

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

Transformational Leadership in the Context of Cultural Diversity among School
Administrators of International Schools in Hang Dong District, Chiang Mai
Province

ธาราทิพย์ ปัญจธรรณศักดิ์ Tharatip Panjatanasak

สาโรจน์ แก้วอรุณ Sarod Kaewaroon

สุตาภรณ์ สืบสุติน Sudaporn Seubsutin

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

North-Chiang Mai University

tharatippan@hotmail.com

Received 2025/12/31

Revised 2026/02/18

Accepted 2026/03/05

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม และ 2) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ รูปแบบการวิจัยผสมวิธี ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 194 คน และผู้สัมภาษณ์เลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน เครื่องมือวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำ แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.90 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การทำให้เป็นองค์กรการเปลี่ยนแปลง และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

2) แนวทางในการพัฒนาของผู้บริหาร จำแนกเป็นรายด้าน ได้แก่ 1.ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ผู้บริหารควรมีการจัดอบรมสร้างความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมแก่บุคลากร 2. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือมีการส่งเสริมและสร้างโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ 3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือผู้บริหารควรปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ยุติธรรม และปราศจากอคติทางเชื้อชาติหรือศาสนา 4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ บริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ พร้อมยกย่องให้กำลังใจในความพยายาม 5. ด้านการทำให้เป็นองค์กรการเปลี่ยนแปลง นั้น ควรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความหลากหลายทางวัฒนธรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา, โรงเรียนนานาชาติ.

Abstract

This research aimed to: 1) examine transformational leadership in the context of cultural diversity, and 2) explore guidelines for developing transformational leadership within culturally diverse contexts among administrators of international schools in Hang Dong District, Chiang Mai Province. The study employed a mixed-methods research design. The population consisted of 194 administrators and teachers, and five interviewees were selected through purposive sampling. The research instrument was a questionnaire measuring the level of transformational leadership practices using a five-point rating scale, with a reliability coefficient of 0.90. and were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The findings indicated that transformational leadership was overall at a high level, and practical guidelines were proposed to enhance leadership development in culturally diverse school contexts.

The research findings revealed that:

1) Overall, transformational leadership in the context of cultural diversity among administrators of international schools was found to be at a high level in all aspects. These included idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, building a change-oriented organization, and individualized consideration, respectively.

2) The development guidelines for administrators can be classified into five aspects. In terms of intellectual stimulation, administrators should organize training sessions or orientations for teachers and staff to enhance their understanding of cultural diversity. Regarding idealized influence, administrators should promote and provide opportunities for personnel to fully develop their potential. For individualized consideration, administrators should treat all individuals equally and fairly, maintaining an environment free from bias and discrimination based on race, religion, or culture. In terms of inspirational motivation, administrators should establish a transparent and accountable management system at every stage, while also providing encouragement and recognizing staff efforts. Finally, in building a change-oriented organization, administrators should listen to the opinions and suggestions of personnel and develop the organization by encouraging their participation in the decision-making process.

Keywords: Transformational Leadership, Cultural Diversity, School Administrators, International Schools.

บทนำ

ยุคโลกาภิวัตน์ การศึกษาต้องเผชิญความท้าทายจากการขยายตัวของเศรษฐกิจและประชากรต่างชาติที่เพิ่มขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความต้องการการศึกษามาตรฐานสากลและทักษะภาษาอังกฤษที่สูงขึ้น ในไทย ภาครัฐให้ความสำคัญกับการศึกษาที่สอดคล้องกับความหลากหลายตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2561 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2562 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561 : 4) รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่ส่งเสริมให้โรงเรียนเอกชนและโรงเรียนนานาชาติ จัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากลและส่งเสริมสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างสันติ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2563) ระบบการศึกษาจึง

จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาศักยภาพประชาชนให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ การยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้างทุนมนุษย์ที่แข่งขันระดับโลกจึงเป็นพันธกิจสำคัญ (เจสจิรา จรูญแสง, 2566 :1)

ผู้นำทางการศึกษามีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียนในแต่ละพื้นที่ ตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่เน้นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และการอยู่ร่วมกันอย่างเคารพความแตกต่าง ผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้และทักษะในการออกแบบการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม และศักยภาพของผู้เรียน บทบาทผู้นำด้านพัฒนาต้องบูรณาการวัฒนธรรมผู้เรียนเข้ากับกระบวนการสอน และตระหนักถึงความแตกต่างที่ส่งผลต่อการตอบสนองต่อการศึกษา (Morote E., 2010 อ้างถึงใน กัญญาลักษณ์ ชีพอุบัติ, 2566 : 75) การบริหารแบบพหุวัฒนธรรมในโรงเรียนนานาชาติจำเป็นต้องบูรณาการความรู้ ทักษะเชิงบวก และทักษะทางสังคมเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างเหมาะสม การบริหารที่ปรับโครงสร้างสังคมและวัฒนธรรมภายในโรงเรียนช่วยสร้างความเสมอภาค ความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (ซุลกีฟลี บูก, 2566 : 47)

โรงเรียนนานาชาติในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ จัดการศึกษาท่ามกลางบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งด้านภาษา ความเชื่อ และวิถีชีวิตของนักเรียนและบุคลากร ความต่างนี้ก่อให้เกิดความท้าทายในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและการจัดการความคาดหวังที่หลากหลาย ซึ่งหากขาดความเข้าใจที่เหมาะสมอาจนำไปสู่ความขัดแย้งหรือความรู้สึกถูกละเลยในกลุ่มผู้เรียน สถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับการกระตุ้นทางปัญญาผ่านการจัดอบรมบุคลากรเพื่อสร้างความไวทางวัฒนธรรมและทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันผู้บริหารควรแสดงอิทธิพลทางอุดมการณ์ด้วยการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ควบคู่กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ยุติธรรม และปราศจากอคติทางเชื้อชาติหรือศาสนา การสร้างแรงบันดาลใจผ่านระบบบริหารที่โปร่งใสและการให้กำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการสร้างพื้นที่แห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เคารพในความแตกต่าง ไม่กดดันให้บุคคลต้องหลอมรวมเข้ากับวัฒนธรรมหลัก แต่เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นกลางและเปิดกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองโลกที่สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันและแนวทางพัฒนาให้สอดคล้อง

กับความหลากหลายทางวัฒนธรรม การศึกษาเน้นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การกระตุ้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการทำให้เป็นองค์กรการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษามุ่งใช้เป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคลและความหลากหลายทางสังคม วัฒนธรรม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่
- 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนนานาชาติที่เป็นคนไทยและคนต่างชาตินิเทศในอำเภอหางดงจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 19 คนและครูจำนวน 375 คน รวมทั้งหมด 394 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง ทำการสุ่มโดยการแบ่งกลุ่มผู้บริหารและครู (Cluster Random Sampling) แล้วสุ่มตามสัดส่วนบุคลากรของแต่ละโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนโรงเรียนนานาชาติที่เป็นคนไทยและคนต่างชาตินิเทศในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2568 ที่มีอายุการทำงานอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 9 โรงเรียน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan: 1970 อ้างถึง ในกึ่งกาญจน์ ประสม, 2566 : 63) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 194 คนจากนั้นทำการสุ่มโดยการแบ่งกลุ่มผู้บริหารและครูแล้วสุ่มตามสัดส่วนบุคลากรของแต่ละโรงเรียน

3) ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ โดยการเลือกแบบเจาะจงเป็นชาวไทย ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งมาแล้วอย่างน้อย 2 ปีและมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทด้านบริหารการศึกษา จำนวน

3 คน และครูผู้สอนที่ทำการสอนในโรงเรียนมาแล้ว 5 ปี และสามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย/การสร้างและการตรวจสอบ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

1) แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญาจำนวน 10 ข้อ 2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 10 ข้อ 3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจำนวน 10 ข้อ 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจจำนวน 10 ข้อ 5) ด้านการทำให้เป็นองค์กรการเปลี่ยนแปลงจำนวน 10 ข้อโดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert อ้างถึงใน ธนิต รัตนศักดิ์ตา, 2565 : 55) โดยมีเกณฑ์การประเมินเป็นคะแนน

2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ กำหนดประเด็นจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของแต่ละด้าน จำนวน 5 ข้อ พร้อมนำมารายงานผลครบทั้ง 5 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ดังแสดงตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวม และรายด้าน (n=194)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทความ หลากหลายทางวัฒนธรรม	ระดับปฏิบัติ		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	แปลผล
1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.11	0.88	มาก
2. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.27	0.86	มาก
3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.09	0.91	มาก
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.24	0.91	มาก
5 ด้านการทำให้เป็นองค์กรการเปลี่ยนแปลง	4.10	0.93	มาก
โดยรวม	4.16	0.90	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการทำให้เป็นองค์กรการเปลี่ยนแปลง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 แนวทางพัฒนาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า

1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้บริหารควรจัดอบรมหรือปฐมนิเทศให้ครู และบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมทั้ง ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ และมุมมองทางวัฒนธรรม โดยใช้กรณีศึกษา สถานการณ์จริง หรือกิจกรรมอภิปราย โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากต่างชาติ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรม มาถ่ายทอดความรู้ พร้อมทั้ง บูรณาการแนวคิดพหุวัฒนธรรม (Multiculturalism) และพลเมืองโลก (Global Citizenship) ในงานทุกด้าน เชื่อมโยงกับการสอน การประชุม และการวางแผนงาน

2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้บริหารควรสร้างระบบบริหารที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน มีหลักฐาน มาตรฐาน การรายงานผล และการสื่อสารเหตุผลของการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน โดยกำหนดมาตรฐานความเสมอภาคให้ชัดเจน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกเชื้อชาติอย่างเท่าเทียม และเน้นความเป็นธรรมในทุกฝ่าย ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่าง เป็นผู้ที่แสดงถึงคุณธรรม คุณธรรม และความน่าเชื่อถือ รวมทั้ง การเป็นผู้นำที่ยึดหลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้ ควรเปิดให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและการดำเนินงาน โดยการบูรณาการแนวคิดความหลากหลาย และความเท่าเทียม

3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ เข้าใจความแตกต่างรายบุคคลทั้งในการทำงานและการพัฒนา ช่วยให้บุคลากรรู้สึกได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่า รวมทั้งให้โอกาสตามศักยภาพหรือความถนัด สนับสนุนให้พัฒนาในแนวทางที่เหมาะสม ส่งเสริมการเติบโตส่วนบุคคลภายใต้ความต่างของวัฒนธรรม อีกทั้งให้คำแนะนำรายบุคคลอย่างเหมาะสม อธิบายเหตุผลเบื้องหลังนโยบายอย่างเข้าใจง่าย และใช้ภาษาที่เป็นกลางไม่ตัดสินทางวัฒนธรรม

4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสร้างโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยให้กำลังใจ ยกย่องความพยายาม และสร้างบรรยากาศปลอดภัยในการพัฒนาตนเอง จัดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือโค้ช จัดรูปแบบการอบรมที่หลากหลายและเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านทักษะเฉพาะ และการศึกษาดูงานกับองค์กรภายนอก รวมทั้งสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าในบทบาทของตน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ ยอมรับและให้เกียรติผลงานอย่างเท่าเทียม นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงความแตกต่างทั้งวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อย ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบที่มีความหลากหลาย

5) ด้านการทำให้เป็นองค์กรการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้เกิดมุมมองและแนวคิดที่หลากหลายจากทุกฝ่าย รวมทั้งสื่อสารเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและโปร่งใส สร้างความไว้วางใจ ลดแรงต้านจากบุคลากร สนับสนุนให้ทดลองแนวทางใหม่โดยไม่ถูกตำหนิเมื่อเกิดข้อผิดพลาด นอกจากนี้ควรกำหนดแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยมหลัก (Core Values) ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ประเมินมาตรฐานองค์กรโดยหน่วยงานระดับสากลหรือมาตรฐานภายใน

สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ดังนี้

ผู้บริหารควรมีการจัดอบรมหรือปฐมนิเทศให้ครู และบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมถึงสร้างระบบบริหารที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน มีหลักฐาน มาตรฐาน การรายงานผล และการสื่อสารเหตุผลของการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน รวมทั้งควรมีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและยุติธรรมต่อทุกคน รักษาสภาพแวดล้อมที่ปราศจากอคติ ไม่ลำเอียงตามเชื้อชาติ ศาสนา หรือวัฒนธรรม อีกทั้งส่งเสริมและสร้างโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยให้กำลังใจ ยกย่องความพยายาม และสร้างบรรยากาศปลอดภัยในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้เกิดมุมมองและแนวคิดที่หลากหลายจากทุกฝ่าย

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลตามผลการวิจัยที่พบ และวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

อภิปรายผลการวิจัยข้อที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวการถูกตัดสินหรือปฏิเสธจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม รวมทั้ง การมีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติเชิงบวก เพื่อสร้างความพร้อมในการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร สอดคล้องกับ Bass & Avolio (1995 อ้างถึงใน กนกอร สมปราชญ์, 2562 : 31-32) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือความสามารถของผู้นำในการส่งเสริมให้ผู้ตามคิด วิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้านและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามกล้าคิด กล้าแสดงออก และมองปัญหาเป็นความท้าทายในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธกานต์ ทรงบุญรอด (2565 : 53) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสันติและยั่งยืน ทั้งนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ นุช สัทธา

ฉัตรมงคล (2559 : 170-171) ที่กล่าวถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่าผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี น่ายกย่อง ควบคุมอารมณ์ได้ และยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญมีความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่นในตนเองซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ คำทอง (2565 : 66) ที่พบว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุดจากประสบการณ์และ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ประกอบกับเนื้อหาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับ มาก สอดคล้องกับ สุกัญญา พูลกลี (2557 อ้างถึงใน อัสภา ศรีล้านมี, 2566 : 29) ที่กล่าวถึงการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำให้ความสำคัญ เอาใจใส่ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาส ให้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และเต็มใจทุ่มเทเพื่อการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ (2565 : 113) ที่ชี้ว่าการสร้าง ขวัญกำลังใจ ช่วยลดความขัดแย้ง เสริมความร่วมมือ และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างมี ประสิทธิภาพ และยังเห็นว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดสอดคล้องกับ ชำนาญ คำปัญญาสินทัย (2559 : 41) ที่กล่าวว่าการสร้างแรงบันดาลใจช่วยยกระดับศักยภาพผู้ตาม โดยผู้นำ ถ่ายทอดความเชื่อมั่น กระตุ้นความมุ่งมั่น และส่งเสริมการมองโลกในแง่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ชุลีฟลี บุค (2566 : 83) ที่พบว่าผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจ เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสังคมพหุวัฒนธรรม อีกทั้ง ด้านการทำให้ เป็นองค์กรการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดสอดคล้องกับ Tichy และ Ulrich (1990 อ้างถึง ใน วราภรณ์ เต็มรวม, 2559 : 54-55) ที่กล่าวว่างค์กรต้องปรับพฤติกรรม โครงสร้าง และระบบ ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทัศนภาพใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัสภา ศรีล้านมี (2566 : 260) ที่พบว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถปรับกลยุทธ์ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง เพื่อบริหาร สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัยข้อที่ 2 แนวทางพัฒนาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในบริบทที่มี ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ ในอำเภอหางดง จังหวัด เชียงใหม่ ดังนี้

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้บริหารควรจัดอบรมหรือปฐมนิเทศเพื่อสร้างความเข้าใจใน ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและบูรณาการแนวคิดพลเมืองโลกเข้ากับงานทุกด้าน สอดคล้องกับ พันธกานต์ ทรงบุญรอด (2565 : 53) ที่พบว่า การเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่และให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน นอกจากนี้ควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน กรณีศึกษาจริงเพื่อลดความเข้าใจคลาดเคลื่อนทางวัฒนธรรม ดังที่ ขวัญสุตา วงษ์แหยม (2559 : 74-

75) ระบุว่าผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างการยอมรับความหลากหลายและปรับเปลี่ยนทัศนคติเชิงบวกในหมู่บุคลากร เพื่อให้เกิดกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อผู้เรียนที่หลากหลายในสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้บริหารต้องสร้างระบบบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนเพื่อสร้างความไว้วางใจภายใต้มาตรฐานความเสมอภาคที่เป็นธรรมแก่ทุกเชื้อชาติ เช่นเดียวกับแนวคิดของ นุช สัทธาฉัตรมงคล (2559 : 170-171) ที่เน้นย้ำว่าผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีอุดมการณ์ที่ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมและควบคุมอารมณ์ได้ดีในสถานการณ์วิกฤต พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ตามหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับ พรพรรณ คำทอง (2565 : 66) ที่พบว่าประสบการณ์และวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารช่วยให้สามารถบริหารจัดการความรู้สึกได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างอิทธิพลเชิงบวกและจริยธรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรนานาชาติอย่างมั่นคง

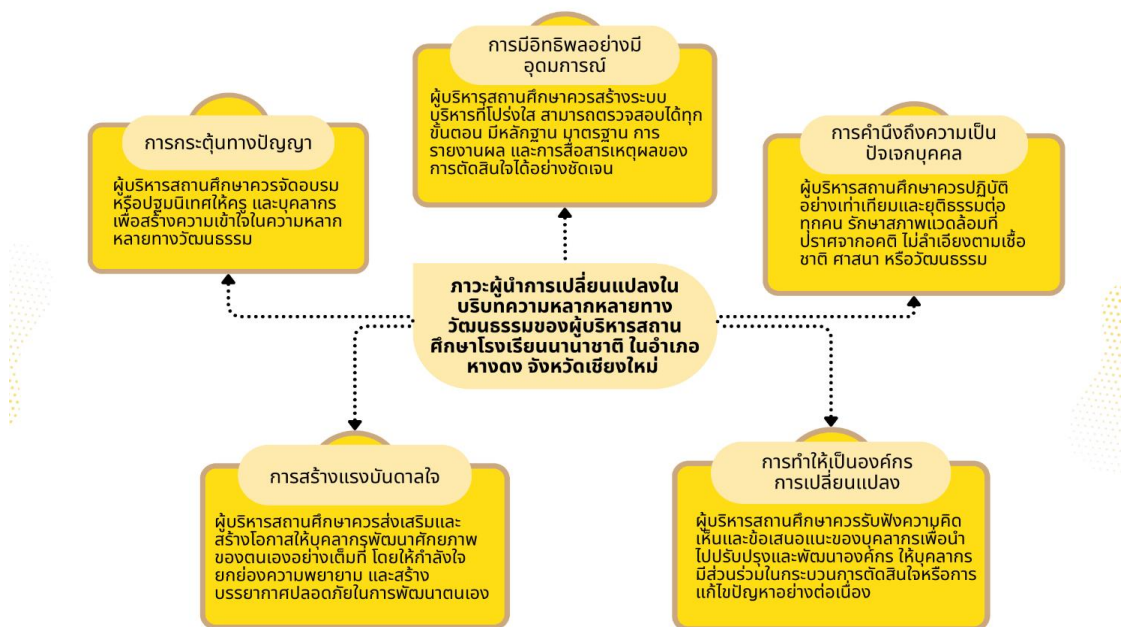
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและปราศจากอคติทางศาสนาหรือวัฒนธรรมเป็นรากฐานสำคัญที่ผู้บริหารต้องยึดถือเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับทุกคน สอดคล้องกับ อัสภา ศรีล้านมี (2566 : 29) ที่กล่าวว่าทำให้ความสำคัญกับผู้ตามในฐานะปัจเจกบุคคลจะช่วยให้บุคลากรเกิดความเต็มใจในการทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อองค์กร โดยผู้บริหารควรให้คำแนะนำและสนับสนุนความถนัดเฉพาะบุคคลเพื่อให้ทุกคนบรรลุเป้าหมายของตนเอง ควบคู่ไปกับเป้าหมายขององค์กร ดังที่ ศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ (2565 : 113) เสนอว่าการกำหนดนโยบายบริหารงานบุคคลที่เน้นการสร้างขวัญกำลังใจและการยอมรับความคิดเห็นร่วมกัน จะช่วยลดความขัดแย้งและส่งเสริมความสามัคคีท่ามกลางความแตกต่าง

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกและสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรเห็นคุณค่าในบทบาทของตนเองภายใต้บริบทวัฒนธรรม สอดคล้องกับ ชำนาญ คำปัญญาโสโนทัย (2559 : 41) ที่ระบุว่าการสร้างแรงบันดาลใจคือการกระตุ้นให้ผู้ตามพัฒนาตนเองไปสู่ศักยภาพที่สูงขึ้นและสร้างความเชื่อมั่นในเป้าหมายที่ท้าทาย นอกจากนี้ควรมีการยกย่องความพยายามและให้รางวัลแก่ความสำเร็จอย่างเท่าเทียมโดยไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ ดังที่ ชุลกีฟลี บูก (2566 : 83) พบว่าผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพและส่งเสริมการคิดริเริ่มร่วมกันจะช่วยให้ทีมงานเกิดความภาคภูมิใจและมีพลังในการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องท่ามกลางความหลากหลาย

ด้านการทำให้เป็นองค์กรการเปลี่ยนแปลง คือ การพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับบริบทโลกสมัยใหม่ สอดคล้องกับวารสารณ์ เต็มรวม (2559 : 54–55) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับทัศนภาพใหม่เพื่อความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต โดยสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ ดังที่ อัมภา ศรีล้านมี (2566 : 260) พบว่าผู้บริหารในยุควิถีใหม่ต้องมีความสามารถในการปรับตัวและใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม นำไปสู่การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสูงสุดในการแข่งขันระดับสากล

องค์ความรู้

จากภาพองค์ความรู้นี้ แสดงถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนานาชาติ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ โดยรายละเอียดและความเชื่อมโยงของแผนภาพสามารถอธิบายได้ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์การวิจัย

ที่มา : ธาราทิพย์ ปัญจธนศักดิ์ และคณะ, 2569.

จากภาพสามารถอธิบายอธิบายความหมายแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1)ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้บริหารควรจัดอบรมหรือปฐมนิเทศให้ครูและบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นการเปิดมุมมองใหม่ ๆ และท้าทายความคิดความเชื่อเดิมที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในบริบทสากล ส่งเสริมให้เกิดการตั้งคำถามและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและออกแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความแตกต่างของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2)ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้บริหารควรสร้างระบบบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรมให้แก่บุคลากรทุกระดับ การมีมาตรฐานการรายงานผลและการสื่อสารเหตุผลในการตัดสินใจที่ชัดเจนจะช่วยลดความคลางแคลงใจและสร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในองค์กรและพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานตามแนวทางที่ผู้บริหารวางไว้ด้วยความเต็มใจ

3)ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารควรปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและยุติธรรมต่อทุกคน โดยรักษาสภาพแวดล้อมที่ปราศจากอคติ ไม่ลำเอียงตามเชื้อชาติ ศาสนา หรือวัฒนธรรม พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับความต้องการเฉพาะบุคคลและการสนับสนุนความถนัดที่แตกต่างกัน การรับฟังเสียงของบุคลากรรายบุคคลจะช่วยให้เขารู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ ซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้แต่ละคนกล้าแสดงศักยภาพออกมาอย่างเต็มที่ในแบบฉบับของตนเอง

4)ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสร้างโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยการใช้ทักษะการสื่อสารเชิงบวกเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ การยกย่องความพยายามและสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการทำงานจะช่วยลดความกลัวต่อความล้มเหลว ทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นที่จะยกระดับมาตรฐานการทำงานของตนเองให้สูงขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของสถานศึกษา

5)ด้านการทำให้เป็นองค์กรการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาสำคัญ การบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับพลวัตของโลกสมัยใหม่จะช่วยเปลี่ยนสถานศึกษาให้กลายเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง ส่งผลให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

สรุปและข้อเสนอแนะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนนานาชาติ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ควรเร่งกำหนดกรอบนโยบายและมาตรฐานกลางระดับชาติ เพื่อให้โรงเรียนนานาชาติใช้เป็นแนวทางบริหารจัดการที่เน้นความยุติธรรม และการกระตุ้นทางปัญญาอย่างเป็นรูปธรรม ระดับสถานศึกษา ควรจัดทำหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารอย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการแนวคิดพลเมืองโลกและความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อยกระดับความเป็นผู้นำที่พร้อมบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ระดับผู้ปฏิบัติ ครูและบุคลากรควรได้รับการพัฒนาความรู้ข้ามวัฒนธรรมผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานจริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) การขยายพื้นที่และประชากรการวิจัยควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรมโดยขยายพื้นที่ไปยังจังหวัดเชียงใหม่ กรุงเทพมหานคร หรือภูเก็ตเพื่อสะท้อนสภาพจริงของโรงเรียนนานาชาติที่มีบริบทแตกต่างกัน ทั้งด้านหลักสูตร ขนาดโรงเรียน และสภาพแวดล้อมทางสังคม

2) การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทพหุวัฒนธรรม ทั้งปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ความฉลาดทางวัฒนธรรม และประสบการณ์ต่างประเทศ รวมถึงปัจจัยด้านองค์กร

3) บทบาทของการกระตุ้นทางปัญญาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรศึกษาบทบาทของการกระตุ้นทางปัญญาในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติในจังหวัดเชียงใหม่

References

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). กฎกระทรวงการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561. *ราชกิจจานุเบกษา*, 135(84 ก), 1-6.
- กนกอร สมปราชญ์. (2562). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพสถานศึกษา*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กัญญาลักษณ์ ชีพอุบัติ. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ. *วารสารปัญญาปณิธาน*, 8(1), 71-84.
- ขวัญสุตา วงษ์แหยม. (2560). *การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชนพหุวัฒนธรรมของเกาะเมือง พระนครศรีอยุธยา*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ครรชิต พิมพ์ และ ดาวรૂรณณ ถวิลการ. (2564). กรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 49(3), 1-13.
- เจลาจิรา จรุงแสง. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติสังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ชำนาญ คำปัญญาสินไทย์. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในฝัน: พหุกรณีศึกษา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชุลกีฬี บุก. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส*. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ธนิต รัตนศักดิ์ดา. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2*. มหาวิทยาลัยเกริก.
- ธัญรัตน์ บัวแย้ม และ นิคม นาคอ้าย. (2564). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 7(1), 236-252.
- นุช สัทธาฉัตรมงคล. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(1), 167-182.

- พรพรรณ คำทอง. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พันธกานต์ ทรงบุญรอด. (2565). ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วราภรณ์ เต็มรวม. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารวิชาการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนมัธยม จังหวัดพังงา. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- ศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2563). นโยบายการจัดการศึกษาเอกชนในศตวรรษที่ 21. สช.
- อัษฎา ศรีล้านมี. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในยุควิถีใหม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.