

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

The Guidelines of Authentic Leadership Development
for Administrators in Basic Education Schools

กฤติมา มะโนพรหม^{1*} สันติ บุรณะชาติ¹ โสภา อำนวยรัตน์¹ และ น้ำฝน กันมา¹
Kritima Manoprom^{1*}, Santi Buranachat¹, Sopa Umnueyrat¹ and Namfon Gunma¹

Received: 17 December 2018 Revised: 5 March 2019 Accepted: 13 March 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Content Analysis) และการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง จำนวน 5 คนได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบ และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมองโลกเชิงบวก ด้านความรับผิดชอบ และด้านความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 แนวทาง ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา กาสอนงาน และการฝึกอบรม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำที่แท้จริง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

¹ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา จังหวัดพะเยา 56000

¹ School of Education, University of Phayao, Phayao Province 56000

* Corresponding author e-mail: Kritima23@gmail.com

Abstract

This research aims to study the components and guidelines for developing the authentic leadership of administrators in basic education schools. Five professional experts with highly leadership roles are purposively selected for semi-structured interview process about authentic leadership. Document and content analysis is employed as key technique for the study.

The results show that the authentic leadership for administrators in basic education school is comprised of seven components including self-awareness, justice, ethical perspective, transparency, positive thinking, responsibility and capability for keeping pace with global change. In addition, the guidelines for developing the authentic leadership of administrators in basic education schools consists of five methods including self-development, role model, case study, coaching, and training.

Keywords: Authentic leadership, Development of the authentic Leadership ,
Administrators in basic education schools

บทนำ

สถานศึกษาเป็นองค์กรสำคัญในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศที่จะก้าวไปสู่ความเป็นพลโลก โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานตามขอบข่ายและภารกิจงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, หน้า 6-8) ในฐานะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนบรรลุเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษา คือ คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2551 หน้า 5) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับค่านิยม ความเชื่อ สังคม ประเพณี วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะ

ผู้มาเป็นคุณลักษณะ ความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าว จูงใจให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม ผู้นำที่มีคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม จะทำให้ได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากบุคลากรในองค์กร ความเมตตาากรุณา จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดี ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มุ่งมั่นต่อผลสำเร็จของงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร (เนตรพัตถณา ยาวีราช, 2556, หน้า 196–197)

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) มีรากฐานมาจากปรัชญากรีกเกี่ยวกับความจริงแท้ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นไปที่ตัวของผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั้งงานและชีวิตส่วนตัว Bill George (2003) ได้พัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายของตนเอง ปฏิบัติด้วยการมองคุณค่าของตนเอง เป็นผู้นำด้วยหัวใจและสมอง มีวินัยในตนเอง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมาย ในปี 2007 Bill George (2007) ได้ค้นพบลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ การค้นพบตนเองและยอมรับตนเองจะทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ภายในปรากฏ นอกจากนี้ Klenke (2007) ได้นิยามภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ การรู้จักตนเอง (Self-awareness) หมายถึง การยอมรับในตัวตนเอง การอยู่กับความเป็นจริงของตนเอง และ Avolio and Gardner (2005) ได้นิยามภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นบุคคลที่มีความรู้สึกในวิธีคิดและการประพฤติตน และบุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ถึงความตระหนักในค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ความเข้มแข็ง รวมทั้งตระหนักถึงบริบทในที่ทำงาน มีความมั่นใจ ความหวังดี มีความยืดหยุ่นและเปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม นอกจากนี้ Luthans & Avolio (2003) ได้กล่าวอ้างภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าเป็นบุคคลที่มีความตระหนักในตนเองสูง สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองตลอดจนช่วยกระตุ้นบุคลากร ในองค์กรให้มีการพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า

จากการประเมินการพัฒนาการศึกษาในช่วงปี 2552 – 2559 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยและต่ำกว่าหลายประเทศในแถบพัฒนา ผลการสอบโอเน็ต (O-NET) ในกลุ่มสาระหลักมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ในขณะเดียวกันเด็กและเยาวชนต้องมีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมเพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้เรียนขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริตและการมีจิตสาธารณะของคนไทย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561, หน้า 23–24) ซึ่งผลการประเมินสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการศึกษายังไม่บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังพบปัญหาความไม่โปร่งใสในระบบการศึกษา เช่น การรับจ้างทำงานวิจัยเพื่อนำมาประเมินผลความก้าวหน้าในหน้าที่ การจัดทำนามของโรงเรียนที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐานส่งผลกระทบต่อสุขภาพของนักเรียน การจัดซื้อจัดจ้างที่มีการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งแพร่กระจายในวงกว้างและซับซ้อนกลายเป็นแนวคิดที่มองเห็นเป็น

เรื่องปกติ (อุษา ชูชาติ และสัตตา อินทร์พิมพ์, 2558) และธีระ รุญเจริญ (2556) ได้กล่าวถึง วิกฤติผู้บริหารที่เป็นไปอย่างไร้ทิศทาง ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งจิตสำนึก จิตวิญญาณ และอุดมการณ์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการสอนของครู และคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ส่วนวิกฤติของบริบทการจัดการศึกษานักเรียนและประชาชนร้อยละ 65 ยอมรับให้มีการคอร์ปชั่นได้ทราบเท่าที่ตัวเองได้รับผลประโยชน์ ซึ่งเป็นค่านิยมที่อันตรายต่อประเทศ ความไม่ซื่อสัตย์ของนักการเมือง เป็นสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดีต่อการศึกษาเรียนรู้ เพราะเป็นการเรียนรู้ซึ่งมีลึกลับตนเองจนถือว่าเป็นเรื่องปกติ ปฏิบัติต่อเรื่องไปเรื่อย ๆ เป้าหมาย “เก่ง ดี มีความสุข” จึงไม่สามารถบรรลุผล จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา นับเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงศักยภาพของความเป็นผู้นำในการพาองค์กรผ่านพ้นวิกฤติ

ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้ตามและสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะรู้จักตนเอง มีศีลธรรมและความซื่อสัตย์ ทำให้ได้รับความไว้วางใจ การยอมรับ เชื้อมั่น และศรัทธา จากครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังที่สุชาลีนิ แสงดมุกดา (2556) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีแนวคิดมาจากจิตวิทยาเชิงบวก เน้นให้ผู้นำรู้จักตนเอง มีศีลธรรม บริหารงานอย่างโปร่งใส ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความเชื่อถือศรัทธาในตัวผู้นำและปฏิบัติตาม ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาเติบโตต่อไปได้ โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ รู้จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง บริหารงานโดยยึดหลักศีลธรรม มีความโปร่งใส มีวิสัยทัศน์ ครูและบุคลากรให้ความเคารพนับถือและปฏิบัติตามคำสั่ง ร่วมมือกันพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพสูงสุด สอดคล้องกับธีรภัทร กุโลภาส (2556, หน้า 4) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนในการสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน ที่เอื้อต่อการพัฒนาการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูมากกว่าการเน้นวิชาการโดยตรง โดยครูที่มองโลกเชิงบวกทางวิชาการสูงทำตนเป็นตัวอย่างในการพัฒนาดตนเองให้กับนักเรียน และร่วมมือกับผู้บริหารและนักเรียนในการแก้ปัญหาทางการเรียนของนักเรียน นอกจากนี้การพัฒนาปลูกฝังและสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริง เริ่มตั้งแต่การเข้าใจตนเอง การเสริมสร้างความไว้วางใจและความโปร่งใสในการทำงาน ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง รวมทั้งประพฤติตนที่สอดคล้องกับค่านิยมอันดีงาม เพื่อสร้างและปลูกฝังให้ศักยภาพในการทำงานของครู ผลลัพธ์

ที่ได้จะนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้ดีขึ้น ดังนั้น หากผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงจะส่งผลต่อความสำเร็จในเป้าหมายสูงสุดขององค์กร คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และได้ตามมาตราฐานที่สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้

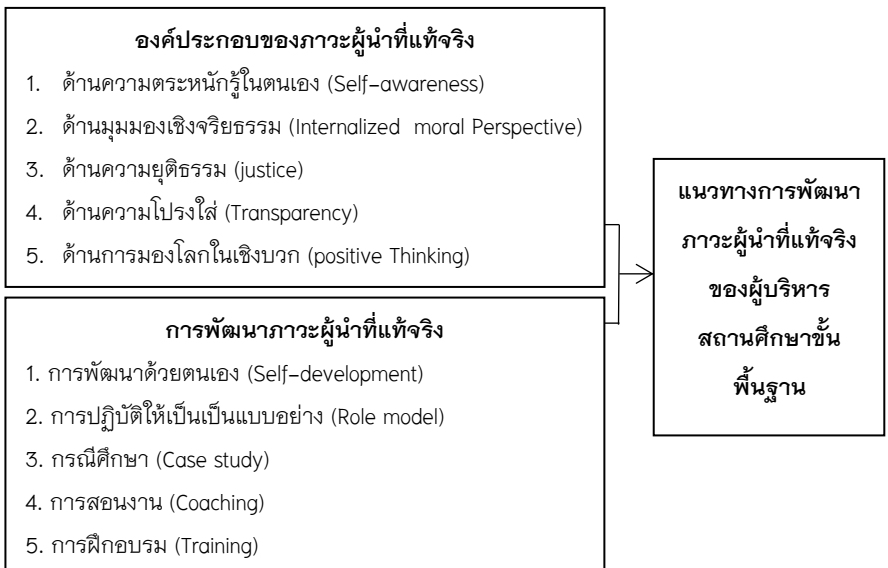
ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้



ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความรู้และ/หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีคุณสมบัติดังนี้ (1) มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก และ/หรือ (2) มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี และ/หรือ (3) มีผลงาน ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง และ/หรือ (4) เป็นวิทยากรทางด้านภาวะผู้นำให้กับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย (1) พระมหาคุณชัย วชิรเมธี (2) ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (3) ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ (4) ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์ และ (5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ วัฒนาธร

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ตารางวิเคราะห์เนื้อหา และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเผยแพร่เป็นตำรา เอกสารหรือเผยแพร่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และโดยการถอดเทปจากการสัมภาษณ์แล้ววิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการศึกษา

จากการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก Walumbwa และคณะ (2008), Wong (2008), George (2007), Shamir B. และ Eilam G. (2005), Sparrow R. (2005), Ilies et al. (2005), George B. (2003), Kernis (2003), สุภาพ ลิกขาพันธ์(2557), รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556), สุชาลินี แสงมุกดา (2556), ชีรภัทร กุลโกลาส (2556), นิรันดร์ เนตรภักดี (2555) และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ได้แก่ พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี, ดร.อาจของ ชุมสาย ณ อยุธยา, ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ, ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์, และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ วัฒนมาธร ผลการศึกษามีดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้องค์ประกอบที่สอดคล้องกัน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ด้านความยุติธรรม (Justice) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ด้านความโปร่งใส (Transparency) ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive thinking) และผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มเติม ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก (Capability for keeping pace with global change) ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีทั้งหมด 7 องค์ประกอบดังรายละเอียดดังนี้

ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การมีสติรู้เท่าทันความคิดของตนเอง การรับรู้และเข้าใจความรู้สึกนึกคิด อารมณ์และความต้องการของตนเอง ยอมรับตนเอง ประเมินตนเองได้ถูกต้องตามความเป็นจริง สามารถแยกแยะผลดีผลเสียในการปฏิบัติงาน มีความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตนเอง มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง รู้เป้าหมายของตนเอง มีความสงบ มีความเฉลียวฉลาด สุขุมลุ่มลึก มีเหตุผล มองการณ์ไกล เข้าใจเหตุผลความเจริญ เข้าใจเหตุผลของความเลี้ยว

ด้านความยุติธรรม (Justice) การสำรวจ วิเคราะห์ และใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายประกอบการตัดสินใจ ไม่มีอคติ ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีความตรงไปตรงมา ไม่ปฏิเสธหรือปิดป้องข้อมูล ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง มองความเป็นมนุษย์ มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบท สอดคล้องกับวิถีที่เป็นจริง และความเป็นไปได้

ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) การมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ไปสู่ความสำเร็จ บริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความกล้าหาญ มีความซื่อสัตย์ อดทนอดกลั้น เอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา และประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีในแต่ละด้าน

ด้านความโปร่งใส (Transparency) การสร้างความสัมพันธ์อันดี รวมทั้งการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย จริงใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วม พร้อมรับการตรวจสอบ และเปิดเผยถึงบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเอง

ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive thinking) การมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติและเจตคติที่ดีต่อผู้อื่น มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความยืดหยุ่น การเอาใจใส่ดูแล พุ่มพัก มีความรัก มีความเมตตา การแสดงน้ำใจ ความเอื้ออาทร ความตั้งใจ เห็นอกเห็นใจให้เวลาให้โอกาสที่จะช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น

ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) การกล้ารับผิดชอบ มากกว่ารับชอบ เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร สร้างความภาคภูมิใจให้กับองค์กร ไม่เบียดเบียนบุคลากรและผู้อื่น ทำประโยชน์ต่อองค์กรและส่วนรวม

ด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก (Capability for keeping pace with global change) การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกในการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นนักสื่อสาร เชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า แนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 5 แนวทาง ได้แก่

แนวทางที่ 1 การพัฒนาด้วยตนเอง (Self-development) เป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยตนเอง เพื่อเปลี่ยนแปลงตนเองทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อสนองความต้องการ และเป้าหมายของตนเองเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน ซึ่งผู้ที่พัฒนาตนเองจะต้องมีความต้องการเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยความเต็มใจและสมัครใจ โดยปราศจากการถูกบังคับ การพัฒนาด้วยตนเองนำไปใช้ในพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานได้ ทุกองค์ประกอบ

แนวทางที่ 2 การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง (Role model) เป็นการประพฤติปฏิบัติด้วยตนเอง การแสดงออกที่ปรากฏเป็นแบบอย่างทั้งกาย วาจา และจิตใจ ทำให้ผู้อื่นเลื่อมใส ศรัทธาและถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและในการปฏิบัติงาน ซึ่งการปฏิบัติให้เป็นเป็นแบบอย่างนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านมุมมองเชิงจริยธรรมและด้านความรับผิดชอบ

แนวทางที่ 3 กรณีศึกษา (Case study) เป็นการให้สถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อใช้ในการอภิปราย แก้ไขปัญหา และวางแผนพัฒนาตนเอง โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น กรณีศึกษานำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความยุติธรรมและด้านความโปร่งใส

แนวทางที่ 4 การสอนงาน (Coaching) เป็นการช่วยให้ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ และเป็นการช่วยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เกิดความตระหนักรู้ในตนเอง และผู้อื่น เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองไปยังจุดหมาย การสอนงานนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านของความตระหนักรู้ในตนเองและการมองโลกในเชิงบวก

แนวทางที่ 5 การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิด และความชำนาญ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การฝึกอบรมนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านการมองโลกในเชิงบวก และด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

อภิปรายและสรุปผล

จากการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้สรุปและอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมองโลกเชิงบวก ด้านความรับผิดชอบ และด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าองค์ประกอบแต่ละด้านส่งผลต่อการเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการมองมิติจากภายในของตัวผู้นำที่จะส่งผลต่อระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนการพัฒนาให้นักเรียนให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร และพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความสุขกับ

การทำงาน และมีความเจริญก้าวหน้า สอดคล้องกับสุธาสิณี แสงมุกดา (2554) ซึ่งได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการดำเนินการของสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์และเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการจัดกระบวนการเรียนการสอน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนที่สำคัญที่สุดในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครู มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จที่สูงของนักเรียน และอิทธิพลต่อระดับประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องมีคุณลักษณะของผู้นำดังนี้ การตระหนักในตนเอง การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ กระบวนการที่สมดุล และการเรียนรู้จากอนาคต เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงในแต่ละด้านพบว่า

ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของมนุษย์ที่จะต้องมีความรู้ ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลาย ทั้งภายในและภายนอก เพื่อจะนำพาสถานศึกษาไปตามเป้าหมายที่กำหนด ความท้าทายภายในอาจจะเป็นความรู้สึกกดดัน ความกลัว ความกังวล ความคาดหวัง และความมั่นคงต่อสิ่งที่ย่ำแย่ เช่น ผลประโยชน์ทางการเงิน ตำแหน่งหน้าที่ หากผู้บริหารไม่มีความตระหนักรู้ และให้ความสำคัญกับสิ่งท้าทายภายนอก อาจส่งผลทำให้เกิดปัญหา และเกิดความเลื่อมใสในการบริหารสถานศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับชัชวาลย์ ศิลปกิจ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ขาดความตระหนักรู้และยอมรับตนเองจะให้ความสำคัญกับสิ่งท้าทายภายนอก มุ่งบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพราะกลัวแพ้ กลัวไม่มีผลงาน ไม่ตระหนักรู้และละเลยตนเอง ขาดความสมดุลระหว่างงานและการดำเนินชีวิต แม้มีผลงานมากมาย แต่คนในองค์กรจะขาดความรัก ความผูกพันกับองค์กร ต่างคนต่างทำงานเพื่อเอาตัวรอด ไม่ทำงานเพื่อสิ่งที่ตนเองเห็นคุณค่า วิธีการทำงานไม่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ พระมหาวิฑูชัย วชิรเมธี ได้กล่าวว่า “ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ในตนเอง จะมีความเฉลียวฉลาด สุขุมลุ่มลึก แหวมคม มีเหตุผล มองการณ์ไกล เข้าใจเหตุผล ความเจริญ เข้าใจเหตุผลของความเสีย และเร่งสร้างความเจริญ หลีกเสี่ยงความเสี่ยงได้” และสอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ร้ณะ บัวสนธ์ ได้กล่าวว่า “ผู้นำที่แท้จริงจะต้องมีความตระหนักรู้ในตนเอง รู้ว่าเราเป็นใคร รู้ว่าเราจะไปไหน และรู้ว่าเราจะยุติบทบาทของตนเองเมื่อไหร่”

ด้านความยุติธรรม เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการแสดงออกในการสำรวจ วิเคราะห์ และเลือกใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายประกอบการตัดสินใจ ไม่มีอคติ ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีความตรงไปตรงมา ไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือนข้อมูล ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง มองความเป็นมนุษย์ มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบท สอดคล้องกับวิถีที่เป็นจริง ผู้บริหารที่มีความยุติธรรมจะส่งผลทำให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน และส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์รัตนะ บัวสนธิ์ ได้กล่าวว่า “ความยุติธรรม ถ้ามองในแง่ของกฎหมาย คือ การยึดระเบียบข้อบังคับเป็นหลัก แต่ความยุติธรรม ในความหมายของความเป็นมนุษย์ คือ มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบทความเป็นไปได้กับการปฏิบัติงาน วิถีชีวิตที่เป็นจริง และต้องไม่เกิดผลเสียต่อองค์กร” ซึ่งสอดคล้องกับ บิลันธนา แบนปลัม (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความยุติธรรมในองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ พบว่า ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ ด้านกระบวนการ และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีมุมมองเชิงจริยธรรมจะมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ บริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความกล้าหาญ มีความซื่อสัตย์ อดทนอดกลั้น เอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีในแต่ละด้าน ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความศรัทธา เชื่อมั่นและยอมรับในตัวผู้บริหาร ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์พระมหาวิชัย วชิรเมธี ที่ว่า “ผู้นำที่คุณธรรม จริยธรรม จะเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือที่เรียกว่า Role model ให้กับคนรุ่นหลัง ทำให้เกิดความศรัทธา เกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ตรงกันข้ามกับผู้นำที่ไม่มีคุณธรรม จริยธรรม สมาชิกจะไม่ยอมรับและใช้ความเฉียบแหลมไปในทางคอปรบขัน” และสอดคล้องกับฉัตรสุมาลย์ กบิลสิงห์ (2557) ได้กล่าวถึง ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด เพราะจะทำให้บุคคลเป็นผู้นำได้นาน เมื่อลูกขึ้นพุดก็มีคนฟัง ส่วนหนึ่งเพราะคนเชื่อมั่นว่าคนนี้ซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ ผู้ที่เป็นลูกน้องก็ภาคภูมิใจ ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นฐานของศรัทธา สอดคล้องกับ รัพีพรธน เอกสุภาพพันธ์ (2552) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การเสริมสร้างจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ด้านความโปร่งใส ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความโปร่งใสจะมีการสร้างความสัมพันธ์อันดี รวมทั้งการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย จริงใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วม พร้อมรับการตรวจสอบ และเปิดเผยถึงบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเอง อันจะส่งผลให้บุคลากรทำงานด้วยความสบายใจ มีความสุขในการทำงาน เป็นหน่วยงานที่ใสสะอาด ซึ่งสอดคล้องกับบุญอยู่ ขอพรประเสริฐ (2554) กล่าวว่า ผู้นำมีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกของความโปร่งใส อันจะมีผลจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความสบายใจ มีความสุขในการทำงาน และมีจิตสำนึกที่ดีทั้งต่อองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้ใช้บริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เป็นหน่วยงานที่ใสสะอาด ปลอดภัยจากการทุจริตคอร์รัปชัน และเป็นที่ยอมรับศรัทธาของประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

ด้านการมองโลกเชิงบวก ผู้บริหารที่มีการมองโลกเชิงบวกจะเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน มีความเอื้ออาทร ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และทุกคนก็มีความสุข ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ของพระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี ได้กล่าวว่า “ผู้นำที่ดีต้องเห็นอกเห็นใจเพื่อนมนุษย์ ผู้นำจำนวนมากมุ่งแต่ความถูกต้อง ความตรงไปตรงมา และความสำเร็จของงาน โดยไม่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา งานสำเร็จแต่ทุกคนเต็มไปด้วยความทุกข์ งานสำเร็จแต่ไม่มีใครพอใจ เพราะฉะนั้นผู้นำที่ดี งานสัมฤทธิ์ ชีวิตรื่นรมย์ งานสำเร็จ และทุกคนพอใจ” และสอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์อมรรัตน์ วัฒนารัตน์ ได้กล่าวว่า “ถ้าผู้นำให้ความตั้งใจ ความเอื้ออาทร และการโอภาสกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกงานจะสำเร็จ” และสอดคล้องกับงานวิจัยของนิรันดร์ เนตรภักดี (2555) ซึ่งได้ทำการศึกษา เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวว่า ทุนจิตวิทยาเชิงบวกจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมที่ดีในการทำงาน และช่วยสร้างความมั่นใจ การมองโลกในแง่ดี การมีความหวัง และมีความยืดหยุ่น ซึ่งจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความมั่นใจในการทำงาน

ด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาที่แท้จริงจะต้องรับผิดชอบในสิ่งที่ตนกระทำ ทั้งต่อองค์กรและสังคม ผู้บริหารโดยมากรับแต่ความชอบ ไม่รับความผิดพลาดที่ตนเองกระทำ อาจจะส่งผลทำให้บุคลากรในองค์กรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์รัตนะ บัวสนธิ์ ได้กล่าวว่า “ผู้นำที่แท้จริงต้องกล้าเดินไปข้างหน้า กล้ารับผิดชอบ มากกว่ารับชอบ เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร สร้างความภูมิใจให้กับองค์กร” และสอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี ได้กล่าวว่า “ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างน่าเฉพาะขององค์กรตัวเอง อย่างมุ่งหวังให้องค์กรของตนเองสำเร็จ

แต่เปิดเบี่ยนของค์กรอื่น โยนความทุกข์ความลำบากให้คนอื่น สังคมเสียหาย ซึ่งเป็นผู้นำที่ขาดความรับผิดชอบ” และสอดคล้องกับ Bapat (2010) อ้างถึงในบุษยา วีรกุล (2558) ได้กล่าวถึงหลักความสามารถในการเป็นผู้นำ คือ การมีความรับผิดชอบต่อสังคมในสถานะสมาชิกของสังคม ความรู้เรื่องในสังคม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม

ด้านการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ในยุค 4.0 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องที่มีการรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงของโลก ต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นนักสื่อสาร เชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมถึงจะนำพาวงค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ชีระ รุญเจริญ ได้กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงจะต้องเก่งในการใช้สื่อเทคโนโลยี และต้องโยงใยกับนวัตกรรม และสอดคล้องกับคำกล่าว จากการสัมภาษณ์ พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี กล่าวว่า “ผู้นำต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะความรู้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จะจำกัดตัวเองไว้กับความรู้เดิม ๆ ไม่ได้ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีความเก่งในเรื่องของการสื่อสาร ต้องเป็นนักสื่อสารที่ทำให้คนต้องมาหลอมหลอมรวมกัน แล้วทำงานด้วยความราบรื่น และต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยี เรายุ่ในยุคของดิจิทัลมีเดีย ยุคข้อมูลข่าวสาร ถ้าผู้นำตกยุคก็ถือบกพร่องความเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริง” และสอดคล้องกับ สมหมาย อ่ำคอนกลอย (2556) กล่าวว่า ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี จึงเป็นภาระที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการที่ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะต้องผ่านกระบวนการพัฒนาที่หลากหลาย ทั้งจากตนเอง จากผู้ที่มีประสบการณ์หรือองค์ความรู้มากกว่า หรือจากหน่วยงานต่าง ๆ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมมีทั้งหมด 5 แนวทาง ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การโค้ช และการฝึกอบรม ซึ่งทั้ง 5 แนวทางสามารถพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ เมื่อพิจารณาในแต่ละแนวทาง พบว่า

แนวทางที่ 1 การพัฒนาด้วยตนเอง เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงจากภายใน การบริหารในยุคปัจจุบันผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งการพัฒนาด้วยตนเองจึงเป็นการพัฒนาตนเอง อบรมตนเอง ผู้บริหารสามารถฝึกปฏิบัติได้ด้วยตนเอง การพัฒนาด้วยตนเองนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาได้ทุกองค์ประกอบเพราะภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นการพัฒนาจากภายใน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงสามารถพัฒนาด้วยตนเองได้ตลอดเวลาสอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ธีระ รุญเจริญ ได้กล่าวว่า “การพัฒนาด้วยตนเอง คือ การพัฒนาตนเอง อบรมตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงในตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความยั่งยืน การเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถทำได้ด้วยตนเองตลอด 24 ชั่วโมง ไม่ต้องรอวิทยากร” และสอดคล้องกับคำกล่าวของ George (2007) อ้างถึงในชัชวาลย์ ศิลปกิจ (2557) ได้กล่าวว่า การค้นพบตัวตนที่แท้จริงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างภาวะผู้นำ เมื่อค้นพบตนเองและยอมรับตนเองได้ ศักยภาพภายในก็จะปรากฏ ซึ่งการยอมรับตนเองต้องอาศัยการสังเกตตนเอง จนเกิดความตระหนักรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเติบโตจากภายใน ด้วยการศึกษารู้นตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องโดยอาศัยการฝึกฝนเจริญสติ

แนวทางที่ 2 การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง เป็นการประพฤติปฏิบัติด้วยตนเอง การแสดงออกที่ให้ปรากฏเป็นแบบอย่างที่ตั้งงามทั้งกาย วาจา และจิตใจ ทำให้ผู้อื่นเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่างจึงเหมาะในการนำไปพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรมและความรับผิดชอบ ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์อาจารย์ ชุมสาย ณ อยุธยา ได้กล่าวว่า “การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง อยู่ที่ตัวผู้นำหรือผู้บริหารทำให้เป็นแบบอย่าง ปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง ยกย่ององค์กรหรือหน่วยงานเป็นแบบไหนก็ทำให้เป็นตัวอย่างก่อน และต้องมีความเชื่อมั่น ความศรัทธา ต้องศรัทธาในจุดมุ่งหมายที่ท่า” สอดคล้องกับหลักการในการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมอันเป็นหลักการพื้นฐานตามแนวคิดของริตนา กาญจนพันธุ์ (2552) ที่ว่าแบบอย่างที่ดีสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมได้ดีกว่าการอบรมสั่งสอนหรือการสั่งให้ทำการกระทำใด ๆ ที่ลบล้างคำสั่งสอนของตนเองเป็นอุปสรรคมากต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

แนวทางที่ 3 กรณีศึกษา เป็นการให้สถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อใช้ในการอภิปราย แก้ไขปัญหา และวางแผนพัฒนาตนเอง โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ซึ่งกรณีศึกษานำไปพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความยุติธรรมและความโปร่งใสได้ ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์รัตนะ บัวสนธิ์ ได้กล่าวว่า

“การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในแต่ละด้านเกิดจากประสบการณ์ เกิดจากการเลียนแบบจากตัวแบบในอุดมคติ หรืออาจจะเป็นตัวแบบในชีวิตจริง ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) และกรณีศึกษา กรณีศึกษาทางสังคม และการเรียนรู้ในสังคม ซึ่งหล่อหลอมในแต่ละช่วงชีวิตที่เติบโต ในแต่ละช่วงชีวิตที่ทำงาน เช่น กรณีศึกษาข้าราชการที่คอร์รัปชันแล้วได้รับโทษ เมื่อตนเองเรียนรู้ก็เกิดความกลัว ไม่กล้าที่จะกระทำความผิดนั้น” สอดคล้องกับรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวถึงเทคนิคสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบความสำเร็จ คือ การเรียนรู้ทักษะระหว่างบุคคลโดยใช้กรณีศึกษา การใช้บทบาทสมมติ และการฝึกปฏิบัติ

แนวทางที่ 4 การสอนงาน เป็นการช่วยให้ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ และเป็นการช่วยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เกิดความตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองไปยังจุดหมาย การสอนงานนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านของความตระหนักรู้ในตนเองและการมองโลกในเชิงบวก อิทธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์ (2557) กล่าวว่า การพัฒนาตัวตนด้านในเพื่อเป็นผู้นำตามคุณลักษณะของตนที่แท้จริง (Authentic Leadership) ที่สามารถเดินตามเข็มทิศภายในตนเอง โดยอาศัยการเข้ารับการสอนงานจากผู้สอนมืออาชีพ ที่ช่วยตั้งคำถามสำคัญเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ในการกำหนดเส้นทางชีวิตของตน และมุ่งมั่นกระทำตามแผนการที่วางแผนไว้ และสอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี กล่าวว่า “การพัฒนาผู้บริหารให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องมีการสอนงานอย่างต่อเนื่อง อยู่นานอย่างน้อยเวลา 1 ปี จะทำให้ผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้”

แนวทางที่ 5 การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความชำนาญ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการจะพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงได้จะต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ไม่ว่าจะเป็นในด้านของความคิด หรือจิตใจ ซึ่งการฝึกอบรมสามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านการมองโลกในเชิงบวกและด้านความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี กล่าวว่า “การพัฒนาผู้บริหารให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องพัฒนาด้านทัศนคติ ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริหารให้ได้ ถ้าไม่เปลี่ยนทัศนคติ จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น ในการฝึกอบรมจะต้องเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการที่ผู้บริหารต้องมาปฏิบัติจริง ๆ และใช้หลักไตรสิกขา ซึ่งเป็นกระบวนการฝึกศีล สมาธิ และปัญญา ให้รู้จักคิด ให้รู้จักวินิจฉัย รู้จักใช้เหตุผลในการดำรงชีวิต จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้มาก”

และสอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้ การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเองด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการสร้างประสบการณ์ในการทำงาน

ดังนั้น หากผู้บริหารโรงเรียนได้สังเกตเห็นและตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นภาวะ ผู้นำที่แท้จริง และพยายามพัฒนาตนเองไปสู่ภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ ก็จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีใน การนำพาบุคลากรในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องไปสู่จุดมุ่งหมายให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือจากท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณชชาติ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โลภา อำนวยรัตน์ และผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำมา โดยตลอด รวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญทุกท่านในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือ และผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 ท่าน ซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้ พระมหาภูติชัย วชิรเมธี ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธิ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ วัฒนนาทร ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลและคำแนะนำต่าง ๆ จึงทำให้การศึกษา ครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

สุดท้ายขอกราบขอพระคุณอย่างสูงต่อบุพการี และกัลยาณมิตรอันเป็นที่รักยิ่งที่ คอยให้การสนับสนุนให้คำปรึกษาเป็นกำลังใจ และอยู่เคียงข้างมาโดยตลอด

เอกสารอ้างอิง

- ฉัตรสุมาลย์ กบิลสิงห์. (2557). ผู้นำกระบวนทัศน์ใหม่ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ [ศักดิ์สิทธิ์ เอมะศิริ, ผู้สัมภาษณ์]. *ผู้นำแห่งอนาคต : คุณธรรมการนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงภายใน*. นครปฐม : โครงการผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล. 4-13.
- ชัชวาล ศิลปกิจ. (2557). สติกับภาวะผู้นำ [ศักดิ์สิทธิ์ เอมะศิริ, ผู้สัมภาษณ์]. *ผู้นำแห่ง อนาคต : คุณธรรมการนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงภายใน*. นครปฐม : โครงการ ผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล. 15-24.
- ธีระ รุญเจริญ. (2556). วิถีปฏิบัติและทางออกในการบริหารและจัดการการศึกษา. *วารสาร วิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, ปีที่ 8 (ฉบับที่ 1)*, 96-107. สืบค้นจาก <http://gradjournal.bru.ac.th>.

ธีรภัทร กุโลภาส. (2556). *ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมีการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและยึดมั่นผูกพันกับครูเป็นตัวแปรส่งผ่านและขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร.

นิรันดร์ เนตรภักดี. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำอย่างแท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น* (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น.

เนตรพัฒน์ดา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : ทริปปี้ลกรุ๊ป.

บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ. (2554). *แนวทางการพัฒนามาตรฐานความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ. วารสารวิทยาการจัดการ, ปีที่ 28 (ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2554), 33-48. สืบค้นจาก*

<http://www.exat.co.th/contents/filemanager/info/26%20Transparency%20management.pdf>.

บุษยา วีรกุล. (2558). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร:โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปิลันธนา แบนปลื้ม. (2560). *อิทธิพลของความยุติธรรมในองค์การต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ. วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม(e-JODIL), ปีที่ 7 (ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2560), 55-67. สืบค้นจาก http://e-jodil.stou.ac.th/filejodil/14_4_535.pdf.*

รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์. (2552). *การพัฒนายุทธศาสตร์การเสริมสร้างจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต),จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพมหานคร:ธนรัชการพิมพ์.

รัตนา กาญจนพันธุ์. (2552). *จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมหมาย อ่ำตอนกลอย. (2556). *บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, ปีที่ 7 (ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน). 1-7.*

- สุธาสิณี แสงมุกดา. (2556). *การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ศึกษบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร.
- สุภาพ ลึกษาพันธ์. (2557). *โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในภาคใต้ : การทดสอบปฏิสัมพันธ์และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแปรเพศ*. (วิทยานิพนธ์การศึกษาศุภบัณฑิต), มหาวิทยาลัยทักษิณ. สงขลา.
- สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพมหานคร : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู*. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.พ.
- สำนักคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *ครบรอบ 15 ปี สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการ ฉบับพิเศษ, ปีที่ 21 (ฉบับที่ 3 กรกฎาคม – กันยายน 2561)*. 23-24.
- อิทธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์. “การโค้ช” กับภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของตนที่แท้จริงในศตวรรษที่ 21 [ศักดิ์สิณี เอมะศิริ, ผู้สัมภาษณ์]. *ผู้นำแห่งอนาคต : คุณธรรม การนำร่วมและการเปลี่ยนแปลงภายใน*. นครปฐม : โครงการผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล. 45-61.
- อุษา ชูชาติ และลัดดา อินทร์พิมพ์. (2558). *บทวิเคราะห์ : มุมมองด้านการศึกษาของนายกรัฐมนตรีนเรนทรวิทย์ จันทรีโอชา*. *วารสารวิจัยการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา*, ปีที่ 3 (ฉบับที่ 6 มกราคม – มีนาคม). 16.
- Avolio and Gardner (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16 : 315-338.
- 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.
- Kemis, M. (2003). *Toward a conceptualization of optimal self-esteem*. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Klenke,K. (2007). *Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective*. *International Journal of Leadership Studies*, Vol.3 (1), 2007, pp. 68–97
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership theory and practice*. (5th). California : sage.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). *“What’s your story?” A life–stories approach to authentic leadership development*. *The Leadership Quarterly*, 16:395–417.
- Sparrowe, R. (2005). *Authentic Leadership and the narrative self*. *The Leadership Quarterly*, 16 : 419–43.
- 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.