

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

THE MODEL OF AUTHENTIC LEADERSHIP

DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATORS IN BASIC EDUCATION SCHOOLS

Received: April 10, 2019

Revised: May 17, 2019

Accepted: June 5, 2019

กฤติมา มະโนพรม* สันติ บุรณะชาติ** โสภา อำนวยรัตน์** น้าฝน กันมา**

Kritima Manoprom* Santi Buranachat** Sopa Umnueyrat** Namfon Gunma**

Corresponding Author, E-mail: Kritima23@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 405 คน และศึกษาองค์ประกอบ และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ยกร่างรูปแบบและประเมิน ความเหมาะสมของร่างรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 18 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่น .96 และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมองโลกในเชิงบวก ด้านความรับผิดชอบ และด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

2. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 องค์ประกอบ 2) แนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

* นักศึกษาปริญญาเอก วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 5 วิธี กิจกรรม การพัฒนา 6 กิจกรรม และกระบวนการพัฒนาด้วยกระบวนการ PIER และ 3) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การมีหลักสูตร การสนับสนุนทรัพยากร การกำกับติดตามและประเมินผล และ การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

The purposes of this research were 1) to study components for developing authentic leadership of administrators in basic education schools. 2) to study guidelines for developing authentic leadership of administrators in basic education schools. 3) to design a model of authentic leadership development for administrators in basic education schools, and 4) to assess its appropriateness for administrators in basic education schools. The components of authentic leadership were resulted from the analysis of school administrators' questionnaires with sample size of 405. The model was developed from the results of components and guidelines for developing the authentic leadership by conducting the interviews with five professional experts with highly leadership roles. The drafted model was examined by 18 qualified experts for its appropriateness. Research tool was a questionnaire of which a reliability value of .96 and semi-structured interviews. Research data were analyzed by mean, standard deviation, confirmatory factor analysis and content analysis.

The findings were as follow :

1. The authentic leadership of administrators in basic education schools was comprised of seven components including self-awareness, justice, ethical perspective, transparency, positive thinking, responsibility and capability for keeping pace with global change.

2. The guidelines for developing the authentic leadership of administrators in basic education include methods, activities, and process for authentic leadership development.

3. The model of authentic leadership development for administrators in basic education schools consists of; 1) Seven components for developing the authentic leadership of administrators in basic education schools, and 2) The guidelines for developing the authentic leadership of administrators in basic education schools. The guidelines include five methods and six activities. The process of development namely PIER was combined with planning, implementation, evaluation, and reflection. Lastly, 3) The key success factors for developing the authentic leadership of

administrators in basic education schools include curriculum, resource support, monitoring and evaluation, network building for administrators' authentic leadership development.

4. The appropriateness assessment of the model of authentic leadership development for administrators in basic education schools was at very good level.

Keywords: Model of authentic leadership development, authentic leadership, administrators in basic education schools

บทนำ

สถานศึกษาเป็นองค์กรสำคัญในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ ที่จะก้าวไปสู่ความเป็นพลโลก โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนบรรลุเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษา คือ คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 5) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน รวมทั้งปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน เพื่อให้มีความรู้และทักษะ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านภาวะผู้นำเนื่องจาก ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าว จูงใจ ให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม ดังที่เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 196-197) กล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม จะทำให้ได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากบุคลากรในองค์กร ความเมตตาการุณา จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดี ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มุ่งมั่นต่อผลสำเร็จของงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีรากฐานแนวคิดมาจากปรัชญากรีกที่เกี่ยวกับความจริงแท้ โดยมุ่งเน้นไปที่ตัวของผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั้งการทำงานและชีวิตส่วนตัว Bill George (2003) ได้พัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายของตนเอง ปฏิบัติด้วยการมองคุณค่าของตนเอง เป็นผู้นำด้วยหัวใจและสมอง มีวินัยในตนเอง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมาย และ Bill George (2007) ก็ได้ค้นพบลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ การค้นพบตนเองและยอมรับตนเอง จะทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ภายในปรากฏ นอกจากนี้ Avolio and Gardner (2005) ได้นิยามภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นบุคคลที่มีความลุ่มลึกในวิธีคิดและการประพุดิติน และบุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ถึงความตระหนักในค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ความเข้มแข็ง รวมทั้งตระหนักถึงบริบทในที่ทำงาน มีความมั่นใจ ความหวังดี มีความยืดหยุ่น และเปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม

นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา จากการประเมินการพัฒนาการศึกษาในช่วงปี 2552 – 2559 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐานมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยและต่ำกว่าหลายประเทศ ในแถบพัฒนาผลการสอบโอเน็ต (O-NET) ในกลุ่มสาระหลักมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมต้องเพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้เรียนขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะของคนไทย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2561: 23-24) นอกจากนี้ยังพบปัญหา ความไม่โปร่งใสในระบบการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการ

จัดหานของโรงเรียนที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐานส่งผลกระทบต่อสุขภาพของนักเรียน การจัดซื้อจัดจ้างที่มีการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งแพร่กระจายในวงกว้างและซึมซับกลายเป็นแนวคิดที่มองเห็นเป็นเรื่องปกติ (อุษา ชูชาติ และลัดดา อินทร์พิมพ์, 2558) ปัญหาวิกฤติผู้บริหาร ที่เป็นไปอย่างไร้ทิศทาง ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งจิตสำนึก จิตวิญญาณ และอุดมการณ์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการสอนของครู และคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาที่มีการยอมรับให้มีการคอร์รัปชันได้ตราบเท่าที่ตัวเองได้รับผลประโยชน์ ซึ่งเป็นค่านิยมที่อันตรายต่อประเทศความไม่ซื่อสัตย์ของนักการเมืองเป็นสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดีต่อการศึกษาเรียนรู้ เพราะเป็นการเรียนรู้ที่ซึมลึกสู่ตนเองจนถือว่าเป็นเรื่องปกติ ปฏิบัติต่อเนื่องไปเรื่อยๆ เป้าหมาย “เก่ง ดี มีความสุข” จึงไม่สามารถบรรลุผล (ธีระ รุญเจริญ, 2556) จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา นับเป็นความท้าทายในการแสดงศักยภาพของความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพาองค์กรผ่านพ้นวิกฤติ ดังนั้นภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงมีความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพผลของผู้ตามและสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะรู้จักตนเอง มีศีลธรรมและความซื่อสัตย์ ทำให้ได้รับความไว้วางใจ การยอมรับ เชื่อมั่น และศรัทธา จากครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับบริบทการณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 313) ได้กล่าวถึงผลของผู้นำที่แท้จริงกับผู้ตามว่า ผู้นำที่มีศีลธรรม ความซื่อสัตย์ในระดับสูง จะได้รับความเชื่อถือและประสบความสำเร็จในการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และสอดคล้องกับสุธาสิณี แสงมุกดา (2554) พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากเน้นให้ผู้นำรู้จักตนเอง มีศีลธรรม บริหารงานอย่างโปร่งใส ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความเชื่อถือศรัทธาในตัวผู้นำและปฏิบัติตาม ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาเติบโตต่อไปได้ โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี คือ รู้จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง บริหารงานโดยยึดหลักศีลธรรม มีความโปร่งใส มีวิสัยทัศน์ ครูและบุคลากรให้ความเคารพนับถือและปฏิบัติตามคำสั่ง ร่วมมือกันพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพสูงสุด สอดคล้องกับ ธีรภัทร กุโลภาส (2556, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การพัฒนาปลูกฝังและสนับสนุนผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ ที่แท้จริง เริ่มตั้งแต่การเข้าใจตนเอง การเสริมสร้างความไว้วางใจและความโปร่งใสในการทำงาน ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง รวมทั้งประพฤติตนที่สอดคล้องกับค่านิยมอันดีงาม เพื่อสร้างและปลูกฝังให้ศักยภาพในการทำงานของครู ผลลัพธ์ที่ได้จะนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้ดีขึ้น ดังนั้น หากผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงจะส่งผลต่อความสำเร็จในเป้าหมายสูงสุดขององค์กร คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และได้ตามมาตรฐานที่สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การทบทวนวรรณกรรม

Bill George (2003) ได้พัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายของตนเอง ปฏิบัติด้วยการมองคุณค่าของตนเอง เป็นผู้นำด้วยหัวใจและสมอง มีวินัยในตนเอง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ดังที่ตั้งเป้าหมาย Luthans & Avolio (2003) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงว่า เป็นกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริบทขององค์กร โดยบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะต้องมีความตระหนักในตนเองสูง สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนช่วยกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า นอกจากนี้ Avolio and Gardner (2005) ได้นิยามภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความคล่องตัวในวิธีคิดและการประพฤติตน และบุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ถึงความตระหนักในค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ความเข้มแข็ง รวมทั้งตระหนักถึงบริบทในที่ทำงาน มีความมั่นใจ ความหวังดี มีความยืดหยุ่น และเปี่ยมด้วยคุณธรรม และ Walumbwa et al. (2008) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมของผู้นำในการสร้างจิตวิทยาเชิงบวก และบรรยากาศทางจริยธรรม ในการส่งเสริมความตระหนักรู้ในตนเอง มุมมองเชิงจริยธรรมในตนเอง กระบวนการที่สมดุล และความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ในการทำงานระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) คือ การที่บุคคลมีความตระหนักรู้ในตนเอง รู้จักตนเอง เข้าใจข้อบกพร่องของตนเอง มีความน่าเชื่อถือ มีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ รวมทั้งตระหนักถึงบริบทในที่ทำงาน มีความมั่นใจ ความหวังดี มีความยืดหยุ่น และเปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม สามารถนำผู้อื่นและองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ แม้จะเผชิญอุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) ความยุติธรรม (balanced processing) การกระทำ/ พฤติกรรมที่แท้จริง (authentic behavior/ acting) และแนวทางเชิงสัมพันธ์ (relational orientation) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (relational transparency) มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (internalized moral perspective) และความน่าไว้วางใจ (trustworthiness) (Ilies et al, 2005; George, 2007; Walumbwa และคณะ, 2008; Wong, 2008)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย ความตระหนักรู้ในตนเอง ความยุติธรรม มุมมองเชิงจริยธรรม ความโปร่งใส การมองโลกในเชิงบวก รวมทั้งความรับผิดชอบ และการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

โดยมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อเป็นการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถขององค์กรต่อการบรรลุเป้าหมายผ่านผู้นำหรือผู้บริหาร แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำมีหลากหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง การสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2561, หน้า 193) นอกจากนี้ บุชญา วีรกุล (2558, หน้า 243) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การเรียนจากของจริง การเรียนรู้จากตัวแบบที่กำหนด กรณีจากรื่องราวต่างๆ การสอนงาน การพัฒนาด้วยตนเอง วิดีโอเทป การอบรม ชัชวาลย์ ศิลปกิจ (2557, หน้า 20-24) กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงด้วยการเจริญสติ โดยการนั่งสมาธิ การเดินจงกรม การอบรมเชิงปฏิบัติธรรม การใช้ระฆังแห่งสติ อิทธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์ (2557, หน้า 55) ได้เสนอให้มีพัฒนาตัวตนด้านในเพื่อเป็นผู้นำตามคุณลักษณะของตนที่แท้จริง (Authentic Leadership) ที่สามารถเดินตามเข็มทิศภายในตนเอง โดยอาศัยการเข้ารับการโค้ชจากโค้ชมืออาชีพ ที่ช่วยตั้งคำถามสำคัญเพื่อให้เกิดการตระหนักรู้ และรัตติกรณ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวถึง

เทคนิคสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จโดยการใช้กรณีศึกษา และการฝึกปฏิบัติ ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงประกอบไปด้วยวิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การสอนงาน และการฝึกอบรม และมีกิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการ PIER ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning: P) การนำไปปฏิบัติ (Implement : I) การประเมินผล (Evaluation : E) และการสะท้อนผล (Reflection: R)

วิธีการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยรวม 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ ตารางวิเคราะห์ข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุป

2) การสอบถามและยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนทั้งสิ้น 30,067 คน และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 405 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยใช้สูตรตามแนวทางของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามหาค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์อัลฟาคอนบาค (Conbach'alpha-coefficient) ได้เท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

3) การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้/ประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการถอดเทปสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุป

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ ตารางวิเคราะห์ข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุป

2) การศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้/ประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการถอดเทปสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุป

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มากร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาจำนวน 18 คน ประกอบด้วย

1) นักวิชาการ หรือนักวิจัยที่สำเร็จการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต หรือมีตำแหน่งทางวิชาการ และมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำการวิจัยการบริหารการศึกษา การจัดการเรียนรู้ จำนวน 6 คน

2) ผู้อำนวยการ หรืออดีตผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับเชี่ยวชาญ หรือสำเร็จการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต จำนวน 6 คน

3) ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรืออดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ระดับเชี่ยวชาญ หรือสำเร็จการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต จำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน และแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อพิจารณาความเหมาะสม รวมทั้งนำข้อสรุปจากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ มาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ด้านความยุติธรรม (Justice) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ด้านความโปร่งใส (Transparency) ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive thinking)

1.2 ผลการสอบถามและยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้ผลดังแสดงในตาราง 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดล	c^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)	1.699	0.042	0.986	0.977	0.024
ด้านความยุติธรรม (Justice)	1.285	0.027	0.996	0.992	0.020
ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective)	1.699	0.042	0.986	0.977	0.024
ด้านความโปร่งใส (Transparency)	1.285	0.027	0.996	0.992	0.020
ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive thinking)	1.699	0.042	0.986	0.977	0.024

ทุกโมเดลมีความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลโมเดลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยทุกโมเดลมีค่า Relative Chi-Square หรือ c^2/df น้อยกว่า 2 Root Mean Square Error of Approximation หรือ RMSEA น้อยกว่า 0.05 มีค่าความสอดคล้องในระดับดีมาก Comparative Fit Index หรือ CFI มีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป หรือ 0.95 ขึ้นไปอยู่ในเกณฑ์ดีมาก Tucker-Lewis Index หรือ TLI มีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป หรือ 0.95 ขึ้นไป อยู่ในเกณฑ์ดีมาก และ Standardized Root Mean Square Residual หรือ SRMR น้อยกว่า 0.05 มีค่าความสอดคล้องในระดับดี (สุนทรพจน์ ดำรงค์พานิช, 2555)

1.3 ผลการศึกษาขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกับองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน และผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะขององค์ประกอบเพิ่มเติมอีก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก (Capability for keeping pace with global change) รวมองค์ประกอบภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ด้านความยุติธรรม (Justice) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ด้านความโปร่งใส (Transparency) ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive thinking) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก (Capability for keeping pace with global change)

2. ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พบว่า วิธีการพัฒนามี 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษาการสอนงาน และการฝึกอบรม กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยีการศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ 1) การมีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเหมาะสม 3) การกำกับติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และ 4) การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 2 คือ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่วนที่ 3 คือ ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วนของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ด้านความยุติธรรม (Justice) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ด้านความโปร่งใส (Transparency) ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive thinking) และผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มเติม ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และด้านการรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงของโลก (Capability for keeping pace with global change)

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การสอนงาน และการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ 2) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการ PIER ประยุกต์ใช้ของ (Papa, R, 2011; สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561, หน้า 78) ซึ่งประกอบด้วย 2.1) การวางแผน (Planning : P) (1) ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของตนเองก่อนการพัฒนา (2) วางแผนเลือกกิจกรรมที่จะนำมาพัฒนาพฤติกรรมของตนเอง (3) ใช้หลักไตรสิกขาในการพัฒนา 2.2) การนำไปปฏิบัติ (Implement : I) โดยใช้วิธีการพัฒนา 5 วิธีการ ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การสอนงาน และการฝึกอบรม และมีกิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ 2.3) การประเมินผล (Evaluation : E) ติดตาม ตรวจสอบผลการพัฒนา โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารด้วยตนเอง ตนเองประเมินตนเอง ครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2.4) การสะท้อนผล (Reflection : R) สะท้อนผลการปฏิบัติ ปรับปรุง วางแผนพัฒนาในระยะต่อไป

ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ 1) การมีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเหมาะสม 3) การกำกับติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และ 4) การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก

อภิปรายผลการวิจัย

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ด้านความยุติธรรม (Justice) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ด้านความโปร่งใส (Transparency) ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive thinking) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก (Capability for keeping pace with global change) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน มีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญของการศึกษาชาติ คือ ผู้เรียน “เก่ง ดี และมีความสุข” ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงตามองค์ประกอบดังกล่าว เพื่อการพัฒนาตนเอง รวมทั้งองค์กร โดยอาศัยความตระหนักรู้ในตนเอง และยึดหลักความยุติธรรม มุมมองเชิงจริยธรรม ความโปร่งใส การมองโลกในเชิงบวก ความยุติธรรม และการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังที่สุธาสิณี แสงมุกดา (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก ผู้นำรู้จักตนเอง มีศีลธรรม บริหารงานอย่างโปร่งใส ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความเชื่อถือศรัทธาในตัวผู้นำและปฏิบัติตาม ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาเติบโตต่อไปได้ โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ รู้จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง บริหารงานโดยยึดหลักศีลธรรม มีความโปร่งใส มีวิสัยทัศน์ ครูและบุคลากร ให้ความเคารพนับถือและปฏิบัติตามคำสั่ง ร่วมมือกันพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพสูงสุด และสอดคล้องกับธีรภัทร กุลโกลาส (2556, หน้า 4) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนในการสร้างบรรยากาศการทำงาน ในโรงเรียน ที่เอื้อต่อการพัฒนาการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูมากกว่าการเน้นวิชาการโดยตรง โดยครูที่มองโลกเชิงบวกทางวิชาการสูง ทำตนเป็นตัวอย่างในการพัฒนาตนเองให้กับนักเรียน และร่วมมือกับผู้ปกครองและนักเรียนในการแก้ปัญหาทางการเรียนของนักเรียน นอกจากนี้การพัฒนาปลูกฝังและสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริง เริ่มตั้งแต่การเข้าใจตนเอง การเสริมสร้างความไว้วางใจ และความโปร่งใสในการทำงาน ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง รวมทั้งประพடுத்தตนที่สอดคล้องกับค่านิยมอันดีงาม เพื่อสร้างและปลูกฝังให้มีศักยภาพในการทำงานของครู ผลลัพธ์ที่ได้จะนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้ดีขึ้น

2. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่างกรณีศึกษา การสอนงาน และการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ซึ่งแต่ละวิธีผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนเองได้ ตามความเหมาะสมทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากบุคคลอื่นๆ เพื่อให้มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงดังที่ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 193) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำ ได้แก่ การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง การสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ สอดคล้องกับบุษยา วีรกุล (2558, หน้า 243) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การเรียนจากของจริง การเรียนรู้จากตัวแบบที่กำหนด กรณีจากเรื่องราวต่างๆ การสอนงาน การพัฒนาด้วยตนเอง วิดีโอเทป การอบรม สอดคล้องรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวถึงเทคนิคสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จ คือ โดยใช้กรณีศึกษา และการฝึกปฏิบัติ อิทธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์ (2557, หน้า 64) ให้พัฒนาความตระหนักรู้ด้วยการการสอนงาน และสอดคล้องกับชัชวาลย์ ศิลปกิจ (2557, หน้า 5-16) ให้พัฒนาสติโดยการนั่งสมาธิ การเดินจงกรม การอบรมเชิง

ปฏิบัติธรรม การใช้ระฆังแห่งสติผู้นำที่มีสติ เพื่อให้รู้จักตนเอง ยอมรับและเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริงจะทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นไว้วางใจ มีความผูกพัน และมีสุขภาวะในการทำงาน

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นในการอภิปราย ดังนี้ ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของมนุษย์ที่จะต้องมี ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลาย ทั้งภายในและภายนอก เพื่อจะนำพาสถานศึกษาไปตามเป้าหมายที่กำหนด หากผู้บริหารไม่มีความตระหนักรู้ และให้ความสำคัญกับสิ่งท้าทายภายนอกอาจจะส่งผลทำให้เกิดปัญหา และเกิดความเสื่อมในการบริหารสถานศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับชัชวาลย์ ศิลปกิจ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ขาดความตระหนักรู้และยอมรับตนเองจะให้ความสำคัญกับสิ่งท้าทายภายนอก มุ่งบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แม้มีผลงานมากมาย แต่คนในองค์กรจะขาดความรัก ความผูกพันกับองค์กร ต่างคนต่างทำงานเพื่อเอาตัวรอด ไม่ทำงานเพื่อสิ่งที่ดีตนเองเห็นคุณค่า วิธีการทำงานไม่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

ด้านความยุติธรรม (Justice) ผู้บริหารที่มีความยุติธรรมจะส่งผลทำให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับปิลันธนา แป้นปลื้ม (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความยุติธรรมในองค์กรต่อการผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร พบว่า ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ ด้านกระบวนการ และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีมุมมองเชิงจริยธรรมจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความศรัทธา เชื่อมั่นและยอมรับในตัวผู้บริหาร ดังที่ฉัตรสุมาลย์ กบิลสิงห์ (2557, หน้า 6) ได้กล่าวถึง ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด เพราะจะทำให้บุคคลเป็นผู้นำได้นาน เมื่อลูกขึ้นพูดก็มีคนฟัง ส่วนหนึ่งเพราะคนเชื่อมั่นว่าคนนี้ซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ ผู้ที่เป็นลูกน้องก็ภาคภูมิใจ ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นฐานของศรัทธา

ด้านความโปร่งใส (Transparency) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความโปร่งใสจะส่งผลให้บุคลากรทำงานด้วยความสบายใจ มีความสุขในการทำงาน เป็นหน่วยงานที่ใสสะอาด ซึ่งสอดคล้องกับ บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ (2554) กล่าวว่า ผู้นำมีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกของความโปร่งใส อันจะมีผลจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความสบายใจ มีความสุขในการทำงาน และมีจิตสำนึกที่ดีทั้งต่อองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้ใช้บริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เป็นหน่วยงานที่ใสสะอาด ปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน และเป็นที่ยอมรับศรัทธาของประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive thinking) ผู้บริหารที่มีการมองโลกในเชิงบวกจะเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน มีความเอื้ออาทร ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิรันดร์ เนตรภักดี (2555) ซึ่งได้ทำการศึกษา เรื่องโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวว่า ทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวกจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมที่ดีในการทำงาน และช่วยสร้างความมั่นใจ การมองโลกในแง่ดี การมีความหวัง และมีความยืดหยุ่น ซึ่งจะทำให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน

ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ขาดความรับผิดชอบ จะส่งผลทำให้บุคลากรในองค์กรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ สอดคล้องกับ Bapat (2010) อ้างถึงในบุษยา วีรกุล (2558) ได้กล่าวถึงหลักความสามารถในการเป็นผู้นำ คือ การมีความรับผิดชอบต่อสังคมในสถานะสมาชิกของสังคม ความรู้เรื่องในสังคม

ด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก (Capability for keeping pace with global change) ในยุค 4.0 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องที่มีการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นนักสื่อสารเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ถึงจะนำพาองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าได้ สอดคล้องกับสมหมาย อ่าตอนกลอย (2556) กล่าวว่า ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การสอนงาน และการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบและการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ 2) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการ PIER ดังนี้

การวางแผน (Planning : P) (1) ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของตนเองก่อนการพัฒนา (2) วางแผนเลือกกิจกรรมที่จะนำมาพัฒนาพฤติกรรมของตนเอง (3) ใช้หลักไตรสิกขาในการพัฒนา ซึ่งหลักไตรสิกขาเป็นหลักที่นำมาพัฒนาพฤติกรรมของมนุษย์ ดังที่พระพรหมคุณาภรณ์ (2557) ได้กล่าวว่า การฝึกฝนและพัฒนาคนุชนั้นนั้นทางพุทธศาสนาจัดวางเป็นหลักเรียกว่า ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งถือว่าเป็นระบบการศึกษาที่ทำให้บุคคลพัฒนาอย่างมีบูรณาการ และให้มนุษย์เป็นองค์รวมที่พัฒนาอย่างมีดุลยภาพ

การนำไปปฏิบัติ (Implement : I) โดยใช้วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การสอนงาน และการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ธีระ รุญเจริญ ได้กล่าวว่า “การพัฒนาด้วยตนเอง คือ การพัฒนาตนเอง อบรมตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงในตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความยั่งยืน การเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถทำได้ด้วยตนเองตลอด 24 ชั่วโมงไม่ต้องรอวิทยากร” สอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์รัตนะ บัวสนธ์ ได้กล่าวว่า “การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในแต่ละด้านเกิดจากประสบการณ์ เกิดจากการเลียนแบบจากตัวแบบในอุดมคติ หรืออาจจะเป็นตัวแบบในชีวิตจริงผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) และกรณีศึกษาทางสังคม และการเรียนรู้ในสังคม ซึ่งหล่อหลอมในแต่ละช่วงชีวิตที่เติบโต ในแต่ละช่วงชีวิตที่ทำงาน เช่น กรณีศึกษาข้าราชการที่คอร์ปชั่นแล้วได้รับโทษ เมื่อตนเองเรียนรู้ก็เกิดความกลัว ไม่กล้าที่จะกระทำความผิดนั้น” สอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวถึง เทคนิคสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้กรณีศึกษา และการฝึกปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา ได้กล่าวว่า “การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ที่ตัวผู้นำ หรือผู้บริหารทำให้เป็นแบบอย่าง อยากให้องค์กรเป็นแบบไหนก็ทำให้เป็นตัวอย่าง ต้องปฏิบัติเป็นแบบอย่างและต้องมีความเชื่อมั่น ความศรัทธา ต้องศรัทธาในจุดมุ่งหมายที่ท่า” สอดคล้องกับหลักการในการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมอันเป็นหลักการพื้นฐานตามแนวคิดของรัตนา กาญจนพันธ์ุ (2552) ที่ว่าแบบอย่างที่ดี สามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมได้

ดีกว่าการอบรมสั่งสอนหรือการสั่งให้ทำการกระทำใดๆ ที่ลบล้างคำสั่งสอนของตนเองเป็นอุปสรรคมากต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม นอกจากนี้พระไพศาล วิสาโล (อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 170-176) กล่าวว่า การพัฒนาจริยธรรมของผู้นำต้องใช้มากกว่าพูดหรือสอนโดยตรง ซึ่งวิธีที่นิยมใช้ คือ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การทำเป็นแบบอย่าง อิทธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์ (2557, หน้า 64) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงด้วยการโค้ชหรือการสอนงาน ถือเป็น การเปลี่ยนตนให้เป็นผู้ตระหนักรู้ ตื่นในตัวตนและในตัวผู้อื่น ยึดเอาความรับผิดชอบของตนเองเป็นที่ตั้ง สอดคล้องดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี กล่าวว่า “การพัฒนาผู้บริหารให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องพัฒนาด้านทัศนคติ ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริหาร ให้ได้ ถ้าไม่เปลี่ยนทัศนคติ จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น ในการฝึกอบรมจะต้องเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการที่ผู้บริหารต้องมาปฏิบัติจริงๆ และใช้หลักไตรสิกขา ซึ่งเป็นกระบวนการฝึกศีล สมาธิ และปัญญา ให้รู้จักคิด ให้รู้จักวินัย รู้จักใช้เหตุผลในการดำรงชีวิต จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้มาก” และสอดคล้องกับปรัชญา ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเองด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการสร้างประสบการณ์ในการทำงาน สอดคล้องกับชัชวาลย์ ศิลปกิจ (2557, หน้า 15-16) ผู้นำที่มีสติ รู้จักตนเอง ยอมรับและเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริงจะทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นไว้วางใจ มีความผูกพัน และมีสุขภาวะในการทำงาน ซึ่งการพัฒนาสติสามารถทำได้โดยการนั่งสมาธิ การเดินจงกรม การอบรมเชิงปฏิบัติธรรม การใช้ระฆังแห่งสติ

การประเมินผล (Evaluation : E) ติดตาม ตรวจสอบผลการพัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารด้วยตนเอง ตนเองประเมินตนเอง ครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับวรรณวิภา ไตลังคะ (2555) ซึ่งได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา: ข้อจำกัด และความสำเร็จ พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นการประเมินในลักษณะของการรวบรวมข้อมูลตามหลักเกณฑ์ที่องค์การกำหนดจากหลายแหล่งมาประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้มุมมองการพิจารณาผลงานของบุคคลในหลากหลายมิติ ประกอบด้วย การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา การให้เพื่อนร่วมงานประเมิน การประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินตนเองรวมถึงการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินทำหน้าที่ประเมิน ซึ่งได้แก่ ลูกค้ายภายในลูกค้ายภายนอก และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ

การสะท้อนผล (Reflection : R) เป็นสะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุง วางแผนพัฒนาในระยะต่อไป ซึ่งการสะท้อนผลสามารถทำได้หลากหลาย เช่น ผู้บริหารสะท้อนผลการปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการเขียนบันทึก ทบทวนเหตุการณ์ที่ทำการพัฒนาเกิดขึ้น สะท้อนผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน หรือการทำ PLC ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในโรงเรียนสอดคล้องกับขวัญตา บุญวาศ (2559) สรุปได้ว่า การฝึกการสะท้อนคิดโดยการพูด การเขียนบันทึกการถ่ายทอดความรู้ผ่านการบอกเล่าทั้งในกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิด ซึ่งเมื่อผู้บริหารสถานศึกษานำการสะท้อนผลไปพิจารณาปรับปรุง แก้ไข และวางแผนการพัฒนาตนเองในระยะต่อไป จะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้

ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ 1) การมีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับชัยเสถียร พรหมศรี (2561, หน้า 194) กล่าวว่า การพัฒนาผู้นำที่นิยม ได้แก่ การฝึกอบรมที่เป็นทางการ โดยอาจมีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ หรือหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำที่ออกแบบเพื่อเพิ่มพูนทักษะทั่วไปและปรับปรุงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการบริหาร และความก้าวหน้าใน

การทำงาน 2) การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเหมาะสม การได้รับสนับสนุนทรัพยากร ได้แก่ วิทยากร บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังที่เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2556, หน้า 205-206) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในการจัดฝึกอบรมไม่เพียงพอ วิทยากรมีคุณสมบัติไม่เพียงพอ การได้รับสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ 3) การกำกับติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของอมรรัตน์ วัฒนารช ที่ว่าปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ต้องมีการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 222) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบความสำเร็จ เช่น การนำเอาวิธีการประเมินแบบ 360 องศามาใช้ 4) การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างเครือข่ายจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของพระมหาวิมลชัย วชิรเมธี การสร้างเครือข่ายภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อทบทวนแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ หลังจากทีอบรม สัมมนา และสอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543, หน้า 61) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของเครือข่าย ได้แก่ เป็นช่องทางในการประสานความเข้าใจ แลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ แลกเปลี่ยน และระดมทรัพยากร สร้างสรรค์และพัฒนาความรู้ใหม่

4. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ใน ระดับมาก เนื่องจากผู้วิจัยได้ประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ Eisner (1976, p.192-193) ซึ่งได้กล่าวว่า การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

ดังนั้น หากผู้บริหารโรงเรียนได้เล็งเห็นและตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริง และพยายามพัฒนาตนเองไปสู่ภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ ก็จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการนำพาบุคลากรในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องไปสู่จุดมุ่งหมายให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง เพื่อให้รู้เท่าทันอารมณ์ มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถ และประเมินตนเองได้ถูกต้องตามสถานการณ์ความเป็นจริง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการพัฒนาด้วยตนเอง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคลและสังคม โดยอาศัยหลักการเรียนรู้แบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)
3. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรทบทวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนเองโดยอาศัยกระบวนการ PIER เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นระบบต่อเนื่อง
4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสร้างหลักสูตร การสนับสนุนทรัพยากร การกำกับติดตามและการประเมินผล และการสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บูรณะชาติ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภณ อำนวยรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำมาโดยตลอด รวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญทุกท่านในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือ และผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลและคำแนะนำต่างๆ จึงทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สำเร็จลงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบคุณ เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

สุดท้ายขอกราบขอพระคุณอย่างสูงต่อบุพการี และกัลยาณมิตรอันเป็นที่รักยิ่งที่คอยให้การสนับสนุนให้คำปรึกษา เป็นกำลังใจ และอยู่เคียงข้างมาโดยตลอด

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). *การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ซัคเซส มีเดีย.
- ขวัญตา บุญวาศ. (2559). การพัฒนาอาจารย์ในการจัดการเรียนรู้แบบสะท้อนคิดของวิทยาลัยพยาบาลและวิทยาลัยการสาธารณสุขเครือข่ายภาคใต้ สถาบันพระบรมราชชนก. *วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข*, 26(3), 130-143.
- ฉัตรสุมาลย์ กบิลสิงห์. (2557). ผู้นำกระบวนทัศน์ใหม่ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ [ศักดิ์สินี เอมะศิริ, ผู้สัมภาษณ์]. *ผู้นำแห่งอนาคต: คุณธรรมการนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงภายใน*. นครปฐม: โครงการผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล. 4-13.
- ชัชวาลย์ ศิลปกิจ. (2557). สติกับภาวะผู้นำ [ศักดิ์สินี เอมะศิริ, ผู้สัมภาษณ์]. *ผู้นำแห่งอนาคต: คุณธรรมการนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงภายใน*. นครปฐม: โครงการผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล. 15-24.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ธีระ รุณเจริญ. (2556). วิกฤติและทางออกในการบริหารและจัดการการศึกษา. *วารสารวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 8(1), 96-107. สืบค้นจาก <http://gradjournal.bru.ac.th>.
- ธีรภัทร กุลโสภาส. (2556). *ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยมีการมองโลกเชิงบวก ทางวิชาการและยึดมั่นผูกพันกับครูเป็นตัวอย่างผ่านและขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุขุภีบัณฑิต, กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรันดร์ เนตรภักดี. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำอย่างแท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, ขอนแก่น. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เนตรพัฒน์ ยาวิราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ. (2554). แนวทางการพัฒนามาตรฐานความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 28(1), 33-48. สืบค้นจาก <http://www.exat.co.th/contents/filemanager/info/26%20Transparency%20management.pdf>.

- บุษยา วีรกุล. (2558). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปิลันธนา เป้นป्ली้ม. (2560). อิทธิพลของความยุติธรรมในองค์การต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม (e-JODIL)*, 7(1), 55-67. สืบค้นจาก http://e-jodil.stou.ac.th/filejodil/14_4_535.pdf.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- รัตนา กาญจนพันธ์. (2552). *จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณวิภา ไตลังคะ (2555). การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา: ข้อจำกัด และปัจจัยแห่งความสำเร็จ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*. 4(2), 210-231.
- สมหมาย อ่าดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*. 7(1), 1-7.
- สุธาสิณี แสงมุกดา. (2554). *การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุขฎีบัณฑิต, กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทรพจน์ ดำรงค์พานิช. (2555). *โปรแกรม Mplus ก็กับการวิเคราะห์ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). ครบรอบ 15 ปี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการฉบับพิเศษ*, 21(3). 23-24.
- อิทธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์. “การโค้ช” กับภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของคนที่แท้จริงในศตวรรษที่ 21 [ศักดิ์สิณี เอเมะศิริ, ผู้สัมภาษณ์]. *ผู้นำแห่งอนาคต: คุณธรรมการนำร่วมและการเปลี่ยนแปลงภายใน*. นครปฐม: โครงการผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล. 45-61.
- อุษา ชูชาติ และลัดดา อินทร์พิมพ์. (2558). บทวิเคราะห์: มุมมองด้านการศึกษาของนายกรัฐมนตรื (ประยุทธ์ จันทร์โอชา). *วารสารวิจัยการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา*, 3(6), 16.
- Avolio and Gardner (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly*. 16: 315-338.
- Eisner, E. (1976). Education connoisseurship and criticism, Their form and function in education evaluation. *Journal of Aesthetic Education*. 39(2), 192-193
- George B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey- Bass.
- George B. (2007). *True North: Discovery Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Ilies R., Morgeson. F. & Nahrgang. J. (2005). *Authentic Leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes*. The Leadership Quarterly. 16: 373-394.
- Luthans, F.& Avolio, B.J. (2003). *Authentic leadership development*. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E.Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 241-258.
- Papa, R. (2011). *Technology leadership for school improvement*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*. Journal of Management, 34(1), 89-126.
- Wong, C.A. (2008). *The Role of Authentic Leadership in Nursing and Healthcare*. Canada: University of Alberta.

วารสารศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา