

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์  
สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน  
A Comparison of Multicultural Leadership Among School Administrators  
in Rajaprajanugroh Schools, Special Education Administration Bureau,  
Group 6, Upper Northern Region

ศิริวัฒน์ เทพคำ

Siriwat Thepkham

สันติ บุรณะชาติ

Santi Buranachart

มหาวิทยาลัยพะเยา

University of Phayao

E-mail : 66205414@up.ac.th



Received: 7 April 2025; Revised: 16 May 2025; Accepted: 18 May 2025

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ และ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและตามประสบการณ์สอน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 282 คน โดยใช้สูตรตามแนวทางของ Yamane ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.909 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และด้านการมีคุณธรรม ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบตามประสบการณ์สอนพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบความแตกต่างใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านการมีคุณธรรม และด้านการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, พหุวัฒนธรรม, โรงเรียนราชประชานุเคราะห์

## Abstract

This research article aimed to 1) study the level of multicultural leadership in Rajaprajanugroh Schools and 2) compare the multicultural leadership of administrators in Rajaprajanugroh Schools under the Special Education Administration Bureau, Group 6, Upper Northern Region, classified by school size and teaching experience. A quantitative research methodology was employed. The sample consisted of 282 teachers from Rajaprajanugroh Schools in the second semester of the 2024 academic year. The sample size was determined using Yamane's formula and selected through a simple random sampling method. The research instrument was a 5-point rating scale questionnaire with an IOC value ranging from 0.60-1.00 and a reliability coefficient ( $\alpha$ ) of 0.909. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, and one-way ANOVA.

The results showed that: 1) The overall level of multicultural leadership among Rajaprajanugroh School administrators was high. When examining individual aspects, building good relationships with the community rated highest, followed by acceptance of cultural diversity, promotion of equality, equity and educational justice, development of internal organizational relationships, resource support, communication competence, and morality, respectively. 2) Comparison by teaching experience showed statistically significant differences at the .05 level in all aspects. When comparing by school size, significant differences were found in five aspects: acceptance of cultural diversity, communication competence, development of internal organizational relationships, morality, and building good relationships with the community, all with statistically significant differences at the .05 level.

**Keywords:** Leaderships, The Multicultural, Rajaprajanugroh Schools

## บทนำ

ประเทศไทยประกอบไปด้วยความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา วัฒนธรรม ประเพณี และวิถีชีวิต ก่อให้เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสังคมไทยขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, 2565) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เช่น การกระตุ้นเศรษฐกิจ ดึงดูดนักท่องเที่ยว สร้างงาน สร้างรายได้ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ รวมไปถึงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม วัฒนธรรมที่หลากหลายช่วยให้ผู้คนเข้าใจเรียนรู้ ยอมรับความแตกต่าง เกิดความสามัคคี และการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น (กรมส่งเสริมวัฒนธรรม, 2566) เห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้ ส่งผลต่อการจัดการศึกษาบนพื้นฐานความหลากหลายของวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาบนพื้นฐานของความหลากหลาย โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการศึกษาอย่างครอบคลุม เพื่อให้ผู้เรียนทุกกลุ่มเข้าถึงและได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มชาติพันธุ์ ผู้พิการ เด็กยากจน เด็กเร่ร่อน เด็กไร้สัญชาติ หรือผู้เรียนในพื้นที่ห่างไกล โดยใช้แนวทางที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม และสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเท่าเทียม (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2565) ในส่วนของกลยุทธ์ของการจัดการศึกษา ควรเน้นการใช้หลักสูตรและสื่อการสอนที่หลากหลาย จัดกิจกรรมที่

เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ รวมถึงส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจอันลึกซึ้งและความกลมเกลียวในสังคมพหุวัฒนธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) การจัดการศึกษาบนพื้นฐานความแตกต่างของวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์หลากหลายด้าน เช่น ช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้ เข้าใจ และเคารพในความหลากหลาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติ พร้อมพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์ และเติบโตเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของสังคม (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2566)

ผู้บริหารสถานศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรมจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความเข้าใจ เคารพ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมพหุวัฒนธรรม โดยเป็นผู้นำในการสร้างความตระหนัก สนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมความหลากหลาย สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560) และ จิตติกร ทองสุกใส (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือความสามารถในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึง สุรพงษ์ ชัยสวัสดิ์ (2560) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ ทั้งวัฒนธรรมของตนเอง นักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และชุมชน เข้าใจถึงความแตกต่าง ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณีของแต่ละวัฒนธรรม ดังนั้น การพัฒนาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในสังคมพหุวัฒนธรรมจึงมีความจำเป็นและสอดคล้องกับนโยบายรวมถึงจุดเน้นการจัดการศึกษา

ยังมีกลุ่มเด็กและเยาวชนจำนวนหนึ่งที่ด้อยโอกาสและไม่สามารถเข้าถึงการศึกษาได้เนื่องจากปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังนั้น การจัดการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาสจึงควรเน้นความเสมอภาค พัฒนาทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และทักษะชีวิต เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพและมีบทบาทต่อสังคม โดยจะต้องมีจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และความถนัดของแต่ละบุคคล (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2566) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาให้เด็กด้อยโอกาสประเภทต่างๆ ที่ไม่สามารถเข้ารับการศึกษาในระบบปกติได้ จึงมีจัดการเรียนการสอนแบบอยู่ประจำ มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพด้านต่างๆ (มูลนิธิราชประชานุเคราะห์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2567) ภาคเหนือตอนบนมีโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 13 โรงเรียน นักเรียนที่มาเข้ารับบริการล้วนเป็นนักเรียนกลุ่มชาติพันธุ์ที่อาศัยอยู่บนพื้นที่สูงและตามแนวตะเข็บชายแดนของภาคเหนือ รวมถึงกลุ่มเด็กที่เดินทางติดตามครอบครัวมาจากฝั่งประเทศเพื่อนบ้าน (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2566) การจัดการเรียนการสอนจึงประสบปัญหาในหลายๆ ด้าน อาทิเช่น การพัฒนาทักษะด้านวิชาการ การสื่อสาร และทักษะทางด้านอาชีพ ซึ่งเป็นผลกระทบจากความแตกต่างทางด้านของเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมของนักเรียนในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์จึงมีความจำเป็นพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนอย่างยั่งยืนในสังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21 โดยเน้นพัฒนาครู ยกระดับการบริหารการศึกษา และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาไทยให้แข่งขันได้ในระดับสากล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566) และ นโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในการเพิ่มโอกาสและการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพของกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา และผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสและการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพของกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา และผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2567)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ในด้านต่างๆ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการโรงเรียนบนพื้นฐานความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม เพื่อเป็นการตอบโจทยนโยบายของกระทรวงในการจัดการศึกษาเพื่อการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาของผู้เรียนทุกช่วงวัย

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และ ตามประสบการณ์สอน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในปีการศึกษา 2567 จำนวน 8 จังหวัด ได้แก่ เชียงราย เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง พะเยา แพร่ น่าน และแม่ฮ่องสอน จำนวน 952 คน โดยอ้างอิงข้อมูลจากเว็บไซต์สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

1.2 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในปีการศึกษา 2567 โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการการสุ่มอย่างง่าย เมื่อกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% โดยใช้สูตรตามแนวทางของ Yamane (1973) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 282 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นครูที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จากการสังเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยคำถาม 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร 3) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร 4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากร 5) ด้านการมีคุณธรรม 6) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน 7) การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาคและความยุติธรรมทางการศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดตัวเลือกไว้ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดระดับความคิดเห็น ความพึงพอใจ หรือพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีเกณฑ์ให้ 2 คะแนนตามแนวทางการสร้าง

เครื่องมือของลิเคิร์ต (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

2.2 การหาคุณภาพเครื่องมือ โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พบว่าค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

2.3 การหาค่าความเชื่อมั่น โดยนำผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (tryout) กับครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 55 จังหวัดตาก สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 5 จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.876

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1 ขออนุญาตและแนะนำตัวจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

3.2 ขออนุญาตผู้บริหารโรงเรียนเพื่อสัมภาษณ์ครูและแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

3.3 ดำเนินการเก็บข้อมูลจากครูจำนวน 282 คน

3.4 นำข้อมูลที่ได้อันวิเคราะห์ตามกระบวนการวิจัย

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม เมื่อได้รับข้อมูลครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ไปวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประมวลผลและหาค่าสถิติดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน โดยใช้ความถี่ และร้อยละ

4.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อและโดยภาพรวม และกำหนดระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด (สันติ บุญภิรมย์, 2557)

4.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติการทดสอบที (t-test) ในการเปรียบเทียบ 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample Test) และใช้สถิติ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในการเปรียบเทียบประสบการณ์ในการสอนและขนาดของโรงเรียนที่มากกว่า 2 กลุ่ม เมื่อพบความแตกต่างจึงได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Sheffe's method)

### ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตาราง 1

**ตาราง 1** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร  
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

ด้าน	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	(n=282)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านการยอมรับความหลากหลายทาง วัฒนธรรม	4.06	0.89	มาก	2
2	ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร	4.00	0.89	มาก	5
3	ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร	4.05	0.90	มาก	3
4	ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	4.01	0.90	มาก	4
5	ด้านการมีคุณธรรม	3.86	0.91	มาก	6
6	ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	4.13	0.86	มาก	1
7	ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา	4.06	0.89	มาก	2
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.02</b>	<b>0.89</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.86) รองลงมาได้แก่ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.89) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.89) ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.90) ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.90) ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.89) และ ด้านการมีคุณธรรม ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.91) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์การสอนและขนาดของโรงเรียน ดังตาราง 2 และ 3

**ตาราง 2** แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัด  
สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน

ภาวะผู้นำเชิง พฤติกรรมของ ผู้บริหารโรงเรียน		แหล่งข้อมูล	ss	df	MS	F	p-value
ด้านการยอมรับความ หลากหลายทาง วัฒนธรรม	ระหว่างกลุ่ม		5.823	2	2.911	14.661	.000**
	ภายในกลุ่ม		55.403	279	0.199		
	รวม		61.226	281			
ด้านการมีความ สามารถในการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม		6.542	2	3.271	24.032	.000**
	ภายในกลุ่ม		37.973	279	0.136		
	รวม		44.515	281			

ด้านการพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	7.859	2	3.929	27.057	.000**
ความสัมพันธ์ของคนใน	ภายในกลุ่ม	40.518	279	0.145		
องค์กร	รวม	48.377	281			
ด้านการสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	5.114	2	2.557	11.397	.000**
ทรัพยากร	ภายในกลุ่ม	62.600	279	0.224		
	รวม	67.714	281			
ด้านการมีคุณธรรม	ระหว่างกลุ่ม	9.544	2	4.772	22.406	.000**
	ภายในกลุ่ม	59.421	279	0.213		
	รวม	68.965	281			
ด้านการสร้างความ	ระหว่างกลุ่ม	4.844	2	2.422	16.331	.000**
สัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน	ภายในกลุ่ม	41.377	279	0.148		
	รวม	46.221	281			
ด้านการส่งเสริมความ	ระหว่างกลุ่ม	5.910	2	2.955	17.866	.000**
เท่าเทียม ความเสมอ	ภายในกลุ่ม	46.148	279	0.165		
ภาค และความยุติธรรม	รวม	52.058	281			
ทางการศึกษา						

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ จึงได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Sheffe's method) พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6 - 10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6 - 10 ปี

ตาราง 3 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ภาวะผู้นำเชิง						
พหุวัฒนธรรมของ	แหล่งข้อมูล	ss	df	MS	F	p-value
ผู้บริหารโรงเรียน						
ด้านการยอมรับความ	ระหว่างกลุ่ม	2.074	3	0.691	3.250	.022**
หลากหลายทาง	ภายในกลุ่ม	59.152	278	0.213		
วัฒนธรรม	รวม	61.226	281			
ด้านการมีความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	1.635	3	0.545	3.532	.015**
ในการสื่อสาร	ภายในกลุ่ม	42.881	278	0.154		
	รวม	44.515	281			

ด้านการพัฒนาองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2.610	3	0.870	5.284	.001**
ความสัมพันธ์ของคนใน	ภายในกลุ่ม	45.767	278	0.165		
องค์กร	รวม	48.377	281			
ด้านการสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	1.095	3	0.365	1.522	.209
ทรัพยากร	ภายในกลุ่ม	66.619	278	0.240		
	รวม	67.714	281			
ด้านการมีคุณธรรม	ระหว่างกลุ่ม	2.038	3	0.679	2.822	.039**
	ภายในกลุ่ม	66.927	278	0.241		
	รวม	68.965	281			
ด้านการสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	1.633	3	0.544	3.393	.018**
ความสัมพันธ์ที่ดีกับ	ภายในกลุ่ม	44.589	278	0.160		
ชุมชน	รวม	46.221	281			
ด้านการส่งเสริมความ	ระหว่างกลุ่ม	1.147	3	0.382	2.088	.102
เท่าเทียม ความเสมอ	ภายในกลุ่ม	50.911	278	0.183		
ภาค และความยุติธรรม	รวม	52.058	281			
ทางการศึกษา						

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านการมีคุณธรรม และ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน จึงได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Sheffe's method) พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารด้านการมีความสามารถในการสื่อสารสูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร สูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และด้านการมีคุณธรรมสูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารด้านด้านการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนสูงกว่าผู้ที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้พบประเด็นที่สำคัญและสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงานของครู

1.1 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูผู้สอนเป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ โดยโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กด้อยโอกาสทางการศึกษา และส่วนใหญ่เป็นเด็กนักเรียนชายขอบที่มีความหลากหลายของวัฒนธรรมสูง จึงมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม สอดคล้องกับ ซอฟี ราเซะ (2560) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในอำเภอทุ่งยางแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคัตานี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มากไปกว่านั้น Banks J.A. (2004) กล่าวว่า ผู้นำโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทุกคน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่าง และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ นนกร มังคละศิริ (2560) ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และยังพบว่าด้านการมีคุณธรรมเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก และอภิปรายผลรายด้าน ดังนี้

1.1.1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าจากโรงเรียนราชประชานุเคราะห์มีนักเรียนจากหลากหลายชาติพันธุ์ การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่ยอมรับความหลากหลาย จะช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Roselien Vervet (2018) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำโรงเรียนพหุวัฒนธรรม รูปแบบการสอนแบบพหุวัฒนธรรม และอคติทางชาติพันธุ์ของนักเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูต้องเตรียมพร้อมในการรับมือความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น และสอดคล้องกับ นนกร มังคละศิริ (2560) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.1.2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากโรงเรียนราชประชานุเคราะห์มีนักเรียนที่มาจากหลากหลายเชื้อชาติ วัฒนธรรม และภาษา การมีความสามารถในการสื่อสาร เป็นทักษะจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องการพัฒนาทักษะการสื่อสาร เพื่อการสื่อสารอย่างเข้าใจกับนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน สอดคล้องกับ John Adair (2015) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึง กัญญาลักษณ์ ชีพอุบัติเหตุ (2566) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ในด้านความสามารถในการสื่อสาร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.1.3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ครู บุคลากร และนักเรียนในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ส่วนใหญ่มาจากความหลากหลายของวัฒนธรรม การพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กรควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคน ผู้บริหารจึงควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น สอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรผ่านสื่อโซเชียลมีเดีย เพื่อมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นบุคคลให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กร และ ต่อเพราะ ดอละ (2565) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก

1.1.4 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารต้องส่งเสริมสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากร เพื่อให้ครูใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาด้านศักยภาพของ

ตนเองในด้านการให้องค์ความรู้ด้านพหุวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Banks (2001), Sleeter และ Grant (2003) กล่าวว่าสถานศึกษาภายใต้การนำของผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักถึงหลักสูตรการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรในการจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรม นอกจากนี้ นนกร มังคละศิริ (2560) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ด้านการสนับสนุนทรัพยากร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.1.5 ด้านการมีคุณธรรม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากคุณธรรม เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยต้องสร้างความตระหนักด้านคุณธรรมทั้งต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ See-Wai Alison Yeung (2006) ทำการศึกษาความเป็นผู้นำของโรงเรียนที่จัดสภาพแวดล้อมให้เป็นโรงเรียนด้านพหุวัฒนธรรม พบว่า โรงเรียนมีความจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำที่มีศีลธรรม เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับ Yeung, Lee และ Yue (2006) สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่ยั่งยืน เริ่มต้นจากการยึดมั่นในคุณธรรม นอกจากนี้ ต่อเพราะ ดอละ (2565) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก

1.1.6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม รวมถึงพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาทักษะผู้บริหาร สอดคล้องกับ Riehl (2000) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยกระตุ้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่ในการบริการชุมชน นอกจากนี้ต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงวัฒนธรรมของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ อานูวา ลอแม (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอสุโขทัย-ลก จังหวัดนราธิวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

1.1.7 ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้การส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมความเท่าเทียม ในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ที่มีนักเรียนหลากหลายชาติพันธุ์อาศัยอยู่ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Vassallo Brian (2020) ซึ่งได้ศึกษาประเด็นทางสังคมเรื่องของเชื้อชาติ อคติ การเลือกปฏิบัติ การกดขี่และการกีดกันทางสังคม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีภาวะความเป็นผู้นำและมีกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนพหุวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน เช่นเดียวกับ ฐิติกร ทองสุกใส (2562) กล่าวว่า จัดการศึกษาในสถานศึกษาของจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรให้ความสำคัญการจัดการศึกษาโดยการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรม รวมถึงการเคารพการอยู่ร่วมกันและเห็นคุณค่าของความแตกต่างของวัฒนธรรม ประเพณีและความเชื่อของสังคมในสถานศึกษา

1.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน เมื่อทดสอบคู่ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สอนตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์สอน 6 - 10 ปี ทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เพราะครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานสูง ค่อนข้างมีวุฒิภาวะและค่อนข้างมีประสบการณ์ในการสอนใน

โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า ซึ่งจะต้องใช้เวลาในการพัฒนาตนเอง ในการสร้างความเข้าใจในสังคมพหุวัฒนธรรม รวมถึงการมองภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านพหุวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Becker, G. S. (1993). กล่าวว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์ คือ การลงทุนในการศึกษาและประสบการณ์ ทำให้บุคคลมีความรู้และมีทักษะที่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อมุมมองและทัศนคติที่กว้างขวางขึ้น นอกจากนี้ ต่อเพราะ ดอลละ (2565) ทำการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ด้านการยอมรับความหลากหลายและด้านการมีความสามารถในการสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.3 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน พบว่า แต่ละด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลางผู้บริหารมักมีความใกล้ชิดกับครูมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ทำให้สามารถสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง ความใกล้ชิดและเป็นกันเองช่วยสร้างความเข้าใจและไว้วางใจ ซึ่งส่งผลดีต่อความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Owens และ Valesky (2015) กล่าวว่า บริบทของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้ของครู โดยโรงเรียนขนาดเล็กมักมีลักษณะความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกว่า ทำให้การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของครูมีมากกว่าเมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และสอดคล้องกับ นนกร มังคละศิริ (2560) ทำการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมมีภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 นอกจากนี้ อานูวา ลอแม (2566) ศึกษาผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอสุโขทัย-ลก จังหวัดนราธิวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 จำแนกตามตัวแปรขนาดสถานศึกษา พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีความคิดเห็น ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

## องค์ความรู้ใหม่

จากแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียน : การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหาร จะเป็นองค์ความรู้ใหม่ให้กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีสภาพความหลากหลายของเชื้อชาติ ศาสนาและวัฒนธรรม นำไปประยุกต์ใช้และนำไปเป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนในด้านต่างๆ โดยต้องมีคุณสมบัติในการเข้าใจในการใช้ความหลากหลายให้เป็นพลังขององค์กร เป็นผู้สร้างพื้นที่แห่งการมีส่วนร่วม มีทักษะการสื่อสารเปิดใจและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนทรัพยากรในทุกมิติ มีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อการอยู่ร่วมกันของครู และนักเรียนอย่างสันติในสังคมพหุวัฒนธรรม รวมถึงพัฒนาศักยภาพและสร้างโอกาสให้กับผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สามารถสรุปเป็นแผนภาพ ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แผนภาพองค์ความรู้ใหม่

## สรุป

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สรุปผลได้ดังนี้

1.ความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน รองลงมาคือ ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ด้านการส่งเสริมความเท่าเทียม ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางการศึกษา ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านการสนับสนุนทรัพยากร ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร และ ด้านการมีคุณธรรม ตามลำดับ ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอนและขนาดของโรงเรียน สรุปผล ดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามประสบการณ์สอน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ จึงได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Sheffe's method) พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ด้านการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ด้านที่ 2 ด้านการมีความสามารถในการสื่อสาร ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ด้านที่ 5 ด้านการมีคุณธรรม และด้านที่ 6 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน จึงได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Sheffe's method) พบว่า มีความแตกต่างทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1) จากความคิดเห็นของครูผู้สอนในด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนให้ความคิดเห็นมากที่สุด ทั้งนี้ ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร ในการสร้างความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของชุมชนโดยการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ศาสนา และ

วัฒนธรรม รวมถึงการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2) จากความคิดเห็นของครูผู้สอนในด้านการมีคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนให้ความคิดเห็นน้อยที่สุด ผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักในด้านคุณธรรมทั้งต่อตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อเป็นแบบอย่างและตัวอย่างที่ดี ให้กับครู บุคลากร และนักเรียนในโรงเรียน

3) จากผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรมีการปรับตัวและพัฒนาตนเองในการความใกล้ชิดและเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครู รวมถึงการมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียน เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจและไว้วางใจ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน

2) ควรศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2566). นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566.

เรียกใช้เมื่อ 2 กรกฎาคม 2567 จาก <https://www.moe.go.th>.

กัญญาลักษณ์ ชีพอุบัติ. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ. วารสารปัญญาปนิธาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย. 8(1), 71-84.

กรมส่งเสริมวัฒนธรรม. (2566). ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสังคมไทย. เรียกใช้เมื่อ 15 กรกฎาคม 2567 จาก <http://www.culture.go.th>.

ซอพี ราเชะ. (2560). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2. วารสารการบริหารการศึกษาและครุศาสตร์. 1(3), 34-46.

ฐิติกร ทองสุกใส. (2562). ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการพหุวัฒนธรรมศึกษาสำหรับการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดชายแดนภาคใต้. หาดใหญ่วิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 18(1), 117-139.

นนกร มังคละศิริ. (2560). ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.

- ต่อเพราะ ดอละ. (2565). ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น.
- มูลนิธิราชประชานุเคราะห์. (2566). ประวัติความเป็นมาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์. เรียกใช้เมื่อ 1 กรกฎาคม 2567 จาก <https://www.rajk.org/about-rajk/history.html>.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2566). การส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนระดับประถมศึกษา. รายงานวิจัย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- ต่อเพราะ ดอละ. (2565). ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
- สันติ บุญภิรมย์. (2557). การวิจัยทางการศึกษาและการวิจัยทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- สุรพงษ์ ชัยสวัสดิ์. (2560). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. (2565). นโยบายส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมในประเทศไทย. เรียกใช้เมื่อ 19 กรกฎาคม 2567 จาก <https://www.ocac.go.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). รายงานประจำปี 2560. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. เรียกใช้เมื่อ 9 กรกฎาคม 2567 จาก <https://www.obec.go.th>.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2567). นโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567. เรียกใช้เมื่อ 10 พฤษภาคม 2568 จาก <https://www.moe.go.th/>.
- สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2566). นโยบายสำหรับเด็กด้อยโอกาส. เรียกใช้เมื่อ 15 กรกฎาคม 2567. จาก <https://special.schoolmaster.in.th>.
- อานูวา ลอแม. (2566). ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอสุโขทัย-ลก จังหวัดนราธิวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 . สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- Banks, A., & Banks, C. A. (2001). The impact of technology on student learning. *Journal of Educational Psychology*. 93(2), 311-327.
- Banks, J. A. (2004). Approaches to multicultural curriculum reform. In J. A. Banks & C. A.M. Banks (Eds.), *Multicultural education: Issues and perspectives*. 242-246.

- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- John Adair (2015). *Effective Leadership: How to Be a Successful Leader*. Pan Macmillan.
- Riehl, C. (2000). The principal's role in creating inclusive schools for diverse students : A review of normative, empirical, and critical literature on the practice of educational administration. *Review of Educational Research*. 70(1) : 55-81.
- Vervaet, R. (2018). The impact of leadership style on employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*. 39(2), 123-142.
- See-Wai Alison Yeung. (2006). Multicultural leadership, sustainable total school environment. *Educational Research for Policy and Practice*. 5(2):121-131.
- Sleeter, C. E., & Grant, C. A. (2003). *Making choices for multicultural education: Five approaches to race, class, and gender*. 4th ed. John Wiley & Sons.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2015). *Organizational behavior in education: Leadership and school reform*. 11th ed. Boston, MA: Pearson.
- Vassallo, B. (2020). The impact of social media on political engagement. *Journal of Communication*. 70(3), 425-445.
- Yeung, S.-W. A., et al. (2006). Multicultural leadership, sustainable total school environment. *Educational Research for Policy and Practice*. 5(2), 121-131.