

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล  
Cross- Culture Leadership Development For The Principals in World  
Class Standard School

พัชรารณณ์ จันทรโคตร\*, ดร.ดาววรรณ ถวิลการ\*\*, รศ.ดร.วัลลภา อาริรัตน์\*\*\*

Patcharaporn Jantarakot\*, Dawruwan Thawinkarn\*\*, and Wallapha Ariratana\*\*\*

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Author for Correspondence: Email: pj\_yoke@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล 2. ประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล วิธีการและขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ระยะแรกด้วยวิธีการเชิงปริมาณกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 380 คน ระยะที่ 2 ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ที่มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 คน ผลการวิจัยระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อยรายองค์ประกอบดังนี้ การสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.24$ ) การเอาใจใส่ ( $\bar{X} = 4.24$ ) การจัดการความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 4.22$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.21$ ) และ ความไว้วางใจ ( $\bar{X} = 4.16$ ) ตามลำดับ สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลภาพรวม ประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

คำสำคัญ: ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม,โรงเรียนมาตรฐานสากล

Received date: 13/09/2561, Accepted date: 02/10/2561, Published date: 30/12/2561

## Abstract

The purposes of this research were 1) investigate the level of Cross-Cultural Leadership of World-Class Standard School. 2) evaluate the validity, appropriateness, feasibility and the effectiveness of Cross-Cultural Leadership Model of World-Class Standard School. There were two steps of data collection: The first step was a quantitative data collection. The Sample Size of research is 380 principals of World-Class Standard School in Secondary Educational Service Area 25. The second step was analyzed result with quality data collection with 5 experts.

The development of component is concordance with World-Class Standard School context in Secondary Educational Service Area 25 consist of five components from the most to the less as follow: 1) Communication ( $\bar{X} = 4.24$ ) 2) Empathy ( $\bar{X} = 4.24$ ) 3) Conflict Management ( $\bar{X} = 4.22$ ) 4) Transformational Leadership ( $\bar{X} = 4.21$ ) 5) Trust ( $\bar{X} = 4.16$ ). All the results of the validity, appropriateness, feasibility and the effectiveness of Cross-Cultural Leadership Model of World-Class Standard School were excellent.

**Keywords:** Indicators, Cross-Cultural Leadership, World-Class Standard School

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การอยู่ร่วมกันของคนในโลกปัจจุบันคือมีการรวมกลุ่มประเทศที่มีอาณาเขตเชื่อมโยงติดต่อกันเป็นกลุ่มๆ เพื่อวัตถุประสงค์ในการแข่งขันและการอยู่รอดในลักษณะการเพิ่มอำนาจการต่อรอง ทั้งระบบเศรษฐกิจ การเมืองกับกลุ่มประเทศต่างๆโดยอาศัยฐานจากเงินทุนสำรอง จำนวนประชากร ทรัพยากรทางด้านวัตถุดิบ พลังงาน และรวมด้านอื่นๆ เพื่อเป็นการรวมตัวกัน ที่เปิดโอกาสให้ประชากรในแต่ละประเทศสามารถเคลื่อนย้ายอพยพและทำงานในองค์กรในประเทศต่างๆได้และสามารถรวมกลุ่มได้อย่างเสรี ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อนโยบายการบริหารประเทศและการวางแผนการบริหารจัดการในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในแต่ละประเทศโดยตรง ซึ่งโดยหลักการแล้ว การรวมตัวหรือร่วมมือของกลุ่มประเทศต่างๆล้วนมี เป้าหมายเพื่อความสำเร็จในเชิงการค้า สังคม และการดำเนินธุรกิจต่อภาครัฐและเอกชน การมีเป้าหมายอาจจะมีทั้งประสบความสำเร็จและล้มเหลวได้ ทั้งนี้อาจเพราะปัญหาที่เกิดมาจากความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม แม้กระทั่งพื้นฐานทางด้านครอบครัวและรวมถึง

ด้านการศึกษา เหล่านี้คือรากเหง้าของการเกิดปัญหา กระทำการร่วมกันในองค์กรไม่ว่าในแง่แต่สถานศึกษาที่ต้องปรับตัวรองรับการผลิตประชากรโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ตามเป้าหมายการบริหารประเทศ (มัญชรี โชติรสสุติ, 2556)

สำนักงานคณะกรรมการการแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2559) ได้สรุปสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่ส่งผลต่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน ในทุกด้านต่อไป เนื่องจากการศึกษาของประเทศไทยมีความเจริญก้าวหน้าในสังคมปัจจุบันเป็นอย่างมาก และได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ประชากรต้องมีการเรียนรู้และการปรับตัว เพื่อเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้นในกระแสโลกตลอดเวลา โดยปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้แต่ละประเทศเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถที่หลากหลาย เพื่อรับมือกับความท้าทายที่มาพร้อมการเปลี่ยนแปลงได้ รวมทั้งประเทศไทยที่จำเป็นต้องเร่งปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการหล่อหลอมเยาวชนให้เติบโตขึ้นเป็นแรงงานที่มีศักยภาพได้ การดำเนินงานในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน หรือองค์กรใดก็ตาม สิ่งหนึ่งที่สำคัญและจะมองข้ามไปไม่ได้ ก็คือเรื่องของวัฒนธรรม ปัจจุบันสิ่งที่เรียกว่า วัฒนธรรม เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจการต่างๆรวมถึงการใช้ชีวิตในสังคม การทำงานในยุคปัจจุบันเราอาจทำงานทั้งกับเพื่อนร่วมงานที่เป็นคนไทยและคนต่างชาติซึ่งอาจหมายถึงการเข้าไปทำงานในหน่วยงานข้ามชาติที่มีสาขาอยู่ในประเทศไทยหรือการ ออกไปทำงานที่ต่างประเทศและต้องทำงานร่วมงานกับเพื่อนชาวต่างชาติอีกหลายภาษา (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2554)

การศึกษาเรื่องของ “การบริหารข้ามวัฒนธรรม” จึงเป็นเรื่องที่ไม่ควรมองข้ามในปัจจุบัน สมาชิกของแต่ละองค์กรประกอบด้วยผู้คนที่มาจากต่างที่ต่างถิ่น มีความเชื่อความคิดและวิถีชีวิตแตกต่างกัน มีความชำนาญ แตกต่างกัน มีรสนิยมแตกต่างกัน มีนิสัยใจคอแตกต่างกัน รวมถึงมีประสบการณ์แตกต่างกัน ภายใต้สถานการณ์แบบนี้ คำถามจึงมีว่าองค์กร แ่งนั้นจะมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายหลายทางได้สำเร็จ ประเด็นนี้เป็นประเด็นสำคัญมากสำหรับหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่ ประเด็นนี้ยิ่งสำคัญมากขึ้นไปอีก (อุทัย ดุลยเกษม, 2551) ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่รวดเร็ว ในการรับรู้ด้านวัฒนธรรม

จะทำให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงาน ซึ่งมีพหุวัฒนธรรม (Multicultural worker) ได้ (พรรณปพร จันทรฉาย, 2556) นอกจากนี้ การมีความรู้สึกที่รับรู้อย่างรวดเร็ว จึงเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารในการบริหารบุคคลที่มาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม เนื่องจากวัฒนธรรมที่มาจากแหล่งเดียวกัน จะช่วยให้การทำความเข้าใจ การเจรจาเกี่ยวกับบุคคลอื่นได้ง่ายขึ้น (สมุทร ชำนาญ, 2555) ประกอบกับหน่วยงานสถานศึกษา ที่จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารให้สามารถปฏิบัติงาน และสร้างความเข้าใจบุคลากรในหน่วยงาน และเตรียมความพร้อมของผู้เรียนให้สามารถทำงานและดำรงชีพสากล ที่มี ความแตกต่างทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา และพื้นฐานการศึกษาเดิม ซึ่งภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งสำคัญที่มีความสัมพันธ์ต่อคนในองค์กร จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมที่หลากหลายในองค์กรที่เป็นพหุวัฒนธรรม ในการศึกษาทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้นพบว่า มีแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำมากมายหลายทฤษฎี ดังนั้น ในทฤษฎีภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องทางด้านพหุวัฒนธรรม เนื่องจากประเด็นปัญหาด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารองค์กร พบว่าความหลากหลายทางด้านการทำงานมีความสำคัญต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีปัจจัยองค์ประกอบที่หลากหลายในการบริหารจัดการงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ ด้วยภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) ที่ประกอบ ด้วยความไว้วางใจหรือความเชื่อใจ การเอาใจใส่ การเปลี่ยนแปลง อำนาจ และการสื่อสาร (ณัฐรัฐ ธนธิตกร, 2555) มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญของ Grisham, T. (2006) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม คือ พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการหรือนำคนที่มีความหลากหลายทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีปฏิบัติให้มีความเข้าใจตรงกันมีแนวคิดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน อันประกอบด้วย ดังนี้ องค์ประกอบหลักจึงประกอบด้วย การเอาใจใส่ การไว้วางใจ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร และ ด้านการจัดการความขัดแย้งผู้บริหารโรงเรียน จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุน เสริมสร้าง เจตคติ ของผู้บริหารโรงเรียน ให้เข้าใจปัจจัยที่จะต้องทำความเข้าใจหรือตระหนักต่อการพัฒนาของผู้เรียน

จากความสำคัญของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมดังกล่าวมา ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ซึ่งถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมในการเป็นโรงเรียนที่พัฒนา หลักสูตรและจัดการเรียนการสอน รวมทั้งมีการบริหารจัดการ ด้วยระบบคุณภาพเพื่อให้ได้ผู้เรียนที่มีคุณภาพ คือเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะ (Learner Profile) เทียบเคียงมาตรฐานสากล (World class standard)

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศักยภาพของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
2. ประเมินความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. กลุ่มเป้าหมาย

##### 1.1 วิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 380 คน

##### 1.2 วิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษาและการบริหารการศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คนที่ปัจจุบันดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาหรือหน่วยงาน/สำนัก/กอง การศึกษา สังกัดผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

#### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้แบบสอบถามศึกษาสภาพภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ ตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย และแบบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลพร้อมแบบประเมินให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เพื่อประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

#### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแปลผลพร้อมทั้งปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลนำข้อมูลจากการประเมินความถูกต้องความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

## ผลการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อยรายองค์ประกอบดังนี้ การสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.24$ ) การเอาใจใส่ ( $\bar{X} = 4.24$ ) การจัดการความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 4.22$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.21$ ) และความไว้วางใจ ( $\bar{X} = 4.16$ ) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1. ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

ด้าน	องค์ประกอบ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
การเอาใจใส่	มีเมตตา	4.25	0.74	มาก
	สร้างความหวัง	4.31	0.73	มาก
	สร้างแรงบันดาลใจ	4.18	0.74	มาก
	รวม	4.24	0.73	มาก
ความไว้วางใจ	ความน่าเชื่อถือ	4.19	0.79	มาก
	ความซื่อสัตย์	4.13	0.74	มาก
	รวม	4.16	0.75	มาก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	มีวิสัยทัศน์	4.18	0.72	มาก
	การคิดเชิงระบบ	4.24	0.74	มาก
	การใช้เทคโนโลยี	4.22	0.73	มาก
	รวม	4.21	0.72	มาก
การสื่อสาร	การสื่อสารที่ชัดเจน	4.21	0.70	มาก
	ช่องทางการสื่อสาร	4.23	0.71	มาก
	การมีทักษะการสื่อสาร	4.30	0.73	มาก
	รวม	4.24	0.71	มาก
การจัดการความขัดแย้ง	การร่วมมือ	4.18	0.71	มาก
	การหลีกเลี่ยง	4.24	0.73	มาก
	การประนีประนอม	4.23	0.74	มาก
	รวม	4.22	0.72	มาก

## 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล เสนอตาม  
รายองค์ประกอบหลัก และรายองค์ประกอบย่อย ตลอดทั้งวิธีการ เครื่องมือและแนวปฏิบัติ ดังตาราง  
ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการเอาใจใส่

ด้าน	องค์ประกอบ	รูปแบบ/คุณลักษณะ	วิธีการ/เครื่องมือ/แนวปฏิบัติ
การเอาใจใส่	มีเมตตา	การวางตัวเป็นแบบอย่าง ที่ดี มีความยินดี ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความ สุข รับฟังข้อคิดเห็น และ สนับสนุนการทำงาน คิด เชิงบวก สร้างแรงจูงใจใน การทำงานให้มี ประสิทธิภาพ	1.ผู้บริหารแสดงออกถึงความสุภาพ ยินดี ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข 2.ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติ งานที่วัฒนธรรมแตกต่างกัน 3.ผู้บริหารส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่าง อิสระในเชิงบวก
	สร้างความหวัง	กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา สร้างความเชื่อมั่นใน อนาคตข้างหน้า สร้าง แรงผลักดัน สร้างแรง บันดาลใจ ความมุ่งมั่น พยายาม เพื่อให้ประสบ ความสำเร็จ	1.ผู้บริหารสร้างแรงกระตุ้นให้สมาชิกเกิด ความมุ่งมั่นในการทำงาน 2.ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการ ทำงานของทุกฝ่ายเพื่อนำองค์กรให้ ประสบความสำเร็จ 3.ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและสนับสนุน การทำงานให้สมาชิก ที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ให้ประสบความสำเร็จ
	สร้างแรงบันดาลใจ	ขับเคลื่อนทางความคิด และการกระทำใดๆที่พึง ประสงค์ เพื่อให้บรรลุผล สำเร็จได้ตามต้องการ โดย กระตุ้นให้เกิดการคิด และการกระทำที่มี ประสิทธิภาพ	1.ผู้บริหารสร้างแรงขับเคลื่อนทางความ คิดและการกระทำใดๆที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ 2.ผู้บริหารสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความ กระตือรือร้นในการทำงาน 3.ผู้บริหารกำกับ ติดตาม ดูแลและ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ให้ ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในอนาคต

**ตารางที่ 3** การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านความไว้วางใจ

ด้าน	องค์ประกอบ	รูปแบบ/คุณลักษณะ	วิธีการ/เครื่องมือ/แนวปฏิบัติ
ความไว้วางใจ	ความน่าเชื่อถือ	สร้างความเชื่อมั่นของผู้ที่ไว้วางใจในลักษณะความสัมพันธ์ที่จะดำเนินต่อไปในการที่จะให้ผู้ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจได้กระทำทุกวิถีทางในการปกป้องผลประโยชน์	1.ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด 2.ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตัว 3.ผู้บริหารทำงานด้วยความเต็มใจรักษาผลประโยชน์ขององค์กร 4.ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม
	ความซื่อสัตย์	ประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาทั้ง กาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น	1.ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานด้วยด้วยความเป็นธรรม 2.ผู้บริหารมีความตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจ 3.ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม ทั้งในและนอกโรงเรียน 4.ผู้บริหารรักษาความสามัคคีปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยหลักการและเหตุผล



**ตารางที่ 4** การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง

ด้าน	องค์ประกอบ	รูปแบบ/คุณลักษณะ	วิธีการ/เครื่องมือ/แนวปฏิบัติ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	มีวิสัยทัศน์	ความสามารถในการมองเห็นสิ่งที่อยู่ในสภาพปัจจุบันและสภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของโรงเรียนที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน	1.ผู้บริหารสังเคราะห์และ วิเคราะห์ข้อมูล โดยจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใหม่ๆ ระหว่างครูกับผู้บริหารที่นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2.ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกร่วม และเต็มใจในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคล ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 3.วางแผนการทำกิจกรรมตามลำดับขั้นตอน และลงมือปฏิบัติตามแผนจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย
	การคิดเชิงระบบ	ความสามารถในการวิเคราะห์ระบบแบบองค์รวม สามารถวางแผนงานเป็นลำดับขั้นตอนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีการสร้างแบบจำลองระบบทางความคิดที่ผ่านกระบวนการทบทวนและผ่านการแก้ไขก่อนลงมือปฏิบัติ	1.ผู้บริหารคิดวิเคราะห์ระบบแบบองค์รวม เพื่อให้เห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน 2.ผู้บริหารร่วมมือกันทุกฝ่ายในการวางแผนการดำเนินงานตามลำดับขั้นตอนก่อนลงมือปฏิบัติอย่างถูกต้อง 3.ผู้บริหารสร้างต้นแบบการทำงานจากการทดลองปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจริง
	การใช้เทคโนโลยี	ความสามารถในการวางแผน และใช้ ICT และสารสนเทศ เพื่อการติดต่อสื่อสาร เพื่อการเข้าถึงแหล่งบริการสารสนเทศ และเพื่อนำมาใช้ในการจัดการภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	1.ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง 2.ผู้บริหารสามารถพัฒนาให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 3.ผู้บริหารร่วมกันกำหนดแผนการพัฒนาด้านระบบสารสนเทศ ในอนาคตอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 5 การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการสื่อสาร

ด้าน	องค์ประกอบ	รูปแบบ/คุณลักษณะ	วิธีการ/เครื่องมือ/แนวปฏิบัติ
การสื่อสาร	การสื่อสารที่ชัดเจน	การให้ข้อมูลข่าวสารต่อบุคลากรผู้รับข้อมูลอย่างชัดเจน โดยไม่เกิดการเข้าใจผิดคลาดเคลื่อน แม่นยำ รวดเร็ว ข้อมูลมีความกระชับได้ใจความ ส่งผลให้เกิดคุณภาพการสื่อสารที่ดี	1.ผู้บริหารแสดงถึงทักษะในการสื่อสาร ที่แสดงออกอย่างถูกต้อง ชัดเจน เหมาะสมกับสถานการณ์ 2.ผู้บริหารใช้การสื่อสารต่างๆ ที่มีเนื้อหา กระชับ ได้ใจความ 3.ผู้บริหารรอบรู้ในเรื่องราวที่สื่อสารอย่างชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์และแสดงออกถึงความมั่นใจ น่าเชื่อถือ
	ช่องทางการสื่อสาร	การใช้ช่องทางติดต่อรับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย	1.ผู้บริหารใช้สื่อหรือช่องทางการสื่อสารต่างๆ ที่สะดวก รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ 2.ผู้บริหาร สนับสนุนร่วมมือการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสื่อสาร 3. ผู้บริหารสร้างช่องทางการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ในองค์กร เพื่อการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล การจัดการความขัดแย้ง
	การมีทักษะการสื่อสาร	ความสามารถในการสื่อสารทั้งการส่งสาร การรับสาร และข้อมูลย้อนกลับกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจ จูงใจให้เกิดความคล้อยตาม และหันมาให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้	1.ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารที่เข้าใจง่าย เป็นกันเองกับบุคลากรในองค์กร 2.ผู้บริหารใช้ทักษะในการสื่อสารหลากหลายภาษา 3.ผู้บริหารสื่อสารโน้มน้าวจิตใจ ให้คล้อยตามได้ อย่างเหมาะสม

**ตารางที่ 6** การพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านการจัดการความขัดแย้ง

ด้าน	องค์ประกอบ	รูปแบบ/คุณลักษณะ	วิธีการ/เครื่องมือ/แนวปฏิบัติ
การจัดการความขัดแย้ง	การร่วมมือ	การจัดการความขัดแย้งที่เน้นการเผชิญหน้า แก้ปัญหาในทิศทางเดียวกัน โดยต้องการให้เกิดความพอใจ เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย	1.ผู้บริหารจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ 2.ผู้บริหารร่วมกำหนด แผนงาน โครงการ และเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 3.ผู้บริหารร่วมตรวจสอบความพึงพอใจในการแก้ปัญหาร่วมกันทุกฝ่าย 4.ผู้บริหารสร้างความร่วมมือร่วมใจ มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรเป็นที่ตั้ง
	การหลีกเลี่ยง	การจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง เมื่อการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี หรือ การใช้วิธีการอื่นอาจแก้ไขปัญหาได้ผลดีกว่า	1.ผู้บริหารประเมินสถานการณ์ได้รอบด้านและปรับเปลี่ยนแนวคิดได้ตามสถานการณ์ 2.ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นที่เคารพนับถือ วางตัวเป็นกลาง หลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้ง 3.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น สะท้อนปัญหาในองค์กร 4.ผู้บริหารพัฒนาทักษะการบริหารอยู่เสมอ และนำมาปรับใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง
	การประนีประนอม	กระบวนการจัดการความขัดแย้งโดยการหาวิธีการแก้ปัญหาแบบที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่าย เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ในเวลาที่ยากัด	1.ผู้บริหารวางแผนการทำกิจกรรมตามลำดับขั้นตอน แก้ปัญหาแบบที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่าย 2.ผู้บริหารแก้ปัญหาย่างรอบคอบตรงประเด็น 3.ผู้บริหารกล้าตัดสินใจ แก้ปัญหาโดยเน้นผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ 4.ผู้บริหารสร้างจิตสำนึก สร้างความผูกพันและบรรยากาศความเป็นกันเองในองค์กร

**ตารางที่ 7** ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์  
ของรูปแบบการพัฒนากะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

องค์ประกอบหลัก	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	SD	แปลความ	$\bar{X}$	SD	แปลความ	$\bar{X}$	SD	แปลความ	$\bar{X}$	SD	แปลความ
ด้านการเอาใจใส่	4.2	0.44	มาก	4	0.44	มาก	4.4	0.44	มาก	4.4	0.44	มาก
ด้านความไว้วางใจ	4.4	0.54	มาก	4.2	0.44	มาก	4.2	0.44	มาก	4.2	0.54	มาก
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.4	0.44	มาก	4.4	0.44	มาก	4.4	0.54	มาก	4.4	0.54	มาก
ด้านการสื่อสาร	4.4	0.54	มาก	4.4	0.44	มาก	4.4	0.54	มาก	4.4	0.54	มาก
ด้านการจัดการความขัดแย้ง	4.2	0.54	มาก	4.2	0.44	มาก	4.2	0.54	มาก	4.2	0.44	มาก
รวม	4.3	0.42	มาก	4.24	0.44	มาก	4.3	0.42	มาก	4.3	0.42	มาก

พบว่ารูปแบบการพัฒนากะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลภาพรวม มีความถูกต้องอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีความถูกต้องสูงสุดในการนำไปใช้คือ ด้านความไว้วางใจ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.2$ ) ด้านที่มีความเหมาะสมสูงสุดในการนำไปใช้ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.2$ ) ด้านที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้สูงสุดได้แก่ด้าน การเอาใจใส่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.2$ ) ด้านที่มีความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้สูงสุดได้แก่ด้าน การเอาใจใส่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.4$ )

### อภิปรายผล

รูปแบบการพัฒนากะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลภาพรวม มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เพราะว่าการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบนั้นได้มาจากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้ได้รูปแบบที่มีความครอบคลุมสำหรับการพัฒนากะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลทำให้เห็นภาพชัดเจนขององค์ประกอบและกิจกรรมหรือกระบวนการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งแนวคิดในการสร้างรูปแบบนั้นสอดคล้องกับ Keeves (1997) มีลักษณะเป็นเชิงระบบประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) ลักษณะของรูปแบบ และ 5) วิธีการพัฒนากะผู้นำข้ามวัฒนธรรมตามรูปแบบ โดยมียุทธศาสตร์ประกอบและกิจกรรมการพัฒนาตามรูปแบบนั้นมีความเกี่ยวข้องกับประเด็น

ต่างๆและแนวคิดพื้นฐานในการสร้างรูปแบบในแต่ละองค์ประกอบดังนี้ ชื่อรูปแบบที่กำหนดขึ้นนั้นมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยผู้วิจัยกำหนดให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับชื่อเรื่องที่วิจัยโดยแสดงให้เห็นตัวแปรที่วิจัยและเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจนในที่นี้คือภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีความถูกต้องสูงสุดในการนำไปใช้คือ ด้านความไว้วางใจ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร ด้านที่มีความเหมาะสมสูงสุดในการนำไปใช้ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร ด้านที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้สูงสุดได้แก่ด้านการเอาใจใส่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร ด้านที่มีความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้สูงสุดได้แก่ด้าน การเอาใจใส่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสื่อสาร ซึ่งผลจากการประเมินรูปแบบนั้นทำให้ยืนยันได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ที่ผู้วิจัยนำเสนอมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้

1. โรงเรียนมาตรฐานสากลสามารถนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. โรงเรียนมาตรฐานสากลสามารถนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นสร้างเกณฑ์การประเมินองค์ความรู้ใหม่ๆอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. นำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหรือวิธีการที่จะนำไปใช้พัฒนาบุคลากรโรงเรียนมาตรฐานสากลได้จริง
2. ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมโรงเรียนมาตรฐานสากลในพื้นที่อื่นๆ หรือโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกันออกไป

#### บรรณานุกรม

ณัฐรัฐ ธนิตกร. (2555). ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม:สุดยอดภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
มืออาชีพ. คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา.วารสารศึกษาศาสตร์ ปีที่ : 23 ฉบับที่ : 2  
หน้า 1-10.

- มัณฐรี โขติรสฐิติ. (2556). การปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของนักเรียนไทยในต่างประเทศ. ศิลปศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารประยุกต์ คณะภาษาและการสื่อสาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรรณปพร จันทร์ฉาย. (2556). เอกสารประกอบการ สอนรายวิชา การบริหารวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross-Cultural Management). โรงเรียน การท่องเที่ยวและการบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ. (2554). การบริหารวัฒนธรรมข้ามชาติขององค์กรธุรกิจระหว่างประเทศที่ดำเนินการในประเทศไทยและเวียดนาม. วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อุทัย ดุลยเกษม. (2551). ความแตกต่างทางวัฒนธรรม: ผลกระทบและข้อคิดในการจัดการข้ามวัฒนธรรม. วารสารเทคโนโลยีภาคใต้.
- Grisham, T. (2006). **Cross cultural Leadership**. Professional Doctorate, Property, Construction and Project Management, RMIT University.
- Keeves, J.P. (1997). **Models and model building**. In Keeves, J.P. (ed.). Educational research, methodology and measurement : An International Handbook. 2nd ed., Oxford : Peraman Press.