



ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก



พันธกานต์ ทรงบุญรอด

การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก"

ของ พันธกานต์ ทรงบุญรอด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฤพร เขาวนชัย)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา



ชื่อเรื่อง	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก
ผู้วิจัย	พันธกานต์ ทรงบุญรอด
ประธานที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิรพร เซาว์นชัย
ประเภทสารนิพนธ์	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2565
คำสำคัญ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม, โรงเรียนพื้นที่พิเศษ, ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่ พิเศษ

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก โดยวิธีดำเนินการวิจัย ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ในปีการศึกษา 2565 จำนวน 62 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาและมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาที่มีบริบทวัฒนธรรม จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ด้านการสร้างควมไว้วางใจ ด้านการมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก พบว่าผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษควรให้บุคลากรที่มีภูมิภานาในพื้นที่พาไปเข้าร่วมกิจกรรม ประเพณี และแนะนำถึงบริบทของชุมชน ควรจัดการฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งให้บุคลากรในพื้นที่หรือใช้ภาษาเดียวกันมาช่วยในการสื่อสาร และเพิ่มช่อง

ทางการสื่อสารต่าง ๆ และควรกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานโดยมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน มีการติดตามเป็นระยะ เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร



<b>Title</b>	THE CROSS-CULTURAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS IN SPECIAL AREA SCHOOLS TAK PROVINCE
<b>Author</b>	Phanthakan Songboonrod
<b>Advisor</b>	Assistant Professor Sathiraporn Chaowachai, Ed.D.
<b>Academic Paper</b>	M.Ed. Independent Study in Educational Administration, Naresuan University, 2022
<b>Keywords</b>	Cross-Cultural Leadership Special Area Schools Administrators in Special Area Schools

### ABSTRACT

The purposes of this research were to study the Cross-Cultural Leadership of administrators and the guidelines to develop the Cross-Cultural Leadership of administrators in special area schools Tak Province. There are research methods as follows: Step 1 is the study of the Cross-Cultural Leadership of administrators. The sample group consisted of 62 administrators acquired by Purposive sampling. The tool used for data collection was 5 rating scale questionnaires of the Cross-Cultural Leadership of administrators. The collected data were analyzed by mean and standard deviation. Step 2 is the study of guidelines to develop the Cross-Cultural Leadership of administrators. The informant group was 5 experts acquired by Purposive sampling. The tool used for data collection was the interview about the guidelines to develop the Cross-Cultural Leadership of administrators. Then analyze the data by content analysis. The results were shown that:

1. The results of a study on the Cross-Cultural Leadership of administrators in special area schools Tak Province overall was at the highest level. When considering by each aspect, it was found that the highest aspect was the Empathy in working. The lowest aspect was the ability to communicate.

2. The results of a study on guidelines to develop the Cross-Cultural Leadership of administrators in special area schools Tak Province found that the

administrators should provide the crews who have domiciles in the area to participate the traditional activities and introduce the community context. The administrators should establish the training, the meeting conference in practice frequently provide the crews in the area or using the same language to assist to communicate and increase the ways of communications and specify the working schedule with obvious period of time and follow up to support and provide the convenience to the crews.



## ประกาศคุณูปการ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ เมตตากรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.สธิพร เขาวนชัย อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ตลอดจนให้การสนับสนุนและช่วยเหลือจนการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารวิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ดร.ศราวุธ คำแก้ว รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และดร.ภูธนภัส พุ่มไม้ ผู้อำนวยการโรงเรียนตากพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตากที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้จนสมบูรณ์และมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหารในโรงเรียนพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาตอบแบบสอบถามจนสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ นายวัลลภ โตรวานนท์ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ดร.ธวัชชัย แสงแปลง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่โกนเกน และดร.ศิริภัสสร ชุมภูเทพ ผู้อำนวยการโรงเรียนป่าไม้อุทิศ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 นายจิระพงษ์ สุริยา ผู้อำนวยการโรงเรียนอุ้มผางวิทยาคม และนายอลงกต เทอดโยธิน ผู้อำนวยการโรงเรียนโมโกรวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ให้คำแนะนำและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณบิดา มารดาของผู้วิจัย ครอบครัวของผู้วิจัย และขอขอบคุณเพื่อน ๆ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่ได้ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ และช่วยเหลือในการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน

พันธกานต์ ทรงบุญรอด



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุุณูปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม.....	11
บริบทจังหวัดตาก.....	18
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	24
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	26

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	27
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัด ตาก .....	27
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก .....	31
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	34
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัด ตาก .....	35
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน พื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก .....	44
บทที่ 5 บทสรุป.....	50
สรุปผลการวิจัย.....	50
อภิปรายผลการวิจัย.....	52
ข้อเสนอแนะ .....	55
บรรณานุกรม.....	57
ภาคผนวก.....	61
ประวัติผู้วิจัย .....	76

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม.....	14
ตาราง 2 แสดงจำนวนผู้บริหาร ครู และนักเรียน ของโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ....	21
ตาราง 3 แสดงวัน และเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์.....	33
ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	35
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ในภาพรวม .....	36
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	37
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน	39
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร .....	40
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการสร้างควมไว้วางใจ.....	42
ตาราง 10 แสดงผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก .....	48

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	26



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การอยู่ร่วมกันของคนในโลกปัจจุบันคือการรวมกลุ่มประเทศที่มีอาณาเขตเชื่อมโยงติดต่อกันเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อวัตถุประสงค์ในการแข่งขันและการอยู่รอด ในลักษณะการเพิ่มอำนาจการต่อรอง ทั้งระบบเศรษฐกิจการเมืองกับกลุ่มประเทศต่าง ๆ โดยอาศัยฐานจากเงินทุนสำรอง จำนวนประชากร ทรัพยากรทางด้านวัตถุดิบ ด้านพลังงาน และด้านอื่น ๆ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ประชากรในแต่ละประเทศสามารถเคลื่อนย้ายอพยพและทำงานในองค์กรของต่างประเทศได้ อีกทั้งยังสามารถรวมกลุ่มได้อย่างเสรี ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อนโยบายการบริหารประเทศและการวางแผนการบริหารจัดการในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในแต่ละประเทศโดยตรง ซึ่งโดยหลักการแล้วการรวมตัวหรือการร่วมมือของกลุ่มประเทศต่าง ๆ ล้วนมีเป้าหมาย เพื่อความสำเร็จในเชิงการค้า สังคม และการดำเนินธุรกิจต่อภาครัฐและภาคเอกชน การขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจจึงเป็นอีกมิติหนึ่งที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนแรงงานระหว่างประเทศ ส่งผลให้เกิดความเสรีทางการค้าระหว่างประเทศ การคมนาคมมีความสะดวกสบายรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โลกที่เคยกว้างกลับเล็กลงดินแดนแต่ละประเทศที่อยู่ห่างไกลกันสามารถติดต่อกันได้ภายในเวลาเสี้ยววินาที ส่งผลให้เกิดความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี (วรพงษ์ วรณธรรม, 2562) เป้าหมายอาจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัญหาที่เกิดมาจากความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม แม้กระทั่งพื้นฐานทางด้านครอบครัวและด้านการศึกษา เหล่านี้คือรากเหง้าของการเกิดปัญหาการปฏิบัติงานต่าง ๆ ร่วมกันในองค์กรไม่ว่าแม้แต่สถานศึกษาที่ต้องปรับตัวเพื่อรองรับการผลิตประชากรโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ตามเป้าหมายของการบริหารประเทศ (พัชราภรณ์ จันทระโคตร, 2561)

ประเทศไทยเป็นประเทศที่ตั้งอยู่ศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียน การติดต่อสื่อสารจากผู้คนต่างวัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลอย่างยิ่ง รัฐบาลจึงต้องเร่งให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนและการปฏิรูปประเทศมากยิ่งขึ้น การปรับเปลี่ยนประเทศไทยให้เข้าสู่ยุคการปฏิรูปประเทศไทย 4.0 เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับโครงสร้างของประเทศซึ่งนับได้ว่าเป็นการปฏิรูปครั้งใหญ่ จากประเทศที่มีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบด้านความหลากหลายเชิงชีวภาพ (Bio-Diversity) และความหลากหลายเชิงวัฒนธรรม (Culture Diversity) มาเป็นความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ไม่ใช่แค่การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองเท่านั้น ในด้านการศึกษาที่จะต้องเตรียมตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่หลากหลายภาษา

จึงเข้ามามีบทบาทต่อพลเมืองในประเทศที่จะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจ องค์กรทางการศึกษา จึงจำเป็นต้องปรับตัวและรองรับคนต่างชาติที่เข้ามาศึกษา และทำงานในหน่วยงานทางการศึกษา ทั้งเป็นครู นักเรียนและบุคลากร ทำให้มีการทำงานร่วมกับคนต่างวัฒนธรรม ประเด็นของความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนที่สังกัดอยู่ในองค์กรต่าง ๆ หรือสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะบุคลากรระดับผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องทำการศึกษาและทำความเข้าใจในเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคคลที่ต้องปฏิสัมพันธ์ด้วย (Multicultural) ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่เป็นพลเมืองในประเทศของตนเอง (Local People) และบุคคลที่เป็นชาวต่างชาติ (Foreigners) (รัชพล แสงสว่าง, 2558) การจัดการข้ามวัฒนธรรมนั้น จึงจำเป็นและมีความสำคัญสำหรับบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจหรือสถาบันการศึกษาที่มีโอกาสในการทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ เพื่อรี รูประวิเชตร์ (2560, น. 153)

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันภายในองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับระบบการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการองค์กร การทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนและสามารถดำเนินต่อไปโดยปราศจากความขัดแย้ง อันเป็นผลมาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมไปถึงการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้ทันต่อสถานการณ์ในยุคของศตวรรษที่ 21 ซึ่งยังไม่ครอบคลุมถึงพื้นที่ที่มีภูเขาสูงชันหรืออยู่ในหุบเขา เชิงเขาหรืออยู่ป่าลึกที่มีความทุรกันดารและห่างไกลจากความเจริญ การคมนาคมเป็นไปด้วยความยากลำบาก ประชากรที่อาศัยอยู่ในพื้นที่เหล่านี้มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์ เช่น กะเหรี่ยง ละว้า ม้ง ไทยใหญ่ พม่า จีนฮ่อ เป็นต้น ซึ่งในแต่ละกลุ่มชาติพันธุ์มีความเชื่อและวิถีชีวิตที่แตกต่างกัน อีกทั้งคนในพื้นที่สูงส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาน้อยทำให้กระบวนการพัฒนาเป็นไปด้วยความยากลำบาก ประกอบกับมีการเพิ่มของประชากรอยู่ในอัตราสูงและมีการอพยพเข้ามาเพิ่มจากที่แตกต่างกัน (ณัฐชญา ปวงคำคง, 2560) การจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสในพื้นที่ลักษณะพิเศษ (พื้นที่ภูเขาสูงในถิ่นทุรกันดารและพื้นที่เกาะ) จึงเป็นการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนในพื้นที่ที่ได้รับการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย เหมาะสมกับบริบทซึ่งเป็นตามบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และยังสอดคล้องกับปฏิญญาสากลขององค์การสหประชาชาติ ว่าด้วยสิทธิเด็กที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน โดยเฉพาะในกลุ่มเด็กด้อยโอกาสอีกด้วย (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) จังหวัดตากเป็นจังหวัดที่มีพื้นที่ติดกับชายแดนประเทศสหภาพเมียนมาเปรียบเสมือนประตูทางเข้า ออก ส่วนหนึ่งของประเทศไทยในทิศตะวันตก ทำให้ได้รับอิทธิพลจากการข้ามวัฒนธรรม ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่เข้ามาอย่างต่อเนื่อง องค์กร หน่วยงาน และสถานศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม

ที่หลากหลาย รวมถึงสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรม และสามารถอยู่ร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีความสุข

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อม สร้างความเข้าใจกับบุคลากร ในสถานศึกษา และเตรียมความพร้อมของผู้เรียนให้สามารถทำงานและดำรงชีพสากล บนความแตกต่างทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา และพื้นฐานการศึกษาเดิม ซึ่งภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์ต่อคนในองค์กร จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่มี ความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมที่หลากหลายในองค์กรที่เป็นพหุวัฒนธรรม ในการศึกษาทฤษฎีแนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้นพบว่าแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำมากมายหลายทฤษฎี โดยเฉพาะ ทฤษฎีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องทางด้านพหุวัฒนธรรม เนื่องจากประเด็นปัญหา ด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารองค์กร พบว่าความหลากหลายทางด้านการทำงานส่งผลต่อ การทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีปัจจัย องค์ประกอบที่หลากหลายในการบริหารจัดการ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) ที่ประกอบด้วย ความไว้วางใจหรือความเชื่อใจ การเอาใจใส่ การเปลี่ยนแปลง อำนาจ และการสื่อสาร (ณัฐรัฐ ธนธิตกร, 2555) มืองค์ประกอบหลักที่สำคัญของ (Grisham, 2006) ที่ได้ศึกษาการพัฒนา ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม คือ พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถ ในการบริหารจัดการหรือนำคนที่มีความหลากหลายทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีปฏิบัติ ให้มีความเข้าใจตรงกัน มีแนวคิดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันซึ่งประกอบด้วย ด้านการเอาใจใส่ ด้านการไว้วางใจ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร และด้านการจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารโรงเรียนถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุน เสริมสร้างเจตคติของครูและบุคลากร ทางการศึกษาให้เข้าใจหรือตระหนักต่อการพัฒนาผู้เรียน

จากความสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมดังกล่าวมา ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ซึ่งถือว่าเป็นพื้นที่ ที่มีความท้าทายในการบริหารงาน อีกทั้งยังเป็นโรงเรียนที่มีความยากลำบากในการคมนาคม ขาดแคลนสาธารณูปโภค สาธารณูปการหรือปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิต มีความเสี่ยงภัย และมีความ ชุกชุมของโรคภัย ไข้เจ็บ และมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนั้นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบท พื้นที่นี้คือภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารจัดการ บนความยากลำบากและความหลากหลายทางวัฒนธรรมของพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ซึ่งการศึกษา ในครั้งนี้จะทำให้ทราบคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่จะเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาในโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษทราบคุณลักษณะภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ ในบริบทของจังหวัดตาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ ในบริบทของจังหวัดตาก
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ หรือวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาโรงเรียนพื้นที่พิเศษในสังกัดให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนของการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ การศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก และการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก โดยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

#### ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และด้านการสร้างความไว้วางใจ

#### ขอบเขตกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ในปีการศึกษา 2565 โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 62 คน

#### ขอบเขตตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก



## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

### ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ในขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกจากข้อการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้านมาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

### ขอบเขตกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาและมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาที่มีบริบทพหุวัฒนธรรม ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 5 คน

### ขอบเขตตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ หมายถึง พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารในโรงเรียนพื้นที่พิเศษที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา บริหารจัดการ และควบคุมสถานการณ์ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ให้ได้รับความเท่าเทียมอย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกัน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนพื้นที่พิเศษที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างแรงกระตุ้น มีความหนักแน่น มุ่งมั่น ปรับตัว และเชื่อมั่นในตนเองเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะสนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในสถานศึกษา

1.2 ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนพื้นที่พิเศษมีความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก พฤติกรรมการแสดงออกและการยอมรับถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคคลในสถานศึกษา ทั้งทางด้านอารมณ์ ด้านความรู้สึกรัก

1.3 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนพื้นที่พิเศษมีพฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ต้องอาศัยการถ่ายทอดความรู้ ความคิด ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารให้กับผู้อื่นอย่างชัดเจน ไม่เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน โดยคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้อื่น

1.4 ด้านการสร้างควมไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนพื้นที่พิเศษ มีพฤติกรรมใสใจ ผูกพันหรือสร้างความเชื่อมั่น น่านับถือ เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตัว มีความเมตตา ซื่อสัตย์ ทำงานอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ และเป็นที่ไว้วางใจของบุคลากร ในสถานศึกษาและบุคคลภายนอก

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ หมายถึง แนวการปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ ด้านการมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน ด้านการมีความสามารถ ในการสื่อสาร และด้านการสร้างควมไว้วางใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนพื้นที่พิเศษ และผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษสามารถนำผลที่ได้ไปสร้างเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ข้ามวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

3. โรงเรียนพื้นที่พิเศษ หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก ที่ผ่านหลักเกณฑ์ การพิจารณาของสำนักงานในพื้นที่พิเศษของกรมบัญชีกลางในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 9 อำเภอ ประกอบด้วย 1) อำเภอเมืองตาก จำนวน 1 โรงเรียน 2) อำเภอวังเจ้า จำนวน 2 โรงเรียน 3) อำเภอบ้านตาก จำนวน 1 โรงเรียน 4) อำเภอสามเงา จำนวน 4 โรงเรียน 5) อำเภอแม่สอด จำนวน 8 โรงเรียน 6) อำเภอแม่ระมาด จำนวน 9 โรงเรียน 7) อำเภอท่าสองยาง จำนวน 14 โรงเรียน 8) อำเภอพบพระ จำนวน 20 โรงเรียน และ 9) อำเภออุ้มผาง จำนวน 16 โรงเรียน รวมทั้งหมด 75 โรงเรียน

4. ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือรักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน ของโรงเรียนสังกัดคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณาของสำนักงานในพื้นที่พิเศษของกรมบัญชีกลาง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ผู้วิจัย  
ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 คุณลักษณะของผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม
  - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม
  - 3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม
4. บริบทจังหวัดตาก
  - 4.1 สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานของจังหวัดตาก
  - 4.2 สภาพการจัดการศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหารการศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554, น. 1) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ ควบคุมและการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจของสถานศึกษา โดยมุ่งให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, น. 2) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน ให้มีความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยมหรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจนั้นต้องการให้มีสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในระบบโรงเรียนและนอกโรงเรียน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, น. 23) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล อาจเป็นการดำเนินงานของผู้บริหารร่วมกับครูหรือบุคลากรในโรงเรียน และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือการพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่ และพัสดุ ครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัย ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่าภารกิจทางการบริหารการศึกษาหรืองานบริหารการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียน

จิตรจรรยา ทรงวิทยา (2562, น. 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายการศึกษาหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตรคือให้นักเรียนมีสุขภาพดีมีคุณธรรมและเป็นพลเมืองที่ดี สามารถใช้ประโยชน์ของวิชาที่เรียนมีความสำคัญเกี่ยวกับเศรษฐกิจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ตามขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการโดยผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินการวางแผนเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ในการพัฒนาสถานศึกษาพัฒนาผู้เรียน ชุมชน สังคมในทุกด้าน เพื่อให้ทุกภาคส่วนได้รับประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะผู้เรียนและสังคม

### ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

ภารดี อนันต์นาวิ (2553, น. 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเป็นสิ่งที่จะช่วย

การขับเคลื่อนนโยบายและกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและก่อให้เกิดศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด โดยต้องอาศัยการกำหนดขั้นตอนวิธีการอย่างเป็นระบบ มีการจัดการทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรด้านอื่น ๆ ให้คุ้มค่าที่สุด รวมถึงการประเมินผลเพื่อนำผลที่ได้มากลับมาแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องและเหมาะสม

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554, น. 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบ เข้าร่วมดำเนินการมีรูปแบบขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งมีความสามารถในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานที่ให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ได้รับ มอบหมายหรือตามแบบแผนปฏิบัติที่ได้วางไว้

พิมพกา ธรรมสิทธิ์ (2554, น. 1) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะการบริหารสถานศึกษานั้นจะต้องสัมพันธ์กันกับพฤติกรรมมนุษย์และพฤติกรรมของสังคม ซึ่งจะต้องอาศัยทั้งความรู้ทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์

ครุชิต มาลัยวงศ์ (2557) กล่าวว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญมากเพราะการศึกษาของเยาวชนหรือคนในประเทศจะดีหรือเลว จะทำให้คนในประเทศแข่งขันกับคนในประเทศอื่น ๆ ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษา หรืออีกนัยหนึ่งก็คือขึ้นอยู่กับผู้บริหารการศึกษาของบ้านเมืองนั่นเอง หากประเทศใดได้นักบริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ประเทศนั้นก็จะมีความรุ่งเรืองในทุก ๆ ทาง ในทางตรงกันข้ามหากประเทศใดไม่มีนักบริหารการศึกษาที่เก่ง และทำงานโดยกำหนดเอาความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของประเทศชาติเป็นธงชัยแล้ว ก็ยากที่ประเทศนั้นจะรุ่งเรืองได้

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการดำเนินการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีคุณภาพและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษาให้มีความพัฒนาและเจริญก้าวหน้า

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

วิเชียร วิทยอดม (2553, น. 44) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและ

ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2554, น. 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นสู่การทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำเป็นที่ต้องการในสถานที่ทำงานองค์กร ชุมชน และประเทศ ผู้นำในกลุ่มไม่ได้จำกัดจำนวนผู้นำที่แท้จริงช่วยทางกลุ่มให้บรรลุในสิ่งที่เขาเชื่อว่ามีสำคัญ

ประภาพรณ รักเลี้ยง (2556, น. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้นำในการปลุกใจให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อมั่น และสนับสนุนบุคคลที่มีความปรารถนาจะทำงานให้สามารถทำงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กรร่วมกันกำหนดไว้

บุษยา วีรกุล (2558, น. 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจหรืออิทธิพล ที่จะทำให้อื่นยอมรับในค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชี้แนะและทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560, น. 2) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของผู้มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงานเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล สามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการของบุคคลที่ใช้ความรู้ความสามารถและอิทธิพลในการบังคับบัญชาให้ผู้อื่นปฏิบัติงานหรือกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน อีกทั้งยังช่วยประสานงานและอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในองค์กร

### คุณลักษณะของผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 121 อ้างถึงใน Yukl, 1998) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ และด้านความสามารถที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร

วิเชียร วิทยอดม (2553, น. 11) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีลักษณะท่าทาง มีความตื่นตัว มีสติปัญญา มีความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่ม รู้จักการเข้าสังคม ฯลฯ เป็นแบบฉบับหรือแบบอย่างแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อได้สัมผัสหรือพบเห็นเข้าก็เกิดการยอมรับในตัวผู้นำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560, น. 20) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำควรมีดังนี้ มีความสามารถในการควบคุมตนเอง มีความซื่อสัตย์ มีความยืดหยุ่น มีความเข้าใจผู้อื่นเป็นอย่างดี มีความเฉลียวฉลาด มีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการปกครอง และมีพลังในการทำงานสูง มีความสามารถในการทำงานกับผู้อื่น มีความเข้าใจผู้อื่น สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 14) กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่มีความคิดกว้างไกล ทันทเหตุการณ์กับโลกยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารที่ดีต้องเรียนรู้แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ แล้วนำไปเสริมกับแนวคิดและวิธีการที่ดี ปฏิบัติตามกฎกติกาทางการเมือง สังคม และทางจิตวิทยา ต้องยึดหลักโครงสร้างและส่วนต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กันบ่งบอกถึงลักษณะที่เป็นองค์การรวม มองด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรมสัมพันธ์กัน และการบูรณาการร่วมกันอย่างเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง สิ่งที่ใช้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะประจำของผู้นำที่ต้องมีความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์ เป็นแบบอย่างที่ดี น่าเคารพนับถือ มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา และยอมรับในความแตกต่างของผู้อื่น

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

#### ความหมายภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

พระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ (2553) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิต ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จารีตประเพณี พิธีกรรม และภูมิปัญญา ซึ่งกลุ่มชนและสังคมได้ร่วมสร้างสรรค์ สังคม ปลูกฝัง สืบทอด เรียนรู้ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามทั้งด้านจิตใจและวัตถุอย่างสันติสุขและยั่งยืน

ณัฐรัฐ ธนธิตกร (2555) กล่าวว่า ผู้นำข้ามวัฒนธรรมจะต้องมีความพยายามแก้ไขปัญหาของการทำงานที่มีคนในองค์กรมาจากหลายประเพณีมาจากท้องถิ่น เชื้อชาติ วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

ส่วนมากมักจะมีปัญหาในการสื่อสาร ความเข้าใจ และความคิด วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน จนกลายเป็นความขัดแย้ง (Cross-Cultural Conflict) โดยจะต้องแก้ไขปัญหานี้ด้วยการเจรจา (Negotiate) และมีข้อตกลงเพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

รัชพล แสงสว่าง (2558) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการแสดงปฏิกิริยาหรือแสดงพฤติกรรมของเราโดยเฉพาะเมื่อมีการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งอิทธิพลของวัฒนธรรมนี้เอง ทำให้การสื่อสารกับบุคคลต่างวัฒนธรรมส่งผลให้เกิดความแปลกประหลาดใจหรือไม่พึงพอใจ หรือไม่เข้าใจกันได้

ธิดารัตน์ องค์กร (2559) กล่าวว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม หมายถึง การเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหรือหลากหลายวัฒนธรรม โดยใช้ทักษะภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหาซึ่งเกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม

พัชราภรณ์ จันทโรตร (2561) กล่าวว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารการจัดการหรือการบริหารบุคคลที่มีความหลากหลายทางด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีการปฏิบัติให้มีความเข้าใจตรงกัน และมีแนวคิดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

วรพงษ์ วรรณราม (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่ผู้บริหารนั้นต้องเผชิญกับความหลากหลายของความเชื่อ ค่านิยม ความหลากหลายของประเพณีของคนในองค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการองค์กรภายใต้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้บรรลุเป้าหมาย

สุกัญญา ศรีแก้ว (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่แตกต่าง และมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ให้มีความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดในการพัฒนาสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา บริหารจัดการ และควบคุมสถานการณ์ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ให้ได้รับความเท่าเทียมอย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

#### องค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

ณัฐรัฐ ธนธิตกร (2555) ได้สรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีความสามารถในการสื่อสาร 3) การมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง 4) การมีความสามารถในการเจรจา



5) การมีความเข้าใจในวัฒนธรรมของคนอื่นได้เป็นอย่างดี และ 6) การมีความสามารถในการสื่อสารได้หลายภาษา

นิคม นาคอ้าย (2559) ได้สรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้  
1) การมุ่งเน้นเป้าประสงค์เชิงจริยธรรม 2) ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างความสัมพันธ์ 4) การสร้างและแบ่งปันความรู้ และ 5) การเชื่อมโยงกับองค์กรอื่นในการเปลี่ยนแปลง

พัชราภรณ์ จันทระโคตร (2561) ได้สรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสื่อสาร 2) การเอาใจใส่ 3) การจัดการความขัดแย้ง 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) ความไว้วางใจ

วรพงษ์ วรณราม (2562) ได้สรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดหนองคาย มี 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การสื่อสาร 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) ความเห็นอกเห็นใจ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) ความไว้วางใจ

สุกัญญา ศรีแก้ว (2563) ได้สรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความไว้วางใจ 2) ความเห็นอกเห็นใจ 3) การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม 4) อำนาจเชิงสร้างสรรค์ และ 5) การสื่อสารเชิงวัฒนธรรม

Grisham (2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับสิ่ง 3 สิ่ง ดังนี้ คือ ผู้นำ (leadership) ผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (situation) การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมอย่างง่ายเพื่อที่จะนำไปใช้และสร้างภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมในการพัฒนาการดำเนินงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การไว้วางใจ 2) การเห็นอกเห็นใจ 3) การเปลี่ยนแปลง 4) อำนาจ และ 5) การสื่อสาร

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมนั้นเกิดจากปัจจัยของความหลากหลายทางวัฒนธรรมในแต่ละองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านสังคม เชื้อชาติ ภาษา และวัฒนธรรมและเพื่อค้นหาลักษณะของผู้นำที่สามารถบริหารจัดการในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม พบว่าแนวคิดของนักวิชาการมีส่วนที่คล้ายคลึงกันและมีส่วนที่แตกต่างกันไป ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมาเป็นภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

ที่	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม	แหล่งข้อมูล							ความถี่
		1	2	3	4	5	6	7	
		Grisham (2006)	ณัฐรัฐ ธนดิติกร (2555)	ธิดารัตน์ องค์การ (2559)	นิคม นาคอ้าย (2559)	พัชราภรณ์ จันทร์ไตรศร (2561)	วรพงษ์ วรรณราม (2562)	สุกัญญา ศรีแก้ว (2563)	
1	การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6
2	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์				✓				1
3	การบริหารความขัดแย้ง		✓			✓	✓		3
4	การมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน	✓		✓		✓	✓	✓	5
5	การมีความสามารถในการสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
6	การสร้างควมไว้วางใจ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	7

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ได้จำนวน 6 ด้าน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมโดยแสดงในรูปความถี่และคัดเลือกภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 50 ของความถี่ทั้งหมด เพื่อนำภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย สรุปได้ว่าภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน
3. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร
4. ด้านการสร้างควมไว้วางใจ

### ความหมายของการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งได้นิยามหรือให้ความหมายดังนี้

Bass and Avolio (1994, p. 245) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง ผู้นำสร้างบทบาท ทำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ เชื่อถือและนับถือ ทำให้ผู้ตามเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา ผู้นำจะต้องยกระดับจุดมุ่งหมายของผู้ตามให้เห็นความสำคัญของคุณค่าและผลลัพธ์ของงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

Burns (1978 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 น. 259) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรมของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีภาวะผู้นำที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมาสนใจอุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม ทำให้ผู้ตามมองภาพในอนาคตที่ชัดเจนขึ้น

Warren Bennis (1995 อ้างถึงใน John van Maurik, 2545, น. 131) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องกล้าแสดงออก ฟังความคิดความรู้สึกของตนเอง เรียนรู้จากที่เลี้ยง จดจ่ออยู่กับวิสัยทัศน์ และมุ่งไปยังจุดมุ่งหมายที่ท้าทายในบริบทการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ไม่ใช่ให้ผู้อื่นมาเปลี่ยนแปลงตนเอง

Grisham (2006) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถหรือคุณสมบัติเฉพาะคนในด้านวิสัยทัศน์ การปลูกฝังความภาคภูมิใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้สติปัญญา การพิจารณาไตร่ตรอง และมุ่งเน้นในการสร้างการเปลี่ยนแปลง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544, น. 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนความสามารถของผู้ตามให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามเข้าใจภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมุ่งสู่ประโยชน์ของส่วนรวม

นิตย สัมมาพันธ์ (2546, น. 52) กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามมีพฤติกรรมการทำงานที่มากกว่าปกติ ดังนี้

1. มุ่งไปที่ภารกิจ (Mission) เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
2. ยกระดับแรงจูงใจให้มีเป้าหมายที่สูงขึ้น คือ ความสำเร็จและอุดมคติ
3. มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเอง สามารถประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

สัมมา ธรณิธย์ (2556, น. 113) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับ โดยใช้ความรู้

ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตน เพื่อองค์กรและใช้การจูงใจใ้มน้ำความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่อง ความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่มและความรวดเร็วในการดำเนินงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

सानิตย์ หนูนิล (2562, น. 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ อิทธิพลของผู้นำ ที่มีต่อผู้ตามในด้านทางความคิดและพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและเพื่อ ให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างแรงกระตุ้น มีความหนักแน่น มุ่งมั่น ปรับตัวและเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะสนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นในสถานศึกษา

#### **ความหมายของการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน**

มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นิยามหรือให้ความหมายดังนี้

Grisham (2006) กล่าวว่า การมีความเห็นอกเห็นใจ คือ ความสามารถในการนำตัวเอง ไปอยู่ในที่ของบุคคลอื่นเพื่อให้รู้ถึงประสบการณ์ ทศนคติ และสามารถสื่อสารกับบุคคลอื่นเพื่อให้เกิด ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน

วีร์ เมฆวิสัย (2558) กล่าวว่า ความเห็นอกเห็นใจ คือ ความสามารถของบุคคล ในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่นได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งส่งผลสำคัญในการดำเนินชีวิต ร่วมกับผู้อื่นในสังคมทั้งในด้านลบและด้านบวก

จิณห์จุฑา ดาลลาส (2558) กล่าวว่า ความเห็นอกเห็นใจ คือ คุณสมบัติของการอยู่ร่วมกัน ของมนุษย์ เพราะเป็นการนำความรู้สึกถึงความเข้าใจอย่างแท้จริง

วรพงษ์ วรรณราม (2562) กล่าวว่า ความเห็นอกเห็นใจ คือ พฤติกรรมที่แสดงถึงความเข้าใจ ความรู้สึกของผู้อื่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีเอาไว้กับคนอื่น ๆ

สุกัญญา ศรีแก้ว (2563) กล่าวว่า ความเห็นอกเห็นใจ คือ พฤติกรรมที่แสดงออก ถึงความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เปิดใจยอมรับผู้อื่น ให้ความร่วมมือ สร้างและรักษาความสัมพันธ์ อันดีเอาไว้กับคนอื่น ๆ

กล่าวโดยสรุป การมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก พฤติกรรมการแสดงออกและการยอมรับถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคคล ในสถานศึกษาทั้งทางด้านอารมณ์ ด้านความรู้สึก

### ความหมายของการมีความสามารถในการสื่อสาร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีความสามารถในการสื่อสารซึ่งได้นิยามหรือให้ความหมายดังนี้

Grisham (2006) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองบุคคลขึ้นไป โดยมีการแบ่งปันความรู้สึก ความเชื่อ ความคิด เพื่อแสดงความต้องการในการปฏิบัติที่ชัดเจน หรือข้อตกลงร่วมกัน รวมไปถึงการมีอิทธิพลในการสื่อสาร

ชัยนันท์ นันทพันธ์ (2559, น. 2) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการของการถ่ายทอดสารจากฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้ส่งสารไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้รับสาร โดยผ่านสื่อหรือช่องทางการสื่อสาร

เมตตา วิวัฒนานุกูล (กฤตวิทย์) (2559, น. 1) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนและตีความสัญลักษณ์ในบริบทหนึ่ง ๆ โดยบุคคลในกระบวนการสื่อสารนั้น มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมากพอในระดับที่มีการตีความและความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมแตกต่างกัน นำไปสู่การรับรู้ความหมายที่ไม่เหมือนกัน

ณัฐชуда วิจิตรจามรี (2561, น. 11) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ การส่งและรับข่าวสาร โดยบุคคลเดียวหรือหลายคน ซึ่งอาจถูกบิดเบือนด้วยสิ่งรบกวนภายในสภาพแวดล้อม และมีโอกาสที่จะทำให้เกิดข้อมูลตอบกลับจากผู้รับสาร

วรพงษ์ วรณธรรม (2562) กล่าวว่า พฤติกรรมการส่งข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง เพื่อให้ทราบข่าวสารหรือเรื่องราวอื่น ๆ โดยผ่านช่องทางในการสื่อสารและเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจนเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

สุกัญญา ศรีแก้ว (2563) กล่าวว่า กระบวนการแลกเปลี่ยนสารระหว่างบุคคลที่มีความคิด ค่านิยมแตกต่างกัน จึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างและพยายามเรียนรู้วัฒนธรรมซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารที่สร้างสรรค์และมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายในด้านสิ่งแวดล้อม

กล่าวโดยสรุป การมีความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ต้องอาศัยการถ่ายทอดความรู้ ความคิด ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารให้กับผู้อื่นอย่างชัดเจน ไม่เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน โดยคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้อื่น

### ความหมายของการสร้างความไว้วางใจ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจซึ่งได้นิยามหรือให้ความหมายดังนี้

Grisham (2006) กล่าวว่า ความไว้วางใจ คือ พฤติกรรมที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในหมู่คณะ ที่มีผลต่อบุคคลอื่น โดยมีความคาดหวังที่จะปฏิบัติให้ผู้ที่ไว้วางใจเกิดความมั่นใจและเชื่อใจ

Folkman & Zenger (2019) กล่าวว่า ความไว้วางใจ คือ การที่ผู้นำต้องเชื่อใจใครสักคน มีเหตุผลที่ดีคือการประเมินความสามารถในเชิงบวก อาจเป็นการสร้างความสมดุลระหว่างผลลัพธ์กับคนอื่น สร้างความร่วมมือที่ดีกับคนอื่น และการตัดสินใจจากความเชี่ยวชาญในการทำงาน ความรอบรู้และเทคนิคในการทำงานอีกทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีจะทำให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานด้วย

ฉันทันท์ วรเศรษฐพงษ์ (2558) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ ประกอบด้วย การรับรู้ความเสี่ยง การรับรู้คุณภาพ ความเชื่อมั่น ความเต็มใจ ความตั้งใจแบ่งปันข้อมูล ความตั้งใจซื้อสินค้าและความตั้งใจทำตามคำแนะนำของผู้ขาย

วรพงษ์ วรณธรรม (2562) กล่าวว่า พฤติกรรมที่แสดงถึงความมั่นใจในความไว้วางใจกับบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นคำพูด หรือการกระทำต่าง ๆ

สุกัญญา ศรีแก้ว (2563) กล่าวว่า การเต็มใจ ยินยอมหรือเชื่อมั่นของผู้ที่ไว้วางใจต่อผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ ผู้ที่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจนั้นต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น มีทักษะในการมอบหมายงานที่ทำหาย และสร้างความเชื่อถือให้กับองค์กรได้

กล่าวโดยสรุป การสร้างความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมใส่ใจ ผูกพันหรือสร้างความเชื่อมั่น นานับถือ เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตัว มีความเมตตา ซื่อสัตย์ ทำงานอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ และเป็นที่ไว้วางใจของบุคลากรในสถานศึกษาและบุคคลภายนอก

## บริบทจังหวัดตาก

### สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานของจังหวัดตาก

#### ที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดตาก ตั้งอยู่ภาคเหนือตอนล่างของประเทศ มีพื้นที่ทั้งหมด 16,406.65 ตารางกิโลเมตร เป็นจังหวัดที่มีขนาดเป็นอันดับ 4 ของประเทศและเป็นอันดับ 2 ของภาคเหนือ ตั้งอยู่ระหว่างเส้นรุ้งที่ 15 องศา 50 ลิปดา 36 พิลิปดาเหนือ และเส้นแวงที่ 99 องศา 7 ลิปดา 22 พิลิปดาตะวันออก สูงกว่าระดับน้ำทะเล 116.2 เมตร มีระยะทางห่างจากกรุงเทพฯ เป็นระยะทาง 426 กิโลเมตร สภาพภูมิประเทศของจังหวัดตากเป็นพื้นที่ตามแนวเทือกเขา โดยสภาพพื้นที่จะถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ โดยมีเทือกเขาถนนธงชัยกั้นกลาง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2, 2565)

ส่วนที่ 1 ตั้งอยู่ด้านทิศตะวันออก ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองตาก อำเภอบ้านตาก อำเภอสามเงา และอำเภอวังเจ้า สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาสูงและที่ราบสูงลาดเอียงลงไปทางทิศตะวันออกสู่มแม่น้ำปิงและแม่น้ำวัง ทำให้เกิดพื้นที่ราบแคบริมสองฝั่งของแม่น้ำ

ส่วนที่ 2 ตั้งอยู่ทางด้านทิศตะวันตก ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอแม่สอด อำเภอพบพระ อำเภอแม่ระมาด อำเภออุ้มผาง และอำเภอท่าสองยาง สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาสูง ภูมิอากาศได้รับอิทธิพลมาจากมหาสมุทรอินเดียและทะเลอันดามัน มีความชุ่มชื้นฝนตกมากกว่าซีกด้านตะวันออก

#### อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ ติดกับจังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง  
 ทิศใต้ ติดกับจังหวัดกาญจนบุรี  
 ทิศตะวันออก ติดกับจังหวัดสุโขทัย จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดอุทัยธานี  
 ทิศตะวันตก มีพรมแดนติดกับรัฐกระเหรี่ยง ประเทศสหภาพเมียนมา ยาวประมาณ 540 กิโลเมตร (แม่น้ำเมย 170 กิโลเมตร เทือกเขาตะนาวศรี 370 กิโลเมตร)

#### สภาพภูมิประเทศ

สภาพพื้นที่โดยทั่วไปของจังหวัดตาก แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ด้านตะวันออก ประกอบด้วยภูเขาสูง ประมาณร้อยละ 65 ของพื้นที่ ซึ่งปกคลุมด้วยป่าโปร่งและป่าเบญจพรรณ และด้านตะวันตกประกอบด้วยภูเขาสูง ประมาณร้อยละ 80 ของพื้นที่ ปกคลุมไปด้วยป่าโปร่ง ป่าดงดิบ และป่าสน มีภูเขาที่สำคัญ ได้แก่ ภูเขาถนนธงชัย เขาหลวงและเขาพระเมิน ทั้งนี้เทือกเขาถนนธงชัยกั้นกลางระหว่างฝั่งตะวันออกกับฝั่งตะวันตก ทำให้ลักษณะภูมิอากาศแตกต่างกันไป เนื่องจากเทือกเขาถนนธงชัยเป็นตัวปะทะมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ที่พัดมาจากมหาสมุทรอินเดียและทะเลอันดามัน ทำให้ซีกตะวันออกได้รับความชุ่มชื้นจากลมมรสุมไม่เต็มที่และมีสภาพแห้งแล้ง ส่วนฝั่งตะวันตกจะได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมมากกว่า ทำให้ปริมาณฝนตกมีความชุ่มชื้นโดยเฉพาะในที่ตั้งอยู่ในเขตภูเขา แหล่งน้ำที่สำคัญ ได้แก่ แม่น้ำปิง แม่น้ำวัง แม่น้ำแม่กลอง แม่น้ำเมย คลองวังเจ้า และห้วยแม่ละเมา มีป่าสวนแห่งชาติ 15 ป่า แร่ธาตุที่สำคัญได้แก่ หินแกรนิต สังกะสี และหินปูน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก, 2565)

#### สภาพการจัดการศึกษา

จังหวัดตาก มีหน่วยงานการศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 เขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 ตั้งอยู่ที่บริเวณศาลากลางจังหวัดตาก ตำบลหนองหลวง อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก 63000 เบอร์โทรศัพท์ 055-512-537 เบอร์โทรสาร 055-512-887 ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองตาก อำเภอบ้านตาก อำเภอสามเงา และอำเภอวังเจ้า โดยมีโรงเรียนพื้นที่พิเศษในสังกัดจำนวน 8 โรงเรียน
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 35/4 ถนนประสาธน์วิทย์ อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก 63110 เบอร์โทรศัพท์ 055-536-548 เบอร์โทรสาร

055-531-930 ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอแม่สอด อำเภอพบพระ อำเภอแม่ระมาด อำเภออุ้มผาง และอำเภอท่าสองยาง โดยมีโรงเรียนพื้นที่พิเศษ ในสังกัดจำนวน 64 โรงเรียน

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 4 ถนนท่าเรือ ตำบลระแหง อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก 63000 เบอร์โทรศัพท์ 088-2938738 เบอร์โทรสาร 055-039-827 ประกอบด้วย 9 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองตาก อำเภอวังเจ้า อำเภอบ้านตาก อำเภอสามเงา อำเภอแม่สอด อำเภอพบพระ อำเภอแม่ระมาด อำเภอท่าสองยาง และอำเภออุ้มผาง โดยมีโรงเรียนพื้นที่พิเศษในสังกัดจำนวน 3 โรงเรียน





สภาพการจัดการศึกษาของหน่วยงานการศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 2 แสดงจำนวนผู้บริหาร ครู และนักเรียน ของโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

ที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่ตั้ง อำเภอ	สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา	จำนวน ผู้บริหาร	จำนวน ครู	จำนวน นักเรียน
1	โรงเรียนบ้านห้วยเหลือง	เมืองตาก	สพป. ตาก เขต 1	1	9	130
2	โรงเรียนขุนห้วยตากพัฒนาศึกษา	บ้านตาก	สพป. ตาก เขต 1	1	26	557
3	โรงเรียนบ้านศรีศิริรักษ์	วังเจ้า	สพป. ตาก เขต 1	1	9	140
4	โรงเรียนผาผึ้งวิทยาคม	วังเจ้า	สพป. ตาก เขต 1	1	26	545
5	โรงเรียนบ้านสันป่าบัว	สามเงา	สพป. ตาก เขต 1	1	2	25
6	โรงเรียนบ้านโสมง	สามเงา	สพป. ตาก เขต 1	1	2	26
7	โรงเรียนบ้านอุมวาบ	สามเงา	สพป. ตาก เขต 1	1	3	42
8	โรงเรียนหินลาดนาไฮวิทยาคม	สามเงา	สพป. ตาก เขต 1	1	14	120
9	โรงเรียนชุมชนบ้านท่าสองยาง	ท่าสองยาง	สพป. ตาก เขต 2	4	54	1,270
10	โรงเรียนบ้านแม่จวาง	ท่าสองยาง	สพป. ตาก เขต 2	1	15	342
11	โรงเรียนบ้านแม่ตื่น	ท่าสองยาง	สพป. ตาก เขต 2	2	20	507
12	โรงเรียนบ้านแม่อมกิ	ท่าสองยาง	สพป. ตาก เขต 2	3	43	976
13	โรงเรียนบ้านแม่โพ	ท่าสองยาง	สพป. ตาก เขต 2	1	10	146
14	โรงเรียนบ้านแม่วะหลวง	ท่าสองยาง	สพป. ตาก เขต 2	1	16	293
15	โรงเรียนบ้านแม่ระเมิง	ท่าสองยาง	สพป. ตาก เขต 2	4	69	1,428
16	โรงเรียนบ้านแม่สลิดหลวงวิทยา	ท่าสองยาง	สพป. ตาก เขต 2	5	108	2,660
	ห้องเรียนสาขาเกร๊ะคี	ท่าสองยาง				
	ห้องเรียนสาขาเชียงแก้ว	ท่าสองยาง				
	ห้องเรียนสาขาธรรมศาสตร์ ร่วมใจ	ท่าสองยาง				
	ห้องเรียนสาขาแม่โยะ	ท่าสองยาง				
	ห้องเรียนสาขาแม่นิลคี	ท่าสองยาง				
	ห้องเรียนสาขาแม่สลิดคี	ท่าสองยาง				
	ห้องเรียนสาขาแม่สลิดน้อย	ท่าสองยาง				
17	โรงเรียนบ้านแม่สละ	ท่าสองยาง	สพป. ตาก เขต 2	1	17	292
18	โรงเรียนบ้านแม่สละเหนือ	ท่าสองยาง	สพป. ตาก เขต 2	1	14	320
19	โรงเรียนบ้านแม่ออกผารู	ท่าสองยาง	สพป. ตาก เขต 2	1	10	204
20	โรงเรียนบ้านห้วยนกกก	ท่าสองยาง	สพป. ตาก เขต 2	3	45	977

ที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่ตั้ง อำเภอ	สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา	จำนวน ผู้บริหาร	จำนวน ครู	จำนวน นักเรียน
ห้องเรียนสาขาบ้านจ่อคี						
21	โรงเรียนบ้านแม่พลู	ท่าสองยาง	สพป. ตาก เขต 2	2	30	724
22	โรงเรียนบ้านหนองบัว	ท่าสองยาง	สพป. ตาก เขต 2	4	53	1,276
23	โรงเรียนบ้านป่าคาใหม่	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	2	27	591
24	โรงเรียนบ้านร่มเกล้า 2	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	2	40	966
25	โรงเรียนบ้านร่มเกล้า 3	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	2	19	369
26	โรงเรียนบ้านร่มเกล้า 4	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	2	29	641
27	โรงเรียนรวมไทยพัฒนา 1	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	2	32	779
28	โรงเรียนรวมไทยพัฒนา 2	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	3	43	996
29	โรงเรียนรวมไทยพัฒนา 3	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	2	31	653
30	โรงเรียนรวมไทยพัฒนา 4	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	2	26	424
31	โรงเรียนรวมไทยพัฒนา 5	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	2	24	539
32	โรงเรียนรวมไทยพัฒนา 6	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	1	15	266
33	โรงเรียนไทยราษฎร์ศิริ	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	2	39	908
34	โรงเรียนบ้านขุนห้วยช่องแคบ	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	1	10	145
35	โรงเรียนบ้านช่องแคบ	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	1	15	203
36	โรงเรียนบ้านทีกะเปือ	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	1	11	148
37	โรงเรียนอรุณเมธา	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	2	27	649
38	โรงเรียนห้วยน้ำนักวิทยา	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	2	27	625
39	โรงเรียนตำรวจตระเวน ชายแดน บ้านแม่ออกฮู	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	2	21	473
40	โรงเรียนบ้านมอเกอ	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	1	11	225
41	โรงเรียนบ้านยะพอ	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	2	20	440
42	โรงเรียนบ้านวาเลย์	พบพระ	สพป. ตาก เขต 2	1	17	277
43	โรงเรียนกลาโหมราชเสนา	แม่ระมาด	สพป. ตาก เขต 2	1	10	129
44	โรงเรียนบ้านพะละ	แม่ระมาด	สพป. ตาก เขต 2	1	8	83
45	โรงเรียนบ้านขุนห้วยนกแล	แม่ระมาด	สพป. ตาก เขต 2	1	8	100
46	โรงเรียนบ้านน้ำหอม	แม่ระมาด	สพป. ตาก เขต 2	1	19	395
47	โรงเรียนบ้านห้วยโป่ง	แม่ระมาด	สพป. ตาก เขต 2	1	10	138
48	โรงเรียนบ้านห้วยนกแล ห้องเรียนสาขาน้ำดิบบอนหวาน	แม่ระมาด	สพป. ตาก เขต 2	1	3	40
49	โรงเรียนท่านผู้หญิงพรสม	แม่ระมาด	สพป. ตาก เขต 2	2	25	510

ที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่ตั้ง อำเภอ	สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา	จำนวน ผู้บริหาร	จำนวน ครู	จำนวน นักเรียน
กฤษดาจินดา						
50	โรงเรียนบ้านขุนห้วยแม่ท้อ	แม่ระมาด	สพป. ตาก เขต 2	1	16	283
51	โรงเรียนบ้านสามหมื่น	แม่ระมาด	สพป. ตาก เขต 2	1	11	238
52	โรงเรียนบ้านธงชัย	แม่สอด	สพป. ตาก เขต 2	1	10	191
53	โรงเรียนบ้านห้วยปลาหลด	แม่สอด	สพป. ตาก เขต 2	1	20	251
54	โรงเรียนภูธรวิเศษ	แม่สอด	สพป. ตาก เขต 2	1	17	332
55	โรงเรียนบ้านปูแป้	แม่สอด	สพป. ตาก เขต 2	1	6	76
56	โรงเรียนบ้านเจดีย์โคะ	แม่สอด	สพป. ตาก เขต 2	4	52	1,307
57	โรงเรียนบ้านถ้ำผาโต้	แม่สอด	สพป. ตาก เขต 2	1	10	215
58	โรงเรียนบ้านปูเต้อย	แม่สอด	สพป. ตาก เขต 2	1	16	285
59	โรงเรียนบ้านแม่กลองเก่า	อุ้มผาง	สพป. ตาก เขต 2	1	10	121
60	โรงเรียนบ้านแม่กลองใหม่	อุ้มผาง	สพป. ตาก เขต 2	1	12	281
61	โรงเรียนท่านผู้หญิงวิไล อมตยกุลฯ (บ้านเบ็งเคล็ง)	อุ้มผาง	สพป. ตาก เขต 2	3	50	1,027
62	โรงเรียนบ้านกล้วยทอ	อุ้มผาง	สพป. ตาก เขต 2	3	50	1,088
63	โรงเรียนบ้านนุเซโปล	อุ้มผาง	สพป. ตาก เขต 2	2	25	471
64	โรงเรียนบ้านแม่ละมั่งวิทยา	อุ้มผาง	สพป. ตาก เขต 2	1	16	275
65	โรงเรียนบ้านปรอผาโต้	อุ้มผาง	สพป. ตาก เขต 2	1	20	358
66	โรงเรียนบ้านแม่กลองน้อย	อุ้มผาง	สพป. ตาก เขต 2	1	10	130
67	โรงเรียนบ้านไม้กะพง	อุ้มผาง	สพป. ตาก เขต 2	1	13	231
68	โรงเรียนขุนห้วยบ้านรุ่ง	อุ้มผาง	สพป. ตาก เขต 2	1	10	216
69	โรงเรียนบ้านเขอทะ	อุ้มผาง	สพป. ตาก เขต 2	1	10	201
70	โรงเรียนบ้านหนองหลวง	อุ้มผาง	สพป. ตาก เขต 2	1	15	250
71	โรงเรียนชุมชนบ้านอุ้มผาง	อุ้มผาง	สพป. ตาก เขต 2	2	24	563
72	โรงเรียนสามัคคีวิทยา	อุ้มผาง	สพป. ตาก เขต 2	1	13	295
73	โรงเรียนด่านแม่ละเมา วิทยาคม	แม่สอด	สพม. ตาก	1	22	285
74	โรงเรียนอุ้มผางวิทยาคม	อุ้มผาง	สพม. ตาก	4	74	1,392
75	โรงเรียนโมโกรวิทยาคม	อุ้มผาง	สพม. ตาก	1	8	182
<b>รวม</b>				<b>122</b>	<b>1,686</b>	<b>34,764</b>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Grisham (2006) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Model for Cross-Cultural Leadership) เพื่อนำไปสู่การนำไปการใช้และสร้างภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาการดำเนินงานของผู้นำ พบว่าภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การไว้วางใจ (Trust) 2) การเอาใจใส่ (Empathy) 3) การเปลี่ยนแปลง (Transformation) 4) อำนาจ (Power) 5) การสื่อสาร (Communication) และ 6) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

ณัฐรัฐ ธนิตติกร (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม : สุดยอดภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ พบว่าภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารสถาน มีความครอบคลุม 4 ประเด็นคือ 1) สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 2) องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม 3) มิติของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม และ 4) ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการและจัดการศึกษาบนความแตกต่างและหลากหลายของคณะครูและนักเรียน ที่มีที่มาจากวัฒนธรรม เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา และพื้นฐานการศึกษาเดิมแตกต่างกัน ด้วยการสร้างภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่ประกอบด้วย 1) การมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีความสามารถในการสื่อสาร 3) การมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง 4) การมีความสามารถในการเจรจา 5) การมีความเข้าใจในวัฒนธรรมของคนอื่นได้เป็นอย่างดี และ 6) การมีความสามารถในการสื่อสารได้หลายภาษา

นิคม นาคอ้าย (2559) ได้วิจัยการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลกเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลกมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นเป้าประสงค์เชิงจริยธรรม 2) ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างความสัมพันธ์ 4) การสร้างและแบ่งปันความรู้ และ 5) การเชื่อมโยงกับองค์กรอื่นในการเปลี่ยนแปลง

นนกร มังคละศิริ (2560) ได้วิจัยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่าภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อยรายด้าน ดังนี้ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และด้านการมีคุณธรรม

พัชรภรณ์ จันทระโคตร (2561) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม

ของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่าระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อยรายด้าน ดังนี้ ด้านการสื่อสาร ด้านการเอาใจใส่ ด้านการจัดการความขัดแย้ง ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านความไว้วางใจ

วรพงษ์ วรณราม (2562) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา : การวิจัยผสมผสานวิธี พบว่าภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดหนองคาย มีจำนวน 5 องค์ประกอบหลักซึ่งเรียงตามลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ดังนี้ 1) การสื่อสาร 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) ความเห็นอกเห็นใจ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) ความไว้วางใจ

สุกัญญา ศรีแก้ว (2563) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่าภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีจำนวน 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) ความไว้วางใจ 2) ความเห็นอกเห็นใจ 3) การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม 4) อำนาจเชิงสร้างสรรค์ 5) การสื่อสารเชิงวัฒนธรรม

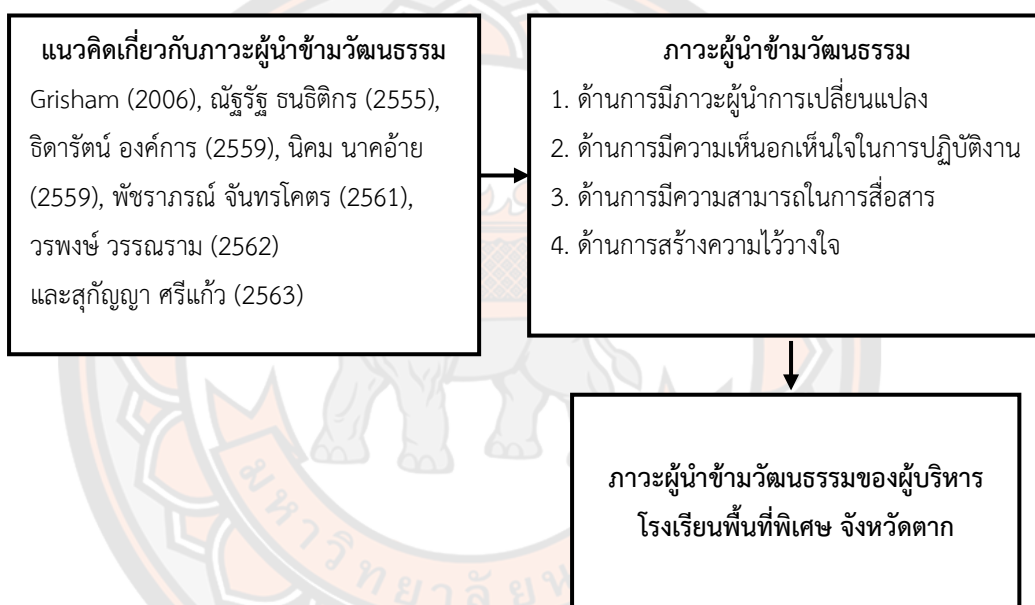


### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เนื้อหาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน
3. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร
4. ด้านการสร้างควมไว้วางใจ

จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ผู้วิจัยแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ผู้วิจัย แบ่งขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก**

**กลุ่มผู้ให้ข้อมูล**

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ในปีการศึกษา 2565 โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 62 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

**ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบและแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 31 ข้อ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 8 ข้อ
2. ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 7 ข้อ
3. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร จำนวน 7 ข้อ
4. ด้านการสร้างควมไว้วางใจ จำนวน 9 ข้อ

โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนในข้อนี้ ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนในข้อนี้ ๆ อยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนในข้อนี้ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนในข้อนี้ ๆ อยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนในข้อนี้ ๆ อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

#### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของแบบสอบถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก มีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก
2. สังเคราะห์ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และด้านการสร้างความไว้วางใจ
3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม ความสอดคล้อง ความครอบคลุมเนื้อหา ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
5. นำแบบสอบถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและความตรงเชิงเนื้อหาจำนวน 3 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) มีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้
  - 5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
  - 5.2 ดร.ศราวุธ คำแก้ว ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก



5.3 ดร.ภูธนภัส พุ่มไม้ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนตากพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก

โดยพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำคะแนนความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ที่ได้จากการลงความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 คน มาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (IOC) ของแบบสอบถาม ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของข้อคำถามในแบบสอบถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขหรือเพิ่มเติมของข้อคำถามให้สมบูรณ์มีความเหมาะสม ตลอดจนปรับแก้ไขข้อความบางข้อคำถามในการสื่อความหมายให้มีความชัดเจน

6. นำผลค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่าเป็นข้อคำถามที่นำไปใช้ได้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ผลปรากฏว่า แบบสอบถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ได้ข้อคำถามตามเกณฑ์ จำนวน 31 ข้อ จากทั้งหมด 31 ข้อ และปรับปรุงบางข้อเพื่อให้ครอบคลุมทุกพฤติกรรมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นแบบสอบถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ได้ข้อคำถามที่นำไปใช้ได้รวมทั้งสิ้น 31 ข้อ ได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 – 1.00

7. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ผลปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.987

8. นำผลการวิเคราะห์พิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง จึงจัดพิมพ์แบบสอบถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยวิธีมีการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำแนกเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 52 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 8 คน และครู จำนวน 2 คน รวมทั้งหมด 62 คน

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลแบบสอบถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้วยตนเองและเก็บข้อมูลด้วยวิธีการให้กรอกแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Google form)

3. นำข้อมูลที่ได้คืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ดำเนินการวิเคราะห์และสรุปผลตามขั้นตอนการวิจัยจากแบบสอบถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก รวมทั้งสิ้น 62 ฉบับ ได้รับคืนและข้อมูลสมบูรณ์ จำนวน 62 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก โดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดกระทำกับข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จเพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แปลความหมายค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก 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

## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาและมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาที่มีบริบทพหุวัฒนธรรม ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 5 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

เป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษาหรือเทียบเท่า มีวิสัยทัศน์ไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการหรือผู้อำนวยการชำนาญการ ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาและมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาที่มีบริบทพหุวัฒนธรรมมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน ได้แก่

1. นายวัลลภ ไตรวานนท์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
2. ดร.ธวัชชัย แสงแปลง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านแม่โกนเกน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
3. ดร.ศิริภัสสร ชุมภูเทพ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนป่าไม้อุทิศ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
4. นายจิระพงษ์ สุริยา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอัมพวงวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก
5. นายอลงกต เทอดโยธิน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการ โรงเรียนโมโกรวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก โดยเลือกจากข้อการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในแต่ละด้านของขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบ

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) จำนวน 4 ด้าน ด้านละ 1 ข้อ รวมทั้งสิ้น 4 ข้อ ประกอบด้วย

1. ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน
3. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร
4. ด้านการสร้างควมไว้วางใจ

#### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก มีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หลักการสัมภาษณ์ การสร้างคำถาม เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาตามที่กำหนด
2. สร้างคำถามในการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลจากแบบสอบถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก จากข้อการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1
3. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
4. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ และเตรียมนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีมีการดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวัน และเวลาในการสัมภาษณ์
3. ดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ในระหว่างวันที่ 30 มกราคม 2566 ถึงวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2566 โดยมีรายละเอียด ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงวัน และเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ที่	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	วันที่ สัมภาษณ์	เวลาที่ สัมภาษณ์
1	นายวัลลภ โทวารานนท์	30 มกราคม 2566	9.30 น.
2	ดร.ธวัชชัย แสงแปลง	31 มกราคม 2566	10.30 น.
3	ดร.ศิริภัสสร ชุมภูเทพ	2 กุมภาพันธ์ 2566	13.00 น.
4	นายจิระพงษ์ สุริยา	6 กุมภาพันธ์ 2566	11.30 น.
5	นายอลงกต เทอดโยธิน	9 กุมภาพันธ์ 2566	15.00 น.

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก โดยมีวิธีการ ดังนี้

- นำข้อมูลที่ได้จากวิธีการจดบันทึกและการบันทึกเสียง มาจัดพิมพ์เป็นข้อมูล
- นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก



ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (n = 62)	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	51	82.26
1.2 หญิง	11	17.74
2. ตำแหน่ง		
2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	52	83.87
2.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	8	12.90
2.3 ครู	2	3.23
3. ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา		
3.1 น้อยกว่า 5 ปี	28	45.16
3.2 5 – 10 ปี	24	38.71
3.3 มากกว่า 10 ปี	10	16.13
<b>รวม</b>	<b>62</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 62 คน แบ่งเป็น เพศชาย จำนวน 51 คน คิดเป็น ร้อยละ 82.26 เพศหญิง จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 17.74 ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 83.87 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 8 คน คิดเป็น ร้อยละ 12.90 ตำแหน่งครู จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.23 และประสบการณ์การบริหาร สถานศึกษา น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 45.16 รองลงมาประสบการณ์การบริหาร สถานศึกษา 5 - 10 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 38.71 ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา มากกว่า 10 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 16.13 ตามลำดับ

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ในภาพรวม

ที่	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (n = 62)		ระดับ ภาวะผู้นำ ข้ามวัฒนธรรม
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.51	0.31	มากที่สุด
2	ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน	4.65	0.37	มากที่สุด
3	ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	4.29	0.41	มาก
4	ด้านการสร้างความไว้วางใจ	4.62	0.30	มากที่สุด
	รวม	4.52	0.29	มากที่สุด

จากตาราง 5 ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.52) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.65) รองลงมา คือ ด้านการสร้างควมไว้วางใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.62) ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.51) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.29) ตามลำดับ



ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร  
โรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่	ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (n = 62)		ระดับ ภาวะผู้นำ ข้ามวัฒนธรรม
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ แล้วนำไปใช้ ปฏิบัติงานในสถานศึกษา	4.26	0.47	มาก
2	ผู้บริหารมีแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงในบริบทของสถานศึกษา	4.68	0.50	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้น อย่างสม่ำเสมอ	4.29	0.49	มาก
4	ผู้บริหารสนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงที่หลากหลายภายในสถานศึกษา	4.71	0.49	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของ สังคมในปัจจุบัน	4.18	0.66	มาก
6	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.81	0.47	มากที่สุด
7	ผู้บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อใช้ในการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ	4.42	0.56	มาก
8	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาไปในทิศทางที่ดีขึ้น	4.77	0.52	มากที่สุด
	รวม	4.51	0.31	มากที่สุด

จากตาราง 6 ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.51) เมื่อพิจารณา รายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.81) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น ในตนเองที่จะเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาไปในทิศทางที่ดีขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.77) ผู้บริหาร สนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.71) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.18) ตามลำดับ



ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน

ที่	ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (n = 62)		ระดับ ภาวะผู้นำ ข้ามวัฒนธรรม
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากรภายในสถานศึกษา	4.56	0.59	มากที่สุด
2	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนอย่างเท่าเทียมไม่แบ่งแยก	4.76	0.46	มากที่สุด
3	ผู้บริหารตระหนักถึงความสามารถของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา	4.52	0.56	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงออกถึงความเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ	4.71	0.49	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสร้างร่วมมือที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา	4.63	0.52	มากที่สุด
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือทุกฝ่ายในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.66	0.62	มากที่สุด
7	ผู้บริหารยอมรับถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคลากรในสถานศึกษา	4.73	0.48	มากที่สุด
<b>รวม</b>		<b>4.65</b>	<b>0.37</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 7 ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.65) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนอย่างเท่าเทียมไม่แบ่งแยก อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.76) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงออก ถึงความเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.71) ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือทุกฝ่ายในการปฏิบัติงานร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.66) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารตระหนักถึงความสามารถของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.52) ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

ที่	ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (n = 62)		ระดับ ภาวะผู้นำ ข้ามวัฒนธรรม
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารมีการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่เข้าใจง่าย ชัดเจน และเหมาะสมกับสถานการณ์	4.32	0.59	มาก
2	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิดให้กับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาได้อย่างตรงประเด็น	4.03	0.54	มาก
3	ผู้บริหารมีการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.11	0.68	มาก
4	ผู้บริหารเลือกใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน	4.29	0.49	มาก
5	ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาอย่างกัลยาณมิตร	4.47	0.69	มาก
6	ผู้บริหารใช้ภาษาในการสื่อสารกับคู่สนทนาได้อย่างเหมาะสม	4.23	0.66	มาก
7	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานร่วมกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคลากรในสถานศึกษา	4.61	0.52	มากที่สุด
<b>รวม</b>		<b>4.29</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.29$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานร่วมกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.61$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาอย่างกัลยาณมิตร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.47$ ) ผู้บริหารมีการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่เข้าใจง่าย ชัดเจน และเหมาะสมกับสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.32$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิดให้กับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาได้อย่างตรงประเด็น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.03$ ) ตามลำดับ



ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการสร้างควมไว้วางใจ

ที่	ด้านการสร้างควมไว้วางใจ	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (n = 62)		ระดับ ภาวะผู้นำ ข้ามวัฒนธรรม
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารมีการประชุม วางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	4.69	0.53	มากที่สุด
2	ผู้บริหารกำหนดกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.35	0.51	มาก
3	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการวางตัวให้หน้าเคารพนับถือในสถานการณ์ที่มีความหลากหลายทางด้านสังคม ภาษา และวัฒนธรรม	4.48	0.56	มาก
4	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตัว มีความเมตตาต่อผู้อื่น โดยคำนึงถึงความหลากหลายทางด้านสังคม ภาษา และวัฒนธรรม	4.60	0.52	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา	4.61	0.55	มากที่สุด
6	ผู้บริหารให้ความใส่ใจในการปฏิบัติงานกับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.79	0.44	มากที่สุด
7	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา	4.71	0.49	มากที่สุด
8	ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	4.81	0.43	มากที่สุด
9	ผู้บริหารเป็นที่น่าไว้วางใจของบุคลากรภายในสถานศึกษา และบุคคลภายนอก ที่มีความหลากหลายทางด้านสังคม ภาษา และวัฒนธรรม	4.55	0.53	มากที่สุด
<b>รวม</b>		<b>4.62</b>	<b>0.30</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 9 ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการสร้างควมไว้วางใจ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.62) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.81) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ความใส่ใจในการปฏิบัติงานกับบุคลากร ในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.79) ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น ในการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.71) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกำหนดกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X}$  = 4.35) ตามลำดับ



## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

ผู้วิจัยศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และด้านการสร้างความไว้วางใจ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยมีรายละเอียดประเด็นหัวข้อการสัมภาษณ์ ดังนี้

### 1. ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านคิดว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนพื้นที่พิเศษได้อย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็น ดังนี้

...ผู้บริหารให้บุคลากรที่มีประสบการณ์พาลงชุมชนไปเรียนรู้ถึงวัฒนธรรม ประเพณี ต่าง ๆ ความแตกต่างของบริบทพื้นที่พิเศษ เพื่อปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบท

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 30 มกราคม 2566)

...ผอ. ต้องมีมุมมองใหม่ ๆ ที่หลากหลายและพร้อมเปลี่ยนแปลงทุกสถานการณ์ อาจให้ครูนักเรียน ผู้ปกครองที่เป็นคนในพื้นที่ช่วยแนะนำความเป็นมา เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทของพื้นที่

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 31 มกราคม 2566)

...ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นอย่างชัดเจนในการปรับตัวให้เข้ากับครู นักเรียน ชุมชน โดยการเข้าร่วมกิจกรรม ประเพณีของท้องถิ่นที่มีอย่างหลากหลาย

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 กุมภาพันธ์ 2566)

...ผู้บริหารควรให้ครูและบุคลากรที่มีประสบการณ์ให้คำแนะนำเกี่ยวกับพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 6 กุมภาพันธ์ 2566)

...ผอ. ต้องเตรียมพร้อมเมื่อได้เข้าไปปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษ เรียนรู้จากแหล่งข้อมูล ของสำนักงานเขตพื้นที่ และสร้างเครือข่ายในกลุ่มโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 9 กุมภาพันธ์ 2566)



## 2. ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านคิดว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสามารถของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนพื้นที่พิเศษได้อย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นดังนี้

...ผู้บริหารต้องให้เกียรติ รับฟัง และคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรโดยการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ เช่น มอบหมายงานที่เหมาะสมหรือมีความท้าทายในบริบทของโรงเรียน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 30 มกราคม 2566)

...ผอ. ต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจผู้อื่นอย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคลากร ซึ่งถนัดคนละด้าน ผอ. ควรสังเกตพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในทุกด้านทั้งงานส่วนตัว และงานเป็นทีม เพื่อนำมาวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 31 มกราคม 2566)

...ผู้บริหารเข้าร่วมในทุกกิจกรรม มีการพบปะพูดคุยอย่างกัลยาณมิตร เพื่อให้เข้าใจถึงความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องวางคนให้เหมาะสมกับงานและส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกฝน พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 กุมภาพันธ์ 2566)

...ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะและความรู้ในหลากหลายด้าน เช่น อบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำหลักสูตร, อบรมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบ Active Learning เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 6 กุมภาพันธ์ 2566)

...สหวิทยาเขตหรือกลุ่มโรงเรียนควรจัดกิจกรรม, การฝึกอบรมให้ผู้บริหารและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เห็นถึงทักษะและความสามารถของแต่ละบุคคล

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 9 กุมภาพันธ์ 2566)

### 3. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านคิดว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิดให้กับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในโรงเรียนพื้นที่พิเศษได้อย่างตรงประเด็นอย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็น ดังนี้

...ผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมและใช้จิตวิทยาในการถ่ายทอดความรู้ ความคิดต่าง ๆ โดยใช้การสื่อสารที่มีความชัดเจน พูดชัดถ้อยชัดคำ แสดงถึงเป้าหมายที่ต้องการ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 30 มกราคม 2566)

...ผอ. ต้องมีกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่สร้างสรรค์และชัดเจน อีกทั้งต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งนี้อาจให้บุคลากรที่เป็นคนในพื้นที่หรือใช้ภาษาเดียวกันช่วยสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 31 มกราคม 2566)

...ผู้บริหารมีการกำหนดธงหรือเป้าหมายในการสื่อสารโดยผ่านการจัดประชุม เพื่อถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างชัดเจนและสรุปให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 กุมภาพันธ์ 2566)

...ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพูดคุย พบปะอย่างเป็นกันเอง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงการสื่อสารและรู้ข้อจำกัดของตัวบุคลากรที่มีความแตกต่างกันมากยิ่งขึ้น

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 6 กุมภาพันธ์ 2566)

...ผอ. ควรจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความสนิทสนม และการสื่อสารที่เข้าใจง่าย อีกทั้งใช้ช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ ร่วมด้วยเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน และเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 9 กุมภาพันธ์ 2566)

#### 4. ด้านการสร้างควมไว้วางใจ

จากประเด็นสัมภาษณ์ ท่านคิดว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของบุคลากรโรงเรียนพื้นที่พิเศษที่ชัดเจนอย่างไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็น ดังนี้

...ผู้บริหารต้องมีการวางแผนที่ชัดเจนเหมาะสมกับบริบทพื้นที่พิเศษ โดยให้บุคลากรปฏิบัติงานตามห้วงเวลาที่กำหนด

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 30 มกราคม 2566)

...ผอ. มีการกำหนดกรอบระยะเวลาตามแผนการปฏิบัติงานตลอดปีการศึกษา ให้สอดคล้องกับพื้นที่พิเศษและแผนงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 31 มกราคม 2566)

...ผู้บริหารต้องปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงาน สามารถเป็นโค้ชในการติดตาม ให้คำแนะนำ ไม่ทอดทิ้งบุคลากร และกำกับเวลาตามปฏิทินการปฏิบัติงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 กุมภาพันธ์ 2566)

...ผู้บริหารควรกำหนดเวลา ปฏิทินอย่างชัดเจน และยึดตามคำสั่งการปฏิบัติงานที่ตั้งเป้าหมายไว้แต่แรก โดยคำนึงถึงข้อจำกัดของโรงเรียนที่เป็นพื้นที่พิเศษ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 6 กุมภาพันธ์ 2566)

...ผอ. ต้องมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการมอบหมายงานให้กับบุคลากร และให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องติดตามภาระงานให้เป็นไปตามกำหนดระยะเวลา

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 9 กุมภาพันธ์ 2566)

จากการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ผู้วิจัยจึงเสนอผลการศึกษานโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังตาราง 10

**ตาราง 10 แสดงผลการศึกษานโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก**

ที่	ข้อคำถาม	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก
1	ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประเด็นข้อคำถาม : ท่านคิดว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนพื้นที่พิเศษได้อย่างไรบ้าง	ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษให้บุคลากรที่มีภูมิปัญญาในพื้นที่พาไปเข้าร่วมกิจกรรม ประเพณี และแนะนำถึงบริบทของชุมชน ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของนักเรียน ชุมชนเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์
2	ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน ประเด็นข้อคำถาม : ท่านคิดว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสามารถของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนพื้นที่พิเศษได้อย่างไรบ้าง	ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถ ด้วยการจัดกิจกรรม การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ และเปิดใจยอมรับบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความสามารถ และมอบหมายงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับโรงเรียนพื้นที่พิเศษ
3	ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ประเด็นข้อคำถาม : ท่านคิดว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิดให้กับ	ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษให้บุคลากรที่เป็นคนในพื้นที่หรือใช้ภาษาเดียวกันมาช่วยในการสื่อสาร เพื่อความชัดเจนตรงประเด็น มีการใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ร่วมกันและวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันทั้งความรู้ ความคิด และการแลกเปลี่ยนข่าวสาร

ที่	ข้อความ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก
	บุคลากรที่มีความแตกต่าง ทางวัฒนธรรมในโรงเรียน พื้นที่พิเศษได้อย่างตรง ประเด็นอย่างไรบ้าง	
4	ด้านการสร้างความไว้วางใจ ประเด็นข้อความ : ท่านคิดว่า ว่าจะมีแนวทางในการพัฒนา ให้ผู้บริหารกำหนดระยะเวลา ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบหมายของบุคลากร โรงเรียนพื้นที่พิเศษที่ชัดเจน อย่างไรบ้าง	ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน และมีคำสั่งมอบหมายงาน ตามหน้าที่ให้สอดคล้องกัน มีการติดตามเป็นระยะ เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคลากร ที่ดำเนินงานเกิดความราบรื่น และเป็นไปตามเวลา ที่กำหนด

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก มีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ในปีการศึกษา 2565 โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 62 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาและมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาที่มีบริบทห้ววัฒนธรรม ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

#### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก พบว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างควมไว้วางใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนอย่างเท่าเทียมไม่แบ่งแยก อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารตระหนักถึงความสามารถของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ร่วมกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิดให้กับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาได้อย่างตรงประเด็น อยู่ในระดับมากที่สุด

1.4 ด้านการสร้างควมไว้วางใจ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกำหนดกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ไว้ดังนี้

2.1 ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ ให้บุคลากรที่มีภูมิสำเนาในพื้นที่พาไปเข้าร่วมกิจกรรม ประเพณี และแนะนำถึงบริบทของชุมชนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของนักเรียน ชุมชนเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามสภาวะการณ์

2.2 ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถ ด้วยการจัดกิจกรรม การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ และเปิดใจยอมรับบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความสามารถ และมอบหมายงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับโรงเรียนพื้นที่พิเศษ

2.3 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ ให้บุคลากรที่เป็นคนในพื้นที่หรือใช้ภาษาเดียวกันมาช่วยในการสื่อสาร เพื่อความชัดเจน ตรงประเด็น มีการใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ร่วมกันและวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันทั้งความรู้ ความคิด และการแลกเปลี่ยนข่าวสาร

2.4 ด้านการสร้างควมไว้วางใจ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษต้องกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานโดยมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน และมีคำสั่งมอบหมายงานตามหน้าที่

ให้สอดคล้องกัน มีการติดตามเป็นระยะเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรที่ดำเนินงานเกิดความราบรื่น และเป็นไปตามเวลาที่กำหนด

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก พบว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม โดยมีการแสดงพฤติกรรมและคุณลักษณะทางการบริหารงานในบริบทที่มีความแตกต่าง และหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเกิดความเท่าเทียมและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ อิศารรัตน์ องค์กร (2559) ได้วิจัยการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ พัชรภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ วรพงษ์ วรรณราม (2562) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา : การวิจัยผสมผสานวิธี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสุกัญญา ศรีแก้ว (2563) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.1 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งมีแนวความคิดและการปฏิบัติที่แตกต่างกัน การที่ผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจกันจะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกันในองค์กร ส่งผลให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายสอดคล้องกับ วรพงษ์ วรรณราม (2562) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา : การวิจัยผสมผสานวิธี พบว่า การแสดงถึงความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีเอาไว้ นั้น จะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ดีตามมา และสอดคล้องกับ สุกัญญา ศรีแก้ว (2563) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 พบว่า การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เปิดใจยอมรับผู้อื่น ให้ความร่วมมือ สร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น ๆ เอาไว้ จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นเกิดความราบรื่น



1.2 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษมีการให้ความสำคัญในเรื่องของการสื่อสารมีกระบวนการแลกเปลี่ยนสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย แต่ผู้บริหารยังมีกระบวนการ ทักษะการสื่อสาร การถ่ายทอดความรู้ ความคิดให้กับบุคลากรไม่เพียงพอเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน สอดคล้องกับ ธิติรัตน์ องค์กร (2559) ได้วิจัยการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่าการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญในบริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดให้กับผู้อื่นโดยใช้ท่าที ท่าทาง และสัญลักษณ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแต่ละบุคคลและสอดคล้องกับพัชรภรณ์ จันทรโคตร (2561) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่าผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารทั้งการส่งสารการรับสาร และให้ข้อมูลย้อนกลับกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความคล้อยตามและหันมาให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษจังหวัดตาก พบว่าผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษควรพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ดังนี้

2.1 ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับการพัฒนาให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนพื้นที่พิเศษ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษให้บุคลากรที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่พาไปเข้าร่วมกิจกรรม ประเพณี และแนะนำถึงบริบทของชุมชนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของนักเรียน ชุมชนเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้ผู้บริหารเกิดการปรับตัว และเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม โดยปรับตัวเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ Grisham (2006) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถหรือคุณสมบัติเฉพาะคนในด้านวิสัยทัศน์ การปลุกฝังความภาคภูมิใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้สติปัญญา การพิจารณาไตร่ตรอง และมุ่งเน้นในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับ นิคม นาคอ้าย (2559) ได้วิจัยการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลกเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้บริหารเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสันติวิธี

2.2 ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับผู้บริหารตระหนักถึงความสามารถของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนพื้นที่พิเศษ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถด้วยการจัดกิจกรรม การฝึกอบรม การประชุม

เชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ และเปิดใจยอมรับบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความสามารถ และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับโรงเรียนพื้นที่พิเศษ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการตระหนักถึง ความสามารถของบุคลากรทุกคน จะส่งผลให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้เพราะบุคลากรเป็นกำลัง สำคัญในการขับเคลื่อนและดำเนินงานต่าง ๆ เมื่อบุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ อย่างสม่ำเสมอจะเกิดทักษะในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทพื้นที่พิเศษ สอดคล้องกับแนวคิดของ Grisham (2006) ได้กล่าวว่า การมีความเห็นอกเห็นใจ คือ ความสามารถในการนำตัวเองไปอยู่ในที่ของบุคคลอื่นเพื่อให้รู้ถึงประสบการณ์ ทักษะ และต้องเปิดใจยอมรับ ความสามารถของบุคคลอื่น และสอดคล้องกับ พัชราภรณ์ จันทโรตตร (2561) ได้วิจัยรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่าผู้บริหารสร้าง แรงกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาความสามารถของตน โดยเปิดโอกาส ให้กับบุคลากรได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งควรสนับสนุนบุคลากรทุกคนให้ ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร เกี่ยวกับผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิดให้กับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในโรงเรียนพื้นที่พิเศษ พบว่า ผู้บริหาร วิทยาลัยพื้นที่พิเศษให้บุคลากรที่เป็นคนในพื้นที่หรือใช้ภาษาเดียวกันมาช่วยในการสื่อสาร เพื่อความชัดเจน ตรงประเด็น มีการใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ร่วมกันและวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันทั้งความรู้ ความคิด และการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการสื่อสาร คือ พฤติกรรมการแสดงออกของ ผู้บริหารที่ต้องถ่ายทอดความรู้ ความคิด ประสบการณ์ให้กับบุคลากรทุกคน ภายใต้ความเข้าใจ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ ญัฐรัฐ ธนธิตกร (2555) ได้กล่าวว่า การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันทั้งการถ่ายทอดความรู้ ความคิด ประสบการณ์ สามารถ ใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากที่สุดและ สอดคล้องกับ นนกร มังคละศิริ (2560) ได้วิจัยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารควรใช้ภาษาท้องถิ่น หรือภาษากลาง หรือให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในพื้นที่หรือใช้ภาษาเดียวกันมาเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร โดยมุ่งเน้นการพูดและเขียนที่ชัดเจน อีกทั้งควรสร้างแรงบันดาลใจกับบุคลากรให้สามารถทำงาน ร่วมกันได้บนความแตกต่างทางวัฒนธรรม

2.4 ด้านการสร้างควมไว้วางใจ เกี่ยวกับผู้บริหารกำหนดระยะเวลา ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของบุคลากรโรงเรียนพื้นที่พิเศษ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน พื้นที่พิเศษกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานโดยมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน และมีคำสั่งมอบหมายงาน ตามหน้าที่ มีการติดตามงานเป็นระยะ เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรที่ดำเนินงาน

ให้เกิดความราบรื่นและเป็นไปตามเวลาที่กำหนด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารควรคำนึงถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรเพื่อเกิดความไว้วางใจในลักษณะความสัมพันธ์ที่จะทำบุคลากรในโรงเรียนกระทำทุกวิถีทางในการรักษาผลประโยชน์ต่าง ๆ สอดคล้องกับ วรพงษ์ วรรณราม (2562) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา : การวิจัยผสมผสานวิธี พบว่าผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรไม่ว่าจะเป็นคำพูด หรือการกระทำต่าง ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด และสอดคล้องกับ สุกัญญา ศรีแก้ว (2563) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 พบว่า ผู้บริหารควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานโดยมีกรอบระยะเวลาดำเนินงานที่เป็นไปตามแผน มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษควรส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถด้วยการจัดกิจกรรม การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ และมอบหมายงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทโรงเรียนพื้นที่พิเศษ

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการสร้างควมไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษควรกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานโดยมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน และมีคำสั่งมอบหมายงานตามหน้าที่ให้สอดคล้องกัน มีการติดตามเป็นระยะ เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษควรให้บุคลากรที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่ไปเข้าร่วมกิจกรรม ประเพณี และแนะนำถึงบริบทของชุมชนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของนักเรียน ชุมชนเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามสภาวะการณ์

1.4 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหาร

โรงเรียนพื้นที่พิเศษควรให้บุคลากรที่เป็นคนในพื้นที่หรือใช้ภาษาเดียวกันมาช่วยในการสื่อสาร เพื่อความชัดเจน ตรงประเด็น และเพิ่มช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ร่วมกัน อีกทั้งควรวิเคราะห์ข้อมูล บุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งความรู้ ความคิด และการแลกเปลี่ยนข่าวสาร

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน พื้นที่พิเศษด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษในจังหวัด อื่น ๆ หรือโรงเรียนที่มีบริบทแตกต่างกันออกไป เพื่อต่อยอดหรือพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป



# บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- จิณห์จุฑา ดาลลาส. (2558). ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง: เพื่อพัฒนาวิชาชีพพยาบาล. วารสารพยาบาล  
กระทรวงสาธารณสุข วิชาชีพพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวชคณะพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา, 25(2), 13-24.
- ชัยนันท์ นันทพันธ์. (2559). ปัญหาการสื่อสารในสังคมและองค์กร. กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พริ้นติ้ง  
เฮ้าส์.
- ณัฐชุตา วิจิตรจามรี. (2561). การสื่อสารในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐชญา ปวงคำคง. (2560). ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน พื้นที่พิเศษ  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา  
มหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ณัฐรัฐ ธนจิตกร. (2555). ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม : สุดยอดภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
เมื่ออาชีพ.วารสารศึกษาศาสตร์, 23(2), 1-10.
- ณิรดา เวชญาติภรณ์. (2560). ภาวะผู้นำทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ธัญนันท์ วรเศรษฐพงษ์. (2558). ความไว้วางใจในธุรกิจ E-COMMERCE ของบริษัท LAZADA.  
(วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์). นครปฐม: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
รัตนโกสินทร์
- ธิดารัตน์ องค์กร. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย (วิทยานิพนธ์  
ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นิคม นาคอ้าย. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาข้ามวัฒนธรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลกเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน.  
วารสารสาระคาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 7(2), 65-80.
- นนกร มังคละศิริ. (2560). ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟ  
ฟิกส์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2560). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ Leadership and Strategic Leader  
(พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- บุษยา วีรกุล. (2558). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประภาพรณ รักเลี้ยง. (2556). *ภาวะผู้นำ*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- พัชรภรณ์ จันทร์โคตร. (2561). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน  
มาตรฐานสากล. *วารสารแสงอีสาน*, 15(2), 12-25.
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร์. (2560). *การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม Management Styles Learning: Cross-Cultural Management* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมลพับลิชชิง.
- เมตตา วิวัฒนานุกูล (กฤตวิทย์). (2559). *การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชพล แสงสว่าง. (2558). *การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับ  
ประถมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต). กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางการพัฒนา*. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรพงษ์ วรรณราม. (2562). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา : การวิจัยผลสัมฤทธิ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต). ขอนแก่น:  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- วิเชียร วิทยอดม. (2553). *ภาวะผู้นำ Leadership ฉบับก้าวหน้ายุค* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ธนรัช  
การพิมพ์.
- วีร์ เมฆวิไลย์. (2558). *การศึกษาผลกระทบของความรู้สึกรู้สึกเห็นอกเห็นใจ: ปรัชญาการดำดองคมใน  
การให้การปรึกษา*. สำนักบริหารระบบสุขภาพจิต.
- สัมมา ธรณิธย์. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- सानิตย์ หนูนิล. (2562). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของ  
องค์กร: แนวคิด และการประยุกต์*. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 39(1), 63-74.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. (2565). *แผนพัฒนาการศึกษา  
พ.ศ. 2566-2570*. ตาก: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2.
- สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาตาก. (2565). *แผนพัฒนาการศึกษา  
พ.ศ. 2566-2570*. ตาก: สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาตาก.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2553). *พระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ*. สืบค้น 4 พฤศจิกายน  
2553, จาก [http://culture.go.th/off\\_secretary/ewt\\_dl\\_link.php?nid=752](http://culture.go.th/off_secretary/ewt_dl_link.php?nid=752)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *คู่มือคัดกรองโรงเรียนที่ตั้งในพื้นที่ลักษณะพิเศษ*. สืบค้น 21 กุมภาพันธ์ 2565 [https://islandschool.thai.ac/client-upload/islandschool/uploads/files/คู่มือการคัดกรองโรงเรียนพื้นที่เกาะ\(1\).pdf](https://islandschool.thai.ac/client-upload/islandschool/uploads/files/คู่มือการคัดกรองโรงเรียนพื้นที่เกาะ(1).pdf)

สุกัญญา ศรีแก้ว. (2563). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Folkman, J. & Zenger, J. (2019). The 3 Elements of Trust. Retrieved February 10, 2019, from <https://www.hbr.org/2019/02/the-3-elements-of-trust>

John van Maurik. (2545). *Writers On Leadership*. (ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์, แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

Thomas, G. (2006). *Cross-Cultural Leadership* (Doctoral dissertation, School of Property, Construction and Project Management Royal Melbourne Institute Technology University).





### ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัย

#### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย  
อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ดร.ศราวุธ คำแก้ว  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก
3. ดร.ภูธนภัส พุ่มไม้  
ผู้อำนวยการโรงเรียนตากพิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก

#### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

1. นายวัลลภ โตวรานนท์  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
2. ดร.ธวัชชัย แสงแปลง  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่โกนเกน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
3. ดร.ศิริภัสสร ชุมภูเทพ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนป่าไม้อุทิศ 4  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
4. นายจิระพงษ์ สุริยา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนอัมผางวิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก
5. นายอลงกต เทอดโยธิน  
ผู้อำนวยการโรงเรียนโมโกรวิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก

ภาคผนวก ข ตารางแสดงการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า  
อิสระตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (IOC)

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>							
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้แล้ว นำไปใช้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีแนวทางในการพัฒนา สถานศึกษาให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงในบริบทของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ บุคลากรกระตือรือร้นอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย ภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบ การทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะ เปลี่ยนแปลงสถานศึกษาไปในทิศทาง ที่ดีขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน</b>							
9	ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจถึงวัฒนธรรม ที่แตกต่างของบุคลากรภายในสถานศึกษา	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
10	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
	ข้อเสนอแนะของบุคลากรในสถานศึกษา ทุกคนอย่างเท่าเทียมไม่แบ่งแยก						
11	ผู้บริหารตระหนักถึงความสามารถของ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการแสดงออกถึง ความเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่าง สม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสร้างร่วมมือที่ดีในการ ปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรใน สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือทุกฝ่ายในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารยอมรับถึงความแตกต่างทาง วัฒนธรรมของบุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร</b>							
16	ผู้บริหารมีการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มี ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่เข้าใจง่าย ชัดเจน และเหมาะสมกับสถานการณ์	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิด ให้กับบุคลากรที่มีความแตกต่างทาง วัฒนธรรมในสถานศึกษาได้อย่างตรง ประเด็น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารมีการสื่อสารที่เหมาะสมกับ บุคลากรในสถานศึกษาที่มีความ หลากหลายทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารเลือกใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร กับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
	ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการทำงาน						
20	ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรที่มีความ แตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาอย่าง กัลยาณมิตร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารใช้ภาษาในการสื่อสารกับคู่ สนทนาได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงานร่วมกันโดยคำนึงถึงความ แตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคลากรใน สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการสร้างความไว้วางใจ</b>							
23	ผู้บริหารมีการประชุม วางแผนการ ปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรทุกฝ่ายใน สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารกำหนดกรอบระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการวางตัวให้หน้า เคารพนับถือในสถานการณ์ที่มีความ หลากหลายทางด้านสังคม ภาษา และ วัฒนธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติ ปฏิบัติตัวมีความเมตตาต่อผู้อื่น โดย คำนึงถึงความหลากหลายทางด้านสังคม ภาษา และวัฒนธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
27	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการ ปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกฝ่าย	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
	เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา						
28	ผู้บริหารให้ความใส่ใจในการปฏิบัติงานกับ บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการ ปฏิบัติงานของทุกฝ่าย เพื่อความสำเร็จ ของสถานศึกษา	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
30	ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
31	ผู้บริหารเป็นที่น่าไว้วางใจของบุคลากร ภายในสถานศึกษาและบุคคลภายนอก ที่มี ความหลากหลายทางด้านสังคม ภาษา และวัฒนธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม  
ของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	54

ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ชั้นตอนที่ 1



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

#### คำชี้แจง

การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก โดยแบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบและแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 31 ข้อ

ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ถือว่าเป็นความลับ และผู้วิจัยจะนำเสนอผลในภาพรวม ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

พันธกานต์ ทรงบุญรอด

นิสิตปริญญาโทหลักสูตร กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

(ผู้วิจัย)



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์  
การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบและแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

1. เพศ

- ชาย  
 หญิง

2. ตำแหน่ง

- ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
 ครู

3. ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

- น้อยกว่า 5 ปี  
 5 – 10 ปี  
 มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

ขอให้ท่านพิจารณาข้อความในแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับ  
ความคิดเห็นช่องใดช่องหนึ่งที่คุณคิดว่าตรงกับตนเองมากที่สุด โดยกำหนดการให้ระดับคะแนน  
มีความหมายในการตอบแต่ละช่อง ดังนี้

- 5 หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน  
ในข้อนั้น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน  
ในข้อนั้น ๆ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน  
ในข้อนั้น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน  
ในข้อนั้น ๆ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน  
ในข้อนั้น ๆ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ตอนที่ 2

ระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมกาปฏิบัติที่แสดงถึงภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหาร  
โรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

ข้อ	ข้อความ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>						
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ แล้วนำไปใช้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารมีแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในบริบทของสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นอย่างสม่ำเสมอ					
4	ผู้บริหารสนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายภายในสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน					
6	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
7	ผู้บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ					
8	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาไปในทิศทางที่ดีขึ้น					
<b>ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน</b>						
9	ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากรภายในสถานศึกษา					
10	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนอย่างเท่าเทียมไม่แบ่งแยก					
11	ผู้บริหารตระหนักถึงความสามารถของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา					
12	ผู้บริหารมีพฤติกรรมกาแสดงออกถึงความเอาใจใส่					

ข้อ	ข้อความ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม				
		5	4	3	2	1
	บุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ					
13	ผู้บริหารสร้างความร่วมมือที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน ของบุคลากรในสถานศึกษา					
14	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือทุกฝ่ายในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
15	ผู้บริหารยอมรับถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของ บุคลากรในสถานศึกษา					
<b>ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร</b>						
16	ผู้บริหารมีการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่าง ทางวัฒนธรรมที่เข้าใจง่าย ชัดเจน และเหมาะสมกับ สถานการณ์					
17	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิดให้กับบุคลากร ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาได้อย่าง ตรงประเด็น					
18	ผู้บริหารมีการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคลากรในสถานศึกษา ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม					
19	ผู้บริหารเลือกใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับบุคคลที่มี ความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการทำงาน					
20	ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรที่มีความแตกต่าง ทางวัฒนธรรมในสถานศึกษาอย่างกัลยาณมิตร					
21	ผู้บริหารใช้ภาษาในการสื่อสารกับคู่สนทนาได้อย่าง เหมาะสม					
22	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคลากร ในสถานศึกษา					
<b>ด้านการสร้างความไว้วางใจ</b>						
23	ผู้บริหารมีการประชุม วางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับ บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
24	ผู้บริหารกำหนดกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					

ข้อ	ข้อความ	ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม				
		5	4	3	2	1
25	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการวางตัวให้น่าเคารพนับถือ ในสถานการณ์ที่มีความหลากหลายทางด้านสังคม ภาษา และวัฒนธรรม					
26	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตัว มีความเมตตาต่อผู้อื่น โดยคำนึงถึงความหลากหลาย ทางด้านสังคม ภาษา และวัฒนธรรม					
27	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ทุกฝ่าย เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา					
28	ผู้บริหารให้ความใส่ใจในการปฏิบัติงานกับบุคลากร ในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
29	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา					
30	ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส สามารถ ตรวจสอบได้					
31	ผู้บริหารเป็นที่น่าไว้วางใจของบุคลากรภายในสถานศึกษา และบุคคลภายนอก ที่มีความหลากหลายทางด้านสังคม ภาษา และวัฒนธรรม					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

## ภาคผนวก จ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ 2



## แบบสัมภาษณ์

## แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

## คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิตพร เซาว์นชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ

2. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

3. แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้

พันธกานต์ ทรงบุญรอด

นิสิตปริญญาโท

หลักสูตร กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

(ผู้วิจัย)

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ - สกุล .....

ตำแหน่ง .....

สังกัด/หน่วยงาน.....

ประสบการณ์ทำงาน .....

วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์ .....

เวลาที่สัมภาษณ์ .....

สถานที่ .....

หมายเลขโทรศัพท์ .....

### ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพื้นที่พิเศษ จังหวัดตาก

#### 1. ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ท่านคิดว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนพื้นที่พิเศษได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

#### 2. ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน

ท่านคิดว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสามารถของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนพื้นที่พิเศษได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

#### 3. ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร

ท่านคิดว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ ความคิดให้กับบุคลากรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในโรงเรียนพื้นที่พิเศษได้อย่างตรงประเด็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

#### 4. ด้านการสร้างควมไว้วางใจ

ท่านคิดว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของบุคลากรโรงเรียนพื้นที่พิเศษที่ชัดเจนอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

