและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของบุคคล ยกย่องชมเชยและให้กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรม
3. ผู้บริหารสถานศึกษา รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลางไม่ลำเอียง มีความซื่อสัตย์ โปร่งใสในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
4. ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลนักเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้ของคนในชุมชนการบริหารจัดการต่าง ๆ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่าย ประสานความร่วมมือกับ ครู ศึกษานิเทศก์ ผู้ปกครองและชุมชน รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน

ภาพ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี**

มี 4 แนวทาง

1. ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกช่องทางการสื่อสารและวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับประเด็นที่จะสื่อสาร การสื่อสารที่ดีจะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้รวดเร็ว ทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ รวมถึงช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารข่าวสารที่มีความน่าเชื่อถือ ทำให้ผู้ฟังตั้งใจที่จะรับฟังข่าวสาร เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เก็บความลับในการสื่อสาร ทำให้ผู้รับสารคล้อยตามเมื่อสื่อสารและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้โดยไม่มีข้อโต้แย้ง และต้องระมัดระวังการใช้คำเสียงและท่าทาง
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ไม่คลุมเครือ ใช้ภาษาและถ้อยคำที่เข้าใจง่าย โดยต้องมีการเรียบเรียงข้อมูลก่อนที่จะสื่อสารเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญอย่างครบถ้วน และควรเลือกใช้วิธีการคุยต่อหน้ากับให้มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจความสามารถในการอ่าน การฟัง ระดับการศึกษาของผู้รับสาร คำนึงถึงกาลเทศะ ในการสื่อสาร และเลือกใช้ภาษาเดียวกันกับผู้รับสารโดยไม่ถือคติ

5

**ด้านการมีความเห็นอก
เห็นใจในการปฏิบัติงาน**

มี 4 แนวทาง

1. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจถึงอารมณ์ความรู้สึกหรือปัญหาที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษากำลังเผชิญอยู่ผ่านพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้กำลังใจในโอกาสต่าง ๆ การเสริมแรง ฯลฯ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถพูดคุยเรื่องงานและปัญหาส่วนตัวได้ ช่วยลดความเครียดและความวิตกกังวลในที่ทำงาน ซึ่งจะทำให้สุขภาพจิตของครูและบุคลากรในสถานศึกษายอดเยี่ยม
3. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูและบุคลากรในสถานศึกษา โดยผู้บริหารแสดงออกถึงความเข้าใจในพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้น ๆ ว่าสามารถพัฒนาไปพร้อมกับบุคคลอื่นได้โดยช่วยอำนวยความสะดวกไม่ส่งผลกระทบในการทำงาน
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน เคารพในการตัดสินใจ หากเกิดความผิดพลาดจากงานที่ทำในหน้าที่ไม่ควรตำหนิ แต่ควรให้คำแนะนำในการปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในงานนั้น ๆ

ภาพ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี (ต่อ)**

สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการจัดการความขัดแย้ง 2) ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการสร้างควมไว้วางใจ 4) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และ 5) ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน และ 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มี 20 แนวทาง ประกอบด้วย 1) ด้านการจัดการความขัดแย้ง มี 5 แนวทาง 2) ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 3 แนวทาง 3) ด้านการสร้างควมไว้วางใจ มี 4 แนวทาง 4) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มี 4 แนวทาง และ 5) ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน มี 4 แนวทาง โดยได้รับการยืนยันว่าใช้ได้ทุกแนวทาง มีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้ 1 จากผลการวิจัย ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร แนวทางคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการฝึกฝนและพัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ทั้งการสื่อสารทางการพูดและการเขียน เพื่อให้สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ไม่ว่าจะเป็นกับครู นักเรียน หรือผู้ปกครอง เพื่อปรับปรุงความสามารถในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ 2 ทุกแนวทางได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น ควรนำผลการศึกษาแนวทางไปใช้จัดการอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และ มีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป 1) ควรศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในจังหวัดอื่น ๆ 2) ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีผลกระทบอย่างไรต่อประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากรในสถานศึกษา และ 3) ควรศึกษาผลที่เกิดจากการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมไปใช้ เช่น การปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือการสื่อสารเพื่อให้การสื่อสารเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บริหารหลังจากที่ได้พัฒนาความสามารถในการสื่อสารแล้ว เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

กนก ขวัญเรือน. (2560). ความไว้วางใจหัวหน้างานการรับรู้ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิด ตาข่ายบริหารงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ โดยมี การสื่อสารในองค์การเป็นตัวแปรสื่อ: กรณีศึกษาบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ องค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กীরติ การเกษ. (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุดรธานี.วารสารวิชาการวิทยาลัย

- สันตพล, 9(2), 82-91.
- จิราภรณ์ ลอยขจร. (2565). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
ประชารัฐ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2.
วารสารสิรินธรปริทรรศน วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม, 23(2), 172-185.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า.
- ณัฐชญา ปวงคำคง. (2560). ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน
พื้นที่พิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2.
ใน การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เตือนใจ คล้ายแก้ว. (2560). แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในจังหวัดพิจิตร สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ทับทิม เป็งมล. (2564). กระบวนการสืบทอดวัฒนธรรมกลุ่มชาติพันธุ์ลาหู่ดำ ในกลุ่มเด็กและ
เยาวชน พื้นที่การท่องเที่ยวชุมชนบ้านจำโบ อำเภอบางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน.
รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน.
- ปทิตตา เตจะวัน. (2567). วารพัฒนาเครื่องมือวัดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นของครูระดับ
ชั้นพื้นฐานของประเทศไทย. วารสาร มจร. อุบลปริทรรศน์, 9(2), 549-562.
- พัชรภรณ์ จันทรโคตร. (2561). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร
โรงเรียนมาตรฐานสากล. วารสารแสงอีสาน, 15(2), 12-25.
- พันธกานต์ ทรงบุญรอด. (2565). ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ
จังหวัดตาก. ใน การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รัชณี จอมศรี. (2565). แนวทางการพัฒนาการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจของผู้บริหาร
สถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่าย
ที่ 9. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- รัตติยา บุญยิ้ม. (2562). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคเหนือ. บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์
นครสวรรค์, 7(3), 361-376.
- วรพงษ์ วรรณราม. (2562). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา การวิจัยผสมผสานวิธี. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ศรัณย์ ศุภรณ์พานิช. (2564). แนวทางการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่ม 6. วารสารร้อยแก่นสาร, 6(12), 70-84.
- สมุทรา ชำนาญ. (2556). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง: พี เอส การพิมพ์.
- สุกัญญา ศรีแก้ว. (2563). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาตรี ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2561). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี. (2566). แผนพัฒนาการศึกษาขึ้นพื้นฐาน พ.ศ.2566-2570. เรียกใช้เมื่อ 16 ตุลาคม 2567 จาก <https://web.udonpeo.go.th/?wpdmpo>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). รายงานการวิจัยแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- Krejcie, R. & Morgan, D. 1970. Determining sample sizes for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.