



การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครู ในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม*

MANAGEMENT TO STRENGTHEN TEACHER LEADERSHIP COMPETENCY IN MULTICULTURAL SCHOOLS

กุลชลี จงเจริญ

Koolchalee Chongcharoen

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี ประเทศไทย

School of Educational Studies, Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi, Thailand

Corresponding author E-mail: Koolchalee.cho@stou.ac.th

Tel: 080-594-5008

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรมและเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนพหุวัฒนธรรม จำแนกตามภูมิภาค ๆ ละ 10 โรงเรียน จำนวน 5 ภูมิภาค รวม 50 โรงเรียน โดยการเลือกแบบเจาะจง ผู้ให้ข้อมูลเป็นครูของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนละ 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 250 คน และผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าที่มีค่าความตรงรายข้ออยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 และมีค่าความเที่ยง เท่ากับ .92 และแบบสัมภาษณ์ที่มีความเหมาะสมด้านเนื้อหาและความถูกต้อง การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามแบบกระดาษ จำนวน 65 ฉบับ และผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 172 ฉบับ รวมทั้งนิตหมายการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รองลงมา ได้แก่ การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการมีความฉลาดทางวัฒนธรรม และ 2) แนวทางการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม พบว่า สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายเชิงวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง การบริหารจัดการหลักสูตรแบบบูรณาการคุณค่าพหุวัฒนธรรม การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของครู การใช้วิธีการหรือกลไกในการเพิ่มสมรรถนะภาวะผู้นำของครู การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรและสนับสนุนนวัตกรรม การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และการกำกับ ติดตามและประเมินผลสมรรถนะภาวะผู้นำของครู

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, สมรรถนะ, ภาวะผู้นำครู, โรงเรียนพหุวัฒนธรรม

Abstract

The objectives of this article were 1) to study the level of teacher leadership competency in multicultural schools; and 2) to study the guidelines for managing and enhancing teacher leadership competency in multicultural schools. It is survey research. Research sampling were multicultural schools which were categorized by region, with 10 schools from each of the 5 regions, totaling 50 schools, obtained by purposive sampling. Key informants consisted of eight experts, obtained by purposive sampling. The research instrument used were a Likert scale questionnaire, with item validity values between 0.80 and 1.00 and a reliability coefficient of .92, and an interview form that is appropriate in terms of content and accuracy. Data was collected by distributing 65 paper questionnaires and 172 electronic questionnaires, as well as through scheduled interviews. Data were analyzed by percentages, means, standard deviations and content analysis. The research results showed that 1) the overall leadership competence of teachers in multicultural schools is at a high level. The top three, ranked from highest to lowest average score, are: participation in professional learning communities, followed by acceptance of cultural diversity, and cultural intelligence; 2) guidelines for managing and enhancing teacher leadership competency in multicultural schools indicate that schools should establish a concrete cultural vision and policy; school administrators should possess strong leadership; implement integrated multicultural curricula; develop teacher leadership competencies; utilize methods or mechanisms to enhance teacher leadership competencies; create a conducive learning environment and culture; manage resources and support innovation; build community relationships; and conduct monitoring and evaluation of the leadership competence of teachers.

Keywords: Management, Competency, Teacher Leadership, Multicultural School

บทนำ

โรงเรียนพหุวัฒนธรรมเป็นโรงเรียนที่อยู่ภายในบริเวณชุมชนและสังคมที่มีบริบทภายใต้ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม โดยมีคนหลายกลุ่มชนมาอยู่ร่วมกัน และแสดงออกถึงความหลากหลายของแต่ละกลุ่มชน ทั้งชาติพันธุ์ เพศ ภาษา ศาสนา และอื่น ๆ อันมีส่วนทำให้สภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เปลี่ยนแปลงจากสังคมวัฒนธรรมเดียว (Mono-cultural society) ไปสู่สังคมที่มีความหลากหลาย (Multicultural society) (จุฬารัตน์ ขอบใจกลาง, 2560) ซึ่งบริบทของโรงเรียนพหุวัฒนธรรมมีกระจายในทุกภูมิภาคของประเทศ รัฐบาลจึงได้มีการน้อมนำยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2565) มาเป็นหลักในการดำเนินการโดยได้มีการผลักดันนโยบายส่งเสริมและยอมรับความหลากหลายทางด้าน เชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมเพิ่มขึ้นและสนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในทุกภูมิภาคของประเทศ เช่น นโยบายส่งเสริมการใช้ภาษาถิ่นร่วมกับภาษาไทยเป็นสื่อจัดการเรียนการสอนในพื้นที่ซึ่งใช้ภาษาอย่างหลากหลาย ส่งเสริมให้มีทักษะการสื่อสารภาษาที่สาม ส่งเสริมการพัฒนากรอบหลักสูตรท้องถิ่นและหลักสูตรสถานศึกษาตามความจำเป็นของกลุ่มเป้าหมายและแตกต่างหลากหลายตามบริบทพื้นที่ (ฐิติมดี อาพัทธนันท์, 2561); (ศิริจิต สุนันตะ, 2556)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าภาครัฐจะมีการขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม จากภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน



พหุวัฒนธรรม ยังคงพบปัญหาในการสอนของครู เช่น ภาษาที่ใช้และการสื่อสารต่างวัฒนธรรม การพัฒนาสมรรถนะ การสอนของครู นโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง หลักสูตรการเรียนการสอนที่ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ปัญหาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ความยากจนในการประกอบอาชีพของผู้ปกครอง และการไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาเท่าที่ควร (ทิฆัมพร สมพงษ์ และคณะ, 2559); (สิทธิชัย ทองมาก และคณะ, 2561) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีบทบาทในการเป็นผู้สร้าง ผู้พัฒนา และผู้สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครู ให้ครูได้มีสมรรถนะภาวะผู้นำที่มีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน (Akyürek, M. I. & Karabay, E., 2022) ซึ่งการที่ครูจะมีสมรรถนะภาวะผู้นำได้นั้น ครูจะต้องมีความเชี่ยวชาญในหลักสูตรและการออกแบบการจัดการเรียนการสอน การวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงกลยุทธ์การสอนและการเรียนรู้ สามารถสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงให้กับเพื่อนครูในโรงเรียน และครูที่มีภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และความก้าวหน้าของนักเรียน (Crowther, F. et al., 2002) อีกทั้งมีความชำนาญในทักษะและความสามารถในการสังคมพหุวัฒนธรรม เช่น การจัดการความหลากหลาย เทคโนโลยีดิจิทัล ภาษา การเข้าถึงชุมชน การมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความสามารถในการสื่อสาร การพัฒนาความสัมพันธ์ในองค์กร และการมีคุณธรรม (ขวัญชนก โตนาค และคณะ, 2557); (ยศวิธ ดำทรัพย์, 2562); (Hefel, E., 2020) รวมทั้งการมีความฉลาดทางวัฒนธรรม การเปิดกว้างในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการยึดถือเอกลักษณ์สากล (Lisak, A. & Erez, M., 2015)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม พบว่า ครูมีปัญหาของการไม่เข้าใจถึงความเป็นอัตลักษณ์ของผู้เรียนในพื้นที่ เช่น ผู้เรียนส่วนใหญ่ใช้ภาษาเขมรหรือภาษาถิ่นใต้ในการสื่อสาร แต่ครูบังคับให้ใช้ภาษาไทยกลางอย่างเข้มงวดทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกแปลกแยก ปัญหาการแบ่งพรรคแบ่งพวกของผู้เรียนจากความแตกต่างทางด้านศาสนาที่ครูยังไม่สามารถหลอมรวมผู้เรียนให้เป็นหนึ่งเดียวกันได้ และปัญหาการขาดการเชื่อมประสานการทำงานร่วมกันระหว่างครูและชุมชนในพื้นที่ (สิทธิชัย ทองมาก และคณะ, 2561) รวมทั้งจากงานวิจัยของ จีระเดช นกุลโรจน์ และคณะ พบว่า สภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้พหุวัฒนธรรมของครูโดยข้อมูลระบุว่า ครูส่วนใหญ่มีมีทัศนคติเกี่ยวกับวัฒนธรรมในขอบข่ายที่จำกัดและมีทุนความรู้ด้านพหุวัฒนธรรมศึกษาที่ไม่ครอบคลุมและคลาดเคลื่อนในบางประเด็น ครูส่วนใหญ่ยังคงใช้แนวคิดและวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นบทบาทครูเป็นศูนย์กลาง โดยใช้แผนการสอน เนื้อหาสาระ ตำราเรียน กิจกรรมการเรียนรู้ รวมถึงการวัดและประเมินผลที่ไม่หลากหลายและไม่สะท้อนสภาพสังคมที่เป็นจริง ขาดทักษะการบูรณาการเรียนรู้ให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่และความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้เรียน อีกทั้งสถานศึกษาขาดปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์และห้องปฏิบัติการ สื่อเทคโนโลยี โอกาสในการพัฒนาทักษะพหุวัฒนธรรม รวมถึงงบประมาณสำหรับจัดการศึกษาที่มีอย่างจำกัด (จีระเดช นกุลโรจน์ และคณะ, 2567) ซึ่งจากผลการวิจัยที่ผ่านมายังไม่พบประเด็นสำคัญในเชิงของการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม ซึ่งจำเป็นต้องมีนโยบายของโรงเรียนที่สนับสนุนวัฒนธรรมที่หลากหลายในโรงเรียน การพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการคุณค่าทางวัฒนธรรมโดยการผนวกค่านิยมพหุวัฒนธรรมเข้ากับหลักสูตรการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันจากชุมชนโดยรอบ อย่างไรก็ตาม ยังพบความท้าทายหลายประการ เช่น การฝึกอบรมครูที่จำกัด ความไม่สอดคล้องกันในการนำนโยบายไปใช้ และการขาดความตระหนักรู้ของสาธารณชนเกี่ยวกับความสำคัญ of ค่านิยมความหลากหลาย (Fandir, A., 2025)

จากสภาพปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญในการศึกษาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม ซึ่งจะสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและ

สอดคล้องกับบริบทการจัดการศึกษา และเพื่อให้สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-methods research) แบบอธิบายตามลำดับ (Explanatory Sequential Design) โดยเป็นการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากนั้นจึงนำผลที่ได้ไปต่อยอดด้วยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาในระดับสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม ประชากร ได้แก่ สถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนพหุวัฒนธรรม ปีการศึกษา 2567 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนพหุวัฒนธรรม จำแนกตามภูมิภาค ๆ ละ 10 โรงเรียน จำนวน 5 ภูมิภาค รวม 50 โรงเรียน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนพหุวัฒนธรรมที่มีบริเวณพื้นที่ชายขอบ และผู้ให้ข้อมูลเป็นครูของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนละ 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า จำนวน 2 ตอน โดยตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ และประสบการณ์การปฏิบัติงานในพื้นที่ และตอนที่ 2 ได้แก่ ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม มีการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแบบสอบถาม อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 และทดสอบค่าความเที่ยง (Reliability) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม เท่ากับ .92 การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามแบบกระดาษและเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Google form) โดยการประสานงานกับผู้ช่วยนักวิจัยในแต่ละภูมิภาค และจังหวัด ได้แบบสอบถามกลับคืน จำนวน 237 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.80 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ระยะที่ 2 เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับนโยบาย จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษาในบริบทพหุวัฒนธรรม จำนวน 2 คน อาจารย์ระดับมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนบริหารการศึกษา/การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/การศึกษาพหุวัฒนธรรม จำนวน 2 คน และผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 8 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม การหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการนำแบบสัมภาษณ์เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาและประเมินเชิงวิพากษ์ความตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของเครื่องมือ ซึ่งแบบสัมภาษณ์มีความเหมาะสมด้านเนื้อหาและความถูกต้อง จากนั้นปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์และจัดพิมพ์เป็นเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยประสานขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนด การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)



ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม

ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 49.80 อายุอยู่ระหว่าง 26 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.60 และมีประสบการณ์การปฏิบัติงานในพื้นที่ ระหว่าง 1 - 5 ปี และระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 31.20

สำหรับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม โดยภาพรวม ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม โดยภาพรวม

รายการ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	แปลความ
1. ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้	4.11	0.30	มาก
2. ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.09	0.24	มาก
3. การวิจัยเพื่อการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้	4.29	0.30	มาก
4. ความสามารถสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงให้กับเพื่อนครู	4.20	0.23	มาก
5. การมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.44	0.39	มาก
6. การพัฒนาตนเองด้วยการแสวงหาความรู้ใหม่	4.17	0.33	มาก
7. การมีคุณลักษณะการนำตนเอง	4.16	0.24	มาก
8. ความสามารถในการสื่อสาร	4.02	0.30	มาก
9. การมีความฉลาดทางวัฒนธรรม	4.28	0.41	มาก
10. การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.37	0.25	มาก
รวมเฉลี่ย	4.21	0.93	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า สมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.21$, $SD = 0.93$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($M = 4.44$, $SD = 0.39$) รองลงมา ได้แก่ การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ($M = 4.37$, $SD = 0.25$) การวิจัยเพื่อการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ ($M = 4.29$, $SD = 0.30$) การมีความฉลาดทางวัฒนธรรม ($M = 4.28$, $SD = 0.41$) ความสามารถสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงให้กับเพื่อนครู ($M = 4.20$, $SD = 0.23$) การพัฒนาตนเองด้วยการแสวงหาความรู้ใหม่ ($M = 4.17$, $SD = 0.33$) การมีคุณลักษณะการนำตนเอง ($M = 4.16$, $SD = 0.24$) ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ ($M = 4.11$, $SD = 0.30$) ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ($M = 4.09$, $SD = 0.24$) และความสามารถในการสื่อสาร ($M = 4.02$, $SD = 0.30$) ตามลำดับ ซึ่งเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์สมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม พบประเด็นที่เป็นข้อสังเกตว่า ประเด็นการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับการมีความฉลาดทางวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยที่สูงอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน นั้นอาจหมายถึงครูมีภาวะผู้นำในด้านการยอมรับและเห็นคุณค่าในวัฒนธรรมที่หลากหลาย ในขณะที่เดียวกันพบข้อสังเกตว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยที่ไม่สูงมากนักในด้านการพัฒนาตนเองด้วยการแสวงหาความรู้ใหม่ซึ่งมีความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยของความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูที่ยังไม่สูงนักเช่นกัน

2. ผลการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม การวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏดังนี้

2.1 ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หรือ Shared vision เป็นประเด็นที่สำคัญมาก โดยผู้บริหารควรให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเคารพความแตกต่าง รวมทั้งกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรให้ชัดเจนและสื่อสารอย่างทั่วถึง มีการกำหนดนโยบายของโรงเรียนในการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของครู ส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียม เช่น การห้ามการเลือกปฏิบัติทุกรูปแบบ และบังคับใช้กฎระเบียบที่เคารพความเชื่อของแต่ละบุคคล รวมทั้งควรกำหนดนโยบายในการสนับสนุนโครงการที่ส่งเสริมการนำค่านิยมพหุวัฒนธรรมไปใช้ ดังนั้น สถานศึกษาจึงควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายเชิงวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม

2.2 ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญกับการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง โดยกล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมเห็นศักยภาพของตนเองและเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจ ยอมรับ และเปิดใจในความเชื่อ ประเพณี และวัฒนธรรมที่หลากหลาย สร้างความตระหนักรู้และยอมรับความแตกต่าง เป็นแบบอย่างด้านพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเคารพ ความยุติธรรม และมีคุณธรรมที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม

2.3 ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า ควรมีการส่งเสริมให้ครูมีบทบาทในการตัดสินใจในการบริหารจัดการหลักสูตรด้านการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของ รวมถึงการออกแบบหลักสูตรบูรณาการที่สะท้อนความหลากหลายทางวัฒนธรรม ศาสนา และภาษา โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเคารพในความแตกต่างคุณค่าพหุวัฒนธรรมอย่างชัดเจน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างความเคารพซึ่งกันและกัน เช่น เทศกาลทางวัฒนธรรม วันวัฒนธรรมนานาชาติ การแลกเปลี่ยนศิลปะ หรือการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้และเฉลิมฉลองความหลากหลายทางวัฒนธรรมผ่านประเพณีและค่านิยมท้องถิ่นที่ร่วมกัน ดังนั้น ครูจึงควรได้รับการส่งเสริมให้บทบาทในการตัดสินใจในการบริหารจัดการหลักสูตรด้านการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมทางวัฒนธรรมเพื่อการบูรณาการคุณค่าพหุวัฒนธรรม

2.4 ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของครู โดยกล่าวว่าควรมีการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้และความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้เรียน ความสามารถในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ยอมรับและใช้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นฐาน รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ควรได้รับการพัฒนาด้านการจัดการชั้นเรียนเชิงพหุวัฒนธรรม กลยุทธ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ความฉลาดทางวัฒนธรรม ความฉลาดทางอารมณ์ ทักษะการจัดการอารมณ์ตนเองและความเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น ทักษะการสื่อสารที่เปิดกว้าง และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและยอมรับความแตกต่าง ดังนั้น ครูจึงควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้มีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม

2.5 ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงการใช้วิธีการหรือกลไกในการเพิ่มสมรรถนะภาวะผู้นำของครู โดยกล่าวว่า ควรมีการใช้กลไกในการพัฒนาที่หลากหลายผ่านการพัฒนาด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรมแบบบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การใช้ระบบพี่เลี้ยงและการชี้แนะโดยกัลยาณมิตรนิเทศเพื่อให้ครูที่มีประสบการณ์ช่วยส่งต่อค่านิยมและวิธีการทำงานในเชิงบวกให้กับครูรุ่นใหม่ กลไกการบริหารด้วยวิธีการ PLC เพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน ออกแบบการจัดการเรียนรู้หรือกิจกรรมที่ส่งเสริมพหุวัฒนธรรมศึกษาร่วมกัน และนำสู่การปฏิบัติและสะท้อนผลข้อผิดพลาดและข้อดีร่วมกัน และการวิเคราะห์ปัญหาเฉพาะทาง เช่น การใช้ภาษา ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่หลากหลาย และการใช้กลไกการวิจัย



ในชั้นเรียนเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ดังนั้น สถานศึกษาหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาครูจึงควรให้ความสำคัญกับวิธีการหรือกลไกในการเพิ่มสมรรถนะภาวะผู้นำของครู

2.6 ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยกล่าวว่า ควรมีการจัดพื้นที่ปลอดภัย หรือ Psychological Safety เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่างโดยไม่มีการตัดสิน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความอดทน ความกลมกลืน และความสามารถของนักเรียนในการใช้ชีวิตในสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีนัยสำคัญ การยกย่องครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนตามวัฒนธรรมอันดีของสถานศึกษาการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้และเติบโตที่ครูสามารถเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนค่านิยมและการเรียนรู้ท่ามกลางความหลากหลายและส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาความรู้เชิงวัฒนธรรมและทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น สถานศึกษาจึงควรเน้นให้มีการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรม

2.7 ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรและสนับสนุนนวัตกรรม โดยกล่าวว่า ควรมีการสนับสนุนทรัพยากร สื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้และการบูรณาการค่านิยมพหุวัฒนธรรมเชิงวัฒนธรรมที่ทันสมัยและเข้ากับแง่มุมต่างๆ ของการดำรงชีวิต รวมทั้งส่งเสริมสมรรถนะครูในการวิจัยและพัฒนาเพื่อกระตุ้นให้ครูสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมของนักเรียน ดังนั้น หน่วยงานสนับสนุนหรือสถานศึกษาควรจัดให้มีการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนให้มีการสร้างนวัตกรรมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

2.8 ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยกล่าวว่า ควรเน้นการมีส่วนร่วมจากหลายภาคส่วน อาทิ ตัวแทนจากชุมชนหลายภาคส่วนที่ครอบคลุมวัฒนธรรมของบริบทพื้นที่ การสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่สนับสนุนความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการส่งเสริมให้ครูสร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นในการอยู่ร่วมกันในวัฒนธรรมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่สนับสนุนคุณค่าของความหลากหลาย ดังนั้น ในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม

2.9 ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอน โดยกล่าวว่า ควรเน้นการกำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำของครูจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอผ่านแบบสำรวจความคิดเห็นของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อนำผลมาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนพหุวัฒนธรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และควรมีการพัฒนากระบวนการประเมินผลสมรรถนะการบริหารจัดการและสมรรถนะภาวะผู้นำของครูที่คำนึงถึงความหลากหลายและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ดังนั้น การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจะช่วยให้ครูได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างรอบด้าน

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรมพบประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลงานวิจัยที่พบว่า สมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดย การมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นกลไกสำคัญที่พัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำครู โดยเปลี่ยนบทบาทครูจากผู้สอนสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) ผ่านการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนคิด และการวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งจะช่วยยกระดับความสามารถในการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nurkartika, R. D. and Hartini, N. ที่พบว่า การเป็น

ผู้นำครูสามารถพัฒนาได้ผ่านชุมชนการเรียนรู้แบบมืออาชีพ โดยเน้นกระบวนการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารโรงเรียนในการบรรลุวิสัยทัศน์และการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่า สมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรมด้านความสามารถในการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดแม้ว่าจะอยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสื่อสารในบริบทที่หลากหลายทางภาษา วัฒนธรรม และความเชื่อ ความแตกต่างในการรับรู้ครูอาจขาดทักษะการสื่อสารที่เน้นความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และการทำความเข้าใจความรู้สึกของผู้เรียนที่มีภูมิหลังต่างกัน ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความซับซ้อนสูง โดยเฉพาะเมื่อต้องจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภาษาที่หลากหลายของผู้เรียน (Nurkartika, R. D. & Hartini, N., 2021) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิทธิชัย ทองมาก และคณะ ที่พบว่า ครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรมมีปัญหาของการไม่เข้าใจถึงความเป็นอัตลักษณ์ของผู้เรียนในพื้นที่ เช่น ผู้เรียนส่วนใหญ่ใช้ภาษายาวีหรือภาษากันไตในการสื่อสาร แต่ครูบังคับให้ใช้ภาษาไทยกลางอย่างเข้มงวดทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกแปลกแยก (สิทธิชัย ทองมาก และคณะ, 2561) รวมถึงงานวิจัยของ Sugiyanto, A. A. et al. ที่พบถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเคารพซึ่งกันและกันมากขึ้น โดยการให้ความสำคัญกับความรู้ทางวัฒนธรรมให้เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทักษะการสื่อสาร ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ที่เสนอแนวทางการบริหารเพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของครู โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะทางด้านกลยุทธ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของครู (Sugiyanto, A. A. et al., 2025)

2. จากผลงานวิจัยที่พบว่า การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรมควรกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายเชิงวัฒนธรรม โดยเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม นโยบาย ค่านิยมหลักเชิงวัฒนธรรม การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของบุคลากร และการสื่อสารอย่างทั่วถึง ซึ่งเมื่อสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายดังกล่าวแล้วนโยบายสู่การปฏิบัติจริง จำเป็นต้องอาศัยกลไกหรือวิธีการนำสู่ปฏิบัติเพื่อให้เปิดผลเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้วิธีการหรือกลไกในการเพิ่มสมรรถนะครูด้วยการใช้ระบบพี่เลี้ยงและการชี้แนะซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่น และเพิ่มสมรรถนะการทำงานได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูและงานวิจัยของ Mori, A. ที่กล่าวว่า การใช้ระบบพี่เลี้ยงและการชี้แนะช่วยเสริมสร้างศักยภาพและส่งเสริมการเติบโตทางวิชาชีพของครู รวมทั้งความสำคัญของการสนับสนุนจากผู้นำและการให้คำแนะนำอย่างเป็นระบบจะสามารถบ่มเพาะศักยภาพความเป็นผู้นำของครู และส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมของโรงเรียนและความสำเร็จของนักเรียน (Mori, A., 2024) ซึ่งจากข้อมูลงานวิจัยฉบับนี้จะเห็นได้ว่า สมรรถนะภาวะผู้นำครูด้านความสามารถสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงให้กับเพื่อนครู แม้ว่าอยู่ในระดับมากแต่ยังคงมีค่าเฉลี่ยไม่สูงนักเมื่อเทียบกับด้านอื่น ($M = 4.20$) ดังนั้น การใช้ระบบพี่เลี้ยงและการชี้แนะจะช่วยให้ครูสามารถเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำของตนเองและเมื่อศักยภาพด้านนี้ได้รับการพัฒนาแล้วก็จะสามารถสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงให้กับเพื่อนครูหรือครูรุ่นใหม่ ๆ ต่อไปได้ และรวมถึงการใช้ระบบพี่เลี้ยงและการชี้แนะจะพัฒนาองค์ความรู้ด้านอื่น ๆ อาทิ ความสามารถในการวิจัยเพื่อพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองด้วยการแสวงหาความรู้ใหม่ ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นต้น ที่ยังคงมีค่าเฉลี่ยไม่สูงนักเมื่อเทียบกับด้านอื่น

3. จากผลงานวิจัยที่พบว่า การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรมควรมีการบริหารจัดการหลักสูตรบูรณาการคุณค่าพหุวัฒนธรรม โดยเน้นการส่งเสริมภาวะผู้นำครูในการออกแบบหลักสูตรที่บูรณาการคุณค่าพหุวัฒนธรรมอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความเคารพในความแตกต่างผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในและนอกหลักสูตร ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการหลักสูตรบูรณาการคุณค่าพหุวัฒนธรรมในสังคมที่มีความหลากหลายและความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากเนื่องจากการบริหารจัดการหลักสูตรเป็นการเป็นแนวทางการจัดการศึกษาที่บูรณาการความหลากหลายทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา และภาษาไว้ในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมความเสมอภาค และสร้างความเท่าเทียมกันทางการศึกษา



เน้นพัฒนาหลักสูตรที่สะท้อนวัฒนธรรมที่แตกต่าง เสริมสร้างเจตคติเชิงบวก และพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ สุธน วงศ์แดง ที่กล่าวว่า ครูจำเป็นต้องมีสมรรถนะภาวะผู้นำในการจัดทำหลักสูตรที่สะท้อนวัฒนธรรมที่แตกต่างจะต้องยืดหยุ่นและครอบคลุม การใช้สื่อการเรียนรู้ที่สะท้อนความหลากหลาย การเลือกกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน จัดกิจกรรมเพื่อสร้างให้นักเรียนเกิดปฏิสัมพันธ์ทั้งเป็นกลุ่มและรายบุคคลในห้องเรียนการออกแบบการเรียนรู้ (สุธน วงศ์แดง, 2567) และการจัดการห้องเรียนที่หลากหลายวัฒนธรรม และจำเป็นต้องมีสมรรถนะภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนเทคนิคการจัดการห้องเรียนเพื่อรองรับความหลากหลายทางภาษาและวัฒนธรรมเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับโลกแห่งความเป็นจริงที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีความเป็นมนุษย์และมีความเสมอภาค (Bailey-Ramos, E., 2016); (Mustafida, F., 2021) โดยหลักสูตรบูรณาการคุณค่าพหุวัฒนธรรมต้องคำนึงถึง 1) ความเสมอภาคในห้องเรียนที่มุ่งเน้นการให้สิทธิและโอกาสที่เท่าเทียมแก่ผู้เรียนทุกคน 2) ความยุติธรรมในห้องเรียนที่มีการใช้เหตุผล และเป็นสังคมแห่งประชาธิปไตย การสอนที่ยึดหลักความยุติธรรมและมีความสอดคล้องกับบริบทของห้องเรียนพหุวัฒนธรรม และ 3) การสร้างทัศนคติเชิงบวกในการอยู่ร่วมกันของผู้เรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Bailey-Ramos, E., 2016) ดังนั้น ครูจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะภาวะผู้นำในการหลักสูตรบูรณาการคุณค่าพหุวัฒนธรรมที่ตอบสนองต่อความหลากหลายของห้องเรียนและดำเนินการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Reskia, D. et al. ที่ได้ศึกษาการสนับสนุนจากสถานศึกษาสำหรับการบริหารหลักสูตรพหุวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นที่วิธีการที่โรงเรียนจัดการกับความหลากหลายในการสอนและการเรียนรู้ โดยโรงเรียนจะต้องมีการกำหนดนโยบายที่เป็นระบบและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการศึกษาพหุวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่า การพัฒนาครูในการบริหารหลักสูตร การพัฒนาแหล่งเรียนรู้พหุวัฒนธรรม และนโยบายของสถานศึกษาที่เข้มแข็ง จะช่วยเพิ่มสมรรถนะภาวะผู้นำของครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี (Reskia, D. et al., 2025)

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การมีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รองลงมา ได้แก่ การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการมีความฉลาดทางวัฒนธรรม ซึ่งแนวทางการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม พบว่า สถานศึกษาควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายเชิงวัฒนธรรมอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง การบริหารจัดการหลักสูตรแบบบูรณาการคุณค่าพหุวัฒนธรรม การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของครู การใช้วิธีการหรือกลไกในการเพิ่มสมรรถนะภาวะผู้นำของครู การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรและสนับสนุนนวัตกรรม การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และการกำกับ ติดตามและประเมินผลสมรรถนะภาวะผู้นำของครูข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ มีดังนี้ 1) หน่วยงานต้นสังกัด ควรมีการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำครูในโรงเรียนพหุวัฒนธรรม รวมทั้งพัฒนาภาวะผู้นำและคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารโรงเรียนพหุวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรมและควรให้การสนับสนุนการจัดการทรัพยากรและสนับสนุนนวัตกรรมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้และการบูรณาการค่านิยมพหุวัฒนธรรมเชิงวัฒนธรรม และ 2) สถานศึกษา ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและนโยบายเชิงวัฒนธรรม การบริหารจัดการหลักสูตรบูรณาการคุณค่าพหุวัฒนธรรม การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของครูทั้งในด้านความรู้ทางวัฒนธรรม การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการ ความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม กลยุทธ์การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ความฉลาดทางวัฒนธรรม ความฉลาดทางอารมณ์ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและยอมรับความแตกต่าง และ สถานศึกษาควรจัดบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และสร้างความสัมพันธ์กับ

ชุมชนโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากหลายภาคส่วนที่ครอบคลุมวัฒนธรรมของบริบทพื้นที่ สำหรับข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยในระยะต่อไป 1) ควรมีการวิจัยความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของครูที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของครูและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา 2) ควรมีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรบูรณาการคุณค่าวัฒนธรรม 3) ควรมีการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของครูด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายครูและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และ 4) ควรมีการวิจัยและพัฒนาการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของครูที่มีประสิทธิผล เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของครูให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ขวัญชนก โตนาค และคณะ. (2557). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 16(4), 131-140.
- จิระเดช นุกุลโรจน์ และคณะ. (2567). การศึกษาสภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้พหุ วัฒนธรรมของครูนาฏศิลป์ในเขตพื้นที่ภาคใต้. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม, 14(2), 284-300.
- จุฬารณย์ ขอบใจกลาง. (2560). การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการขนส่งสินค้าทางถนนผ่านเขตแดนประเทศไทยกับสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) ณ ด่านจังหวัดหนองคายเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2(10). 52-66.
- ฐิติมดี อาพัทธนานนท์. (2561). โรงเรียนหลักวัฒนธรรม นโยบายการจัดการศึกษาของประเทศไทยในสังคมพหุวัฒนธรรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิฆัมพร สมพงษ์ และคณะ. (2559). การบริหารสถานศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรมในสาม จังหวัดชายแดนภาคใต้. วารสารหาดใหญ่วิชาการ, 14(1), 99-107.
- ยศวดี คำทรัพย์. (2562). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 47(ฉบับเพิ่มเติม 1), 272-293.
- ศิริจิต สุนันตะ. (2556). สถานการณ์โต้แย้งเรื่องพหุวัฒนธรรมในประเทศไทย. วารสารภาษาและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยมหิดล, 32(1), 5-30.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2565). รายงานผลการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2565. ศูนย์การขับเคลื่อนการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้. เรียกใช้เมื่อ 24 กรกฎาคม 2567 จาก <https://edu-south.go.th/report-year/>
- สิทธิชัย ทองมาก และคณะ. (2561). เหลียวหลังแลหน้า คุณภาพการศึกษาในสามจังหวัด ชายแดนภาคใต้. วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 5 (ฉบับพิเศษ), 186-198.
- สุธน วงศ์แดง. (2567). การจัดการห้องเรียนพหุวัฒนธรรม: แนวทางสู่การเรียนรู้ที่เสมอภาคและยั่งยืน. วารสารมจร พุทธโสธรปริทรรศน์, 4(2), 189-205.
- Akyürek, M. I. & Karabay, E. (2022). Developing innovative school leadership scale and teachers' views on innovative school leadership. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 6(1), 1-20.
- Bailey- Ramos, E. (2016). Who matters? Effective classroom management strategies for multicultural elementary education. In Thesis Oregon- Woodburn Bachelor of Art. PortlandStateUniversity.



- Crowther, F. et al. (2002). *Developing teacher leaders: How teacher leadership enhances school success*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Fandir, A. (2025). Best practice management of multicultural character education in diversity-based schools. *Jurnal Pendidikan Mandala*, 10(1), 231-246.
- Hefel, E. (2020). Effective leadership behaviors during change management with multicultural teams. In *Thesis Master of Art in Business*. University of Applied Science Vorarlberg.
- Lisak, A. & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 1-59.
- Mori, A. (2024). The power of mentorship: Enhancing teacher leadership through educational mentoring. *Academy of Educational Leadership Journal*, 28(2), 1-3.
- Mustafida, F. (2021). Multicultural classroom management: Strategies for managing the diversity of students in elementary schools and Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar*, 13(2), 84-96.
- Nurkartika, R. D. & Hartini, N. (2021). The role of the professional learning community to develop teacher leadership. In A. Komariah et al. (Eds.), *Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management* (pp. 274-277). Paris: Atlantis Press.
- Reskia, D. et al. (2025). Managing multicultural education in the Merdeka curriculum: Strategies, challenges, and insights. *International Journal of Asian Education*, 6(1), 75-86.
- Sugiyanto, A. A. et al. (2025). Cultural knowledge deficiency: A root cause of communication challenges among school-aged youths in Surakarta, Indonesia. *Cogent Education*, 12(1), 1-12.