

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

A Program Enhancing the Authentic Leadership Effected the Administration of Private Schools

ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล^{1*} และ ราตรี เลิศหว่าทอง²

Thanapakorn Ketvisetkul^{1*} and Ratree Loedwathong²

¹โรงเรียนบุญมีวิทยา อำเภอวังค้อ จังหวัดกาฬสินธุ์ ²โรงเรียนหนองสังข์วิทยายน ขอนแก่น

¹Boonmeevittaya school, Rong Kham District, Kalasin Province, ²Nongsangwittayayon School, Khon Khaen

Corresponding author: ketvisetkul@gmail.com

Received 08/03/2021

Revised 10/04/2021

Accepted 12/04/2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน 3) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน กลุ่มกลุ่มเป้าหมาย 340 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เครื่องมือประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบทดสอบ และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ดังนี้ องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง มีประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 21 ตัวชี้วัด คือ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มี 7 ตัวชี้วัด 2) การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) มี 4 ตัวชี้วัด 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) มี 6 ตัวชี้วัด 4) มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) มี 4 ตัวชี้วัด ยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. สภาพที่ปัจจุบันภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นมีค่าใกล้เคียงกันเมื่อเรียงลำดับความต้องการ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มุมมองเชิงจริยธรรมในตน การตระหนักรู้ในตนเอง ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และการประมวลผลที่สมดุลตามลำดับ

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) เนื้อหา 5) โครงสร้าง 6) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และ 7) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ ประกอบด้วย โมดูลที่ 1 ทศ

.....
คติยัตโดยจริยธรรม (Internalized moral perspective) โมดูลที่ 2 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) โมดูลที่ 3 ผูกพันจริงใจ (Relational transparency) โมดูลที่ 4 ความสมดุล (Balanced processing) และ โมดูลที่ 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน รวม 150 ชั่วโมง ผลการประเมินโปรแกรมพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด
คำสำคัญ: โปรแกรมเสริมสร้าง, ภาวะผู้นำที่แท้จริง, การบริหารสถานศึกษาเอกชน

ABSTRACT

The purposes of this research include 1) Study the components and indicators of authentic leadership on management effectiveness of private school administrators, 2) Study the current conditions, desirable condition and Modified Priority Needs Index authentic leadership on management effectiveness of private school administrators, 3) Develop a program to enhance authentic leadership on management effectiveness of private school administrators, and 4) Study the effectiveness of the developed a program to enhance authentic leadership on management effectiveness of private school administrators, from a target group consist of 340 people, including private school administrators. The tools include questionnaires, interview forms, tests, and assessments form. The statistics that used for data analysis were percentage, average value, standard deviation and t-test. The research results are as follows; 1 . The components and indicators of authentic leadership on management effectiveness of private school administrators. There are 4 components with 21 indicators, which are: 1) Self-awareness with 7 indicators 2) Balanced processing with 4 indicators 3) Relational transparency with 6 indicators 4) Internalized moral perspective with 4 indicators are all confirmed by experts in general at “The highest” level. 2. The Current condition of authentic leadership on management effectiveness of private school administrators administrators, the overall was in the “Medium” level. The desirable condition, the authentic leadership on management effectiveness of private school administrators was in “The highest” level. The Modified Priority Needs Index are similar when arranging priority were Internalized moral perspective, Self-awareness, Relative transparency, and balanced processing respectively. 3. The program to enhance authentic leadership on management effectiveness of private school administrators components include 1) principles 2) objectives 3) development models

[20]

and methods 4) content 5) structure 6) learning management in the program and 7) evaluation. The program consisting of 5 learning units, namely that module 1 Attitude and Ethics (Internalized moral perspective), Module 2 Self-awareness (Self-Awareness), Module 3 Bound mind (Relational Engagement transparency), module 4, reasonability (Balanced processing) and module 5 the effectiveness of private school administration total 150 hours. Program evaluation result shows the suitable, the possibilities and benefits were in “The highest” level.

Keywords: Reinforcement Program, Authentic Leadership, Private School Administration

บทนำ

ประเทศไทยมีวาระการปฏิรูปการศึกษามหาหลายยุคหลายสมัยในหลายรัฐบาล มีการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาทุกระดับหลายครั้ง รวมถึงมีแนวคิดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่หลากหลายองค์การทางการศึกษาเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดโดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ปัญหาในเรื่องการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็เช่นเดียวกับองค์กรโดยทั่วไปที่มีการค้นพบว่าปัญหาดังกล่าวเกิดจากปัจจัย 3 ระดับได้แก่ 1) ระดับบุคคล หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่ต้องมีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบและทักษะต่างๆ บุคคลระดับนี้ต้องการความไว้วางใจ การมีอิสระในการตัดสินใจ การยอมรับในศักดิ์ศรี และแรงจูงใจจากองค์กร 2) ระดับกลุ่มหรือทีมงาน ต้องการความร่วมมือร่วมใจและการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 3) ระดับองค์กร คือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงานในด้านโครงสร้างการบริหาร การวางแผนนโยบายการทำงาน ปัจจัยทั้งสามระดับต้องทำงานประสานซึ่งกันและกัน มิฉะนั้น องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ (Tebbitt. 1993: 18-23)

การศึกษาเอกชนก็ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและปัจจุบันโรงเรียนเอกชนมีบทบาทสำคัญในการช่วยลดภาระของรัฐในการจัดการศึกษาให้กับประชาชนปัจจุบันโรงเรียนเอกชนบางแห่งเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีคุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ สถานศึกษาเอกชนก็ได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษาเรื่อยมาภายใต้การกำกับควบคุม และดูแลของหน่วยงานของรัฐมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน ขณะเดียวกันในปีหนึ่งๆ มีระลอกคลื่นการขอปิดตัวเองของโรงเรียนเอกชนอย่างสม่ำเสมอเรื่อยมา สาเหตุของการปิดตัวเองอาจมีความนัยแฝงอยู่ที่น่าสนใจหลายประการ ซึ่งส่วนใหญ่ที่ขุบเล็กกิจการเพราะต้องการไปประกอบธุรกิจอื่นที่ทำได้ และมีกำไรมากกว่า ขณะที่อีกหลายโรงเรียนเลิกกิจการเพราะหาว่าไม่ต้องการสืบทอดกิจการ ความไม่เท่าเทียมกันของการบริหารจัดการของภาครัฐระหว่างโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนของการศึกษาขั้นพื้นฐานในทุกๆ ด้าน บางแห่งการจัดการเรียนการสอนยังอยู่

ในระดับที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพ เนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่ดี ครูขาดขวัญกำลังใจ โรงเรียนดำเนินกิจการไม่ถูกต้องทำให้ครู ครูไม่เข้าใจหลักสูตร โรงเรียนขาดบุคลากรที่มีความสามารถ ส่งผลให้นักเรียนเสียสิทธิและประโยชน์โรงเรียนขาดการพัฒนาด้านเครื่องมือและเทคโนโลยี เป็นต้น แต่ปัญหาที่สำคัญเกิดจากการบริหารงานโรงเรียนที่ขาดประสิทธิภาพก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ที่สำคัญมากคือพบว่ามักเป็นการบริหารแบบธุรกิจครอบครัวยุคแรก ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน ขาดการบริหารด้านการเงิน ไม่มีการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะครูที่รับมา ซึ่งทั้งหมดนี้ต่างกับโรงเรียนของคาทอลิกหรือโปรเตสแตนต์ที่มีประวัติยาวนาน มีระบบการจัดการ มีการวางแผน ส่งคนไปศึกษา ดูงาน อบรมและมีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอซึ่งเป็นผลจากการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพของผู้นำ ทำให้โรงเรียนเอกชนเหล่านี้เติบโตขึ้นแบบก้าวกระโดด ผิดจากโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก จนเห็นได้ชัดถึงช่องว่างและความสามารถในการบริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการศึกษาในช่วงหลายปีที่ผ่านมาวงการศึกษามองโลกต่างให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงามของผู้นำทางการศึกษานักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาหลายคนต่างเสนอว่า คุณธรรมจริยธรรมเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำทางการศึกษาในการนำการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและการพัฒนามาสู่โรงเรียนและระบบการศึกษา อาทิ ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ในหนังสือ *The moral imperative of school leadership* ว่า การจะปฏิรูปการศึกษาได้นั้น กระบวนการต้องเริ่มจากการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำที่มีค่านิยมที่ดีงามและสามารถประสานความร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากร รวมทั้งชุมชน ให้ร่วมพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าประสงค์ที่ดีงามร่วมกัน เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีเจตนารมณ์ที่ดีเป็นหลักยึดแล้ว จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อความพยายามในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากโรงเรียนสู่เขตพื้นที่ และไปสู่ระบบการศึกษาที่กว้างขึ้นต่อไป Fullan, (2001) ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงในปัจจุบันการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงได้รับความสนใจอย่างมากในด้านบริหารธุรกิจ โดยการศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อผู้ตาม ถือเป็นประเด็นวิจัยที่ได้รับความสนใจศึกษามากที่สุด อย่างไรก็ตาม ผลจากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นกับผู้ตามเท่านั้น อาจเกิดขึ้นกับตัวผู้นำเองรวมถึงองค์กรได้ด้วย ในการนำเสนอผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงแบ่งออกเป็น ผลลัพธ์ต่อผู้นำผลลัพธ์ต่อผู้ตาม และผลลัพธ์ต่อองค์กรดังนี้ Duignan (2014)

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยเล็งเห็นความจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยมีความตระหนักและสนใจในศึกษา การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนของประเทศไทย เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร ซึ่งจะเป็ประโยชน์และสามารถนำมาใช้ได้จริงตามบริบทของสังคมไทยต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีความมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำที่แท้จริง และทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้องค์ประกอบหลักเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำที่แท้จริงจำนวน 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1. การตระหนักรู้ (Awareness) 2. การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) 3. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) 4. การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมตนเอง (Internalized moral perspective) (Bill George, 2003), (Avolio, 2004), (Ilies et al., 2005), (Walumbwa et al., 2008), (Northouse, 2010)

2. ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล และกลุ่มเป้าหมาย การนำเสนอขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้

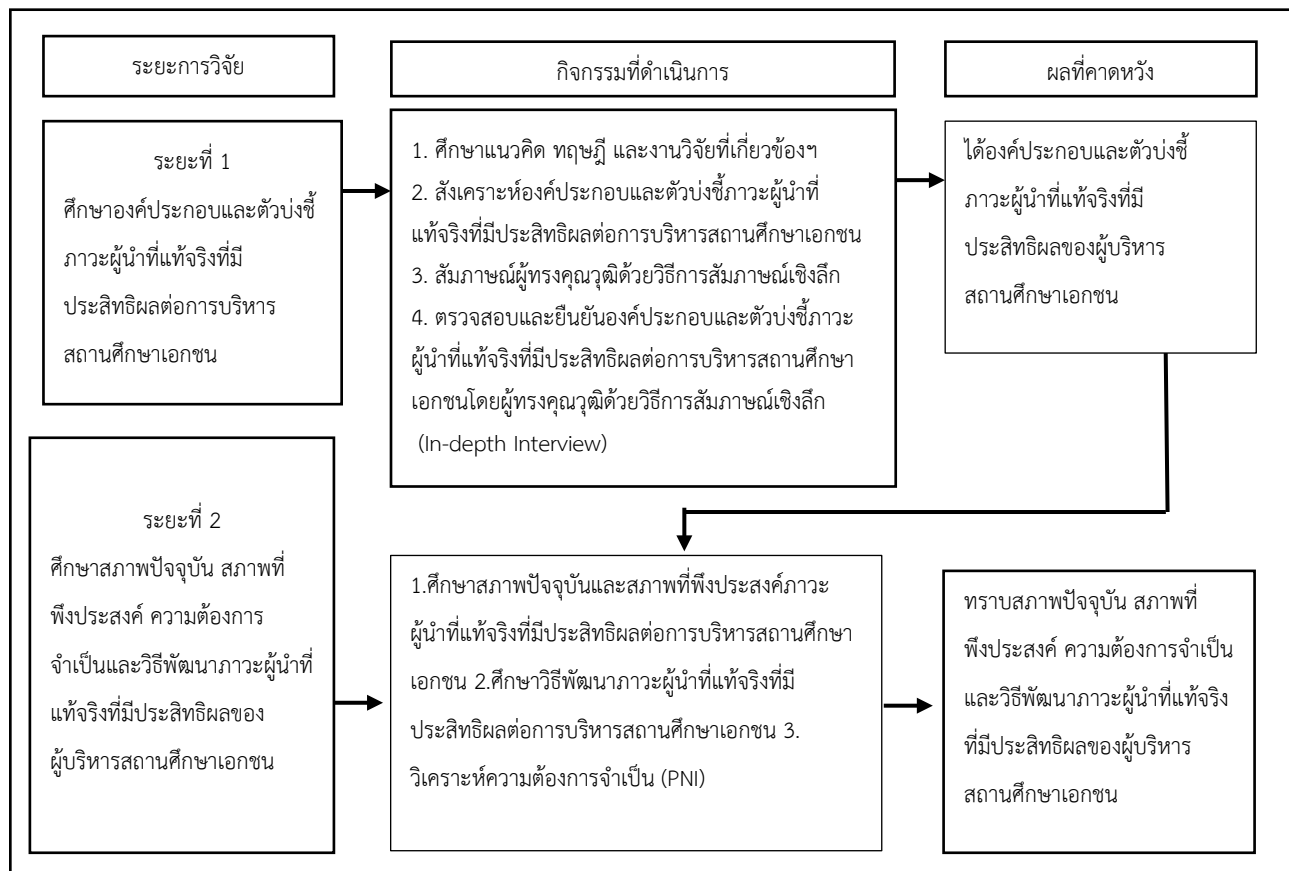
กำหนดให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัยจึงลำดับการนำเสนอเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้จาก ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview) เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพที่ปรากฏ สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน 3,224 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชน จำนวน 1,612 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชนจำนวน 1,612 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชน จำนวน 2 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) มีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 340 คน ระยะของการวิจัยกิจกรรมที่ดำเนินการ และผลที่คาดหวังในแต่ละระยะดังภาพประกอบ



แผนภาพ 1 ระยะการวิจัย กิจกรรมที่ดำเนินการ และผลที่คาดหวังในแต่ละระยะ

ผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามความมุ่งหมายของการวิจัย มีดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีจำนวน 4 องค์ประกอบหลัก 21 ตัวบ่งชี้ มีดังนี้

1.1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มี 7 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง 2) รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง 3) สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้ 4) เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้ 5) เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 6) สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้ และ 7) สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้

1.2 การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม 2) การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ 3) ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และ 4) ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

1.3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง 2) แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย 3) แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง 4) แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต 5) ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และ 6) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู

1.4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ 1) แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมในการเป็นผู้นำ 2) มีพฤติกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม 3) ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรมเป็นเกณฑ์ และ 4) มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ

ผลการศึกษาค้นคว้าประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) และการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนมีดังนี้

2.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) และการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)

2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) และการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

2.3 ระดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวม เฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย คือ มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) และการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)

อภิปรายผล

จากการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มีข้อค้นพบที่น่าสนใจเห็นควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. ผลการศึกษารายองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยประกอบหลักของภาวะผู้นำที่แท้จริงมี 4 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) 2) การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) 4) มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักทั้ง 4 ด้านสอดคล้องกับแนวคิดของ Walumbwa et al (2008) ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Bill George (2003), Avolio (2004), Bill George (2003), Avolio (2004), Ilies et al (2005), Northouse (2010) ผลการศึกษารายองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน สามารถอภิปรายผลเป็นรายองค์ประกอบได้ดังนี้

1.1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการเข้าใจตนเอง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท รู้เท่าทันตนเองอย่างแท้จริง เข้าใจว่ากระบวนการให้ความหมายนั้นมีผลกระทบต่ออารมณ์ตนเองในช่วงเวลาหนึ่งอย่างไร รวมถึงความเข้าใจในตนเองผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการรับรู้ถึงอิทธิพลของตนต่อผู้อื่นและธรรมชาติ ไตร่ตรอง การรับฟัง การเปิดใจรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจากการกระทำที่มีการเชื่อมต่อกับสิ่งที่เคยรู้และเคยเชื่อรวมถึงสิ่งที่เคยทำมาก่อนและนำไปสู่การพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Avolio and other (2004), Ilies et al. (2005), Walumbwa et al. (2008) เห็นว่าการตระหนักรู้ในตนเอง หรือ Self-Awareness คือ การเข้าใจตนเองในความต้องการ ความปรารถนา พฤติกรรม

นิสัย อารมณ์ ความชอบ ความไม่ชอบ สิ่งที่เกิดขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางนิสัย ความต้องการ เรียกว่า เป็นเรื่องของการเรียนรู้ตนเอง ที่ไม่ใช่เพียง การรู้ว่าคุณเองเป็นใคร เก่งอะไร แต่หากหมายถึง การพัฒนาการของตนเอง ความเป็นมาของตนเอง สิ่งที่ทำให้ตนเองแตกต่าง หรือ ไม่เหมือน คนอื่นอย่างไร สอดคล้องกับแนวคิดของ Gardner and other (2005) ที่กล่าวถึง การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) “เป็นกระบวนการหนึ่งที่คนเราค่อยๆ เข้าใจความสามารถเฉพาะด้านของ ตนเอง ความเข้มแข็ง จิตสำนึกในเป้าหมาย ค่านิยมหลัก ความเชื่อ และความปรารถนา” การตระหนักรู้ในตนเองเป็นประเด็นสำคัญของการเป็นผู้นำที่แท้จริง ซึ่งผู้นำต้องมีความตระหนักรู้ในตนเองในระดับที่สูง เพื่อจะสามารถมองภาพทั้งหมดจากด้านบนเพื่อการเข้าใจ สนับสนุนผู้ที่อยู่ภายใต้ ผู้นำต้องรู้ถึง ค่านิยม ลักษณะ อารมณ์ และเป้าหมายที่ผู้ตามมี สร้างความเชื่อมั่นและวางใจให้ผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Toor และ Ofori (2009) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อสุขภาวะ (well-being) และการเห็นคุณค่าแห่งตนเชิงสถานการณ์

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ในตนเองเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

1.2 การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการแสดงว่าตนได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างมีสติสัมปชัญญะ อย่างไม่ลำเอียง ยึดหลักความสมดุล ผลตลอดจนไม่มีอคติ การขอความเห็นที่แตกต่าง และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนสรุปตัดสินใจ รวมถึงการขอรับการแสดงความคิดเห็นที่ท้าทายจุดยืนที่มั่นคงของตน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Avolio and other (2004), Ilies et al. (2005), Walumbwa et al. (2008) เห็นว่า การประมวลผลข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่ต้องการตามสภาพจริงรอบด้านไม่ลำเอียง (Unbiased Processing) วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างไม่มีอคติ ก่อนสรุปตัดสินใจ รวมถึงการขอรับการแสดงความคิดเห็นที่ท้าทายจุดยืนที่มั่นคงของตน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wong และ Cummings (2009) พบว่า องค์ประกอบกระบวนการที่สมดุลมีอิทธิพลทางลบต่อความเหนื่อยหน่าย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านการประมวลผลที่สมดุลเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

1.3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่นไม่ใช่การปลอมแปลงหรือบิดเบือนตนเองโดยพฤติกรรมเพื่อทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ แบ่งปันสารสนเทศความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง โดยมีการใช้อารมณ์น้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ilies et al. (2005), Walumbwa et al. (2008), Northouse (2010), Walumbwa Luthans Avoy และ Oke (2011) เห็นว่า ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) หมายถึง “การแสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ไม่ใช่การปลอมแปลงหรือบิดเบือนตนเองโดยพฤติกรรมดังกล่าวส่งเสริมความไว้วางใจผ่านการเปิดเผย

เปิดกว้างทางความจริงใจที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น โดยความสัมพันธ์แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละคนได้แบ่งปันความรู้สึกรู้สึกที่แท้จริง แรงจูงใจ และสิ่งที่ชอบต่อกันด้วยมารยาทที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wong และ Cummings (2009) พบว่า องค์ประกอบความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจในฝ่ายบริหาร และมีอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านต่อความไว้วางใจไปยังพฤติกรรมการแสดงออกทางคำพูด (voice) องค์ประกอบพฤติกรรมเชิงจริยธรรม มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Clapp-Smith Vogelgesang และ Avey (2009) พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจในฝ่ายบริหาร และการเจริญเติบโต ของยอดขาย (unit sales growth) ด้วย β เท่ากับ 21 และ 30 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังส่งอิทธิพล ทางอ้อมผ่านความไว้วางใจในฝ่ายบริหารไปสู่การเจริญเติบโตของยอดขายด้วย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

1.4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึง การมีหลักการในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง การมีระเบียบ วินัย กฎเกณฑ์ด้านศีลธรรมและค่านิยมที่ดีของตนเอง พร้อมทั้งใช้ในการตัดสินใจและประพฤติปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Walumbwa et al. (2008), Northouse (2010) เห็นว่า มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral perspective) คือ รูปแบบกระบวนการกำกับควบคุมตนเองอย่างหนึ่งที่แต่ละคนใช้มาตรฐานจริยธรรมจากภายในและค่านิยมของตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการแสดงออกพฤติกรรม ซึ่งผู้นำที่มีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในจะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่แท้จริง เพราะการกระทำของเขาจะสอดคล้องกับความเชื่อและจริยธรรมที่แสดงออก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Manoprom, K. (2019) พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ด้านความโปร่งใส และด้านการมองโลกในเชิงบวก แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การฝึกอบรม และการสอนงาน กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยั่งยืน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านมุมมองเชิงจริยธรรมในตนเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

จากผลการศึกษาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ดังกล่าวพบว่าองค์ประกอบทั้งหมด มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว คือความน่าเชื่อถือ ได้รับความไว้วางใจในตัวคนที่แท้จริงของบุคคลนั้นๆ ซื่อตรงและซื่อสัตย์ ไม่เสแสร้ง ตรงไปตรงมา และหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leader) ตามความเห็นของ Bill George คือ เรียนรู้ว่าจะ

นำตนเองอย่างไร จึงมีความครอบคลุมหลายมิติ เช่น มิติการนำตนเอง มิติการนำคนอื่น และมิติการนำองค์กร จึงเป็นองค์ประกอบที่มีเหมาะสมกับสภาพยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การในอนาคตจะมีแนวโน้มที่ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์การแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ผู้นำที่มีแนวโน้มว่าเหมาะสมสถานการณ์และมีความน่าเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่จะถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (Disruption) ควรมี องค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้งมิติการนำตนเอง มิติการนำคนอื่น และมิติการนำองค์กร (Bill George, 2003), (Avolio, 2004), (Ilies et al., 2005), (Walumbwa et al., 2008), (Northouse, 2010)

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยรวม เฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย คือ มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) และการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์จะเห็นว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) ทั้งนี้เนื่องจาก คณะผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับความดีและความน่าเชื่อถือของผู้บริหารในการนำองค์กรสอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบันที่เน้นการบริหารเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ชื่อสัตย์ มีศีลธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและจริงใจกับผู้รับบริการและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถสนองตอบสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วรุนแรงฉับพลัน (Disruption) ในศตวรรษที่ 21 โดยมีการจัดอบรม บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายและทำแผนพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิผลและเกิดความยั่งยืนต่อองค์กร สอดคล้องกับสภาวะการณ์และบริบทที่ต้องเผชิญ โดยสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมมีความรับผิดชอบในการพัฒนา ร่วมกันในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Bill George (2003) สรุปไว้ว่าการ ภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้นำที่นำด้วยความมุ่งมั่น มีคุณค่า และชื่อสัตย์ เป็นลูกจ้างที่ดีที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษ สร้างองค์กรที่ยืนยาว กระตุ้นลูกน้อง ให้บริการลูกค้าที่ดีกว่า และสร้างค่านิยมให้คงอยู่ยาวนานแก่ผู้ถือหุ้นขององค์กรผู้นำที่แท้จริงต้องการให้ผู้อื่นอย่างแท้จริงผ่านองค์กร สนใจที่จะให้อำนาจคน เพื่อนำให้ทำสิ่งที่แตกต่างมากกว่าหลงอยู่ในอำนาจ เงิน หรือชื่อเสียง และเป็นผู้นำที่นำด้วยใจที่มีคุณภาพ ความรัก และความเมตตา สอดคล้องกับแนวคิดของ Avolio and

Gardner (2005) สรุปไว้ว่าการ ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นบุคคลที่มีความลุ่มลึกในวิธีคิดและการประพฤติตน และบุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ถึงความตระหนักในด้านค่านิยม คุณธรรมจริยธรรม ความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งความตระหนักถึงบริบทในที่ทำงานมีความมั่นใจ ความหวังดี มีความยืดหยุ่น และเปี่ยมไปด้วยคุณธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Walumbwa (2008) สรุปไว้ว่าการ ภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าแบบแผนของพฤติกรรมของผู้นำที่พัฒนามาจากและมุ่งสร้างสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวกและบรรยากาศทางจริยธรรมอันดีงาม ในการส่งเสริมการตระหนักตน คุณธรรมในตนเอง กระบวนการทางสารสนเทศที่สมดุล และความโปร่งใสอย่างมีเหตุผล ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อปลูกฝังการพัฒนาตนเองเชิงบวก สอดคล้องกับ ทำการวิจัยเรื่อง นิรันดร์ เนตรภักดี (2555) พบว่า ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ ส่วนโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยความไว้วางใจ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกโดยส่งผ่านปัจจัยความไว้วางใจ ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำอย่างแท้จริงเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยความศรัทธาไว้วางใจ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบของโปรแกรมได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) เนื้อหา 5) โครงสร้าง 6) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และ 7) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ ประกอบด้วย โมดูลที่ 1 ทักษะยึดโยงจริยธรรม (Internalized moral perspective) โมดูลที่ 2 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) โมดูลที่ 3 ผูกพันจริงใจ (Relational transparency) โมดูลที่ 4 ความสมดุลสมผล (Balanced processing) และโมดูลที่ 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้ระยะเวลาการพัฒนา 150 ชั่วโมง หรือประมาณ 2 วัน รูปแบบและวิธีการใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสนาไปใช้ในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการที่นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การสอนงาน (Coaching) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และการสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation) ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาไว้ 4 ขั้น ได้แก่ ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 การบูรณาการความรู้ และขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา และผลการจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหาร

.....

สถานศึกษาเอกชนประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ส่วนที่ 3 การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน และส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล โดยใช้สัดส่วนวิธีการพัฒนา 70:20:10 โดยร้อยละ 70 (105 ชั่วโมง) เป็นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน (Integration with Work Practice) ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง) ใช้กระบวนการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การติดตามผล และประเมินผลหลังการพัฒนา (Follow up and Evaluation) ร้อยละ 10 (15 ชั่วโมง) เป็นการฝึกอบรม โดยกำหนดระยะเวลาในการพัฒนา 150 ชั่วโมง สอดคล้องกับ Phillip (2004) ที่ให้แนวคิดว่าวิธีการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือร้อยละ 70 ได้จากประสบการณ์ในงาน (On the Job Experience) และประสบการณ์นอกเหนือจากงาน (Off the Job Mentoring) มีเพียงร้อยละ 20 ที่ได้จากการเป็นพี่เลี้ยง Mentoring) หรือการสอนงาน (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Personal Feedback) ร้อยละ 10 ได้จากการศึกษา และฝึกอบรม (Education/Training) เช่นเดียวกับ Marquette University (2017) ที่กำหนดกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษาในโปรแกรมภาวะผู้นำ (Leadership Programs) ไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล (Individual) ระดับกลุ่ม (Group) และระดับชุมชน (Community) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Manoprom, K. (2019) พบว่า 1.องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ด้านความโปร่งใส และด้านการมองโลกในเชิงบวก แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การฝึกอบรม และการสอนงาน กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร ในการนำความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในด้านนโยบายการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ควรได้รับการพัฒนาด้านการบริหารงานภายในองค์กรแบบเต็มความสามารถและเต็มศักยภาพ และในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนควรมีบทบาทในการเป็นผู้นำในด้านต่างๆ เพื่อให้สถานศึกษาเกิดความมั่นคง โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล การมีอิสระในการวางแผนและบริหารภายในองค์กร

1.2 สถานศึกษาควรได้รับการสนับสนุนด้านการวางแผนงาน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง จากหน่วยงานต้นสังกัด

1.3 สถานศึกษาควรมีเกณฑ์และรูปแบบการกำหนดผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีภาวะผู้นำ เพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

1.4 สถานศึกษาควรมีมาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ การเพิ่มอัตราค่าจ้าง ค่าวิทยฐานะภายในองค์กร ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอย่างชัดเจน

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

2.1 การวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และผู้บริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในการนำไปจัดทำแผนงานและเป็นข้อมูลที่ควรตระหนักในการพัฒนาผู้บริหารด้านการบริหารสถานศึกษาเอกชน

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2.3 ข้อเสนอแนะสู่การปฏิบัติ

2.3.1 ผู้บริหารควรมีการประเมินภาวะผู้นำและประสิทธิผลของตนเอง และพัฒนาภาวะผู้นำและสมรรถนะของตนด้านที่มีความจำเป็นเร่งด่วนตามลำดับอยู่เสมอ

2.3.2 ผู้บริหารควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการบริหารสถานศึกษาและการทำแผนพัฒนาสถานศึกษาตลอดจนมีการประเมินตนเองและมีการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นประจำ

2.3.3 ควรใช้แผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ควบคู่กับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบถึงเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง สามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้

2.3.4 ผู้บริหารควรมีการแสวงหาความรู้จากผู้บริหารต้นแบบ ศึกษางานสถานศึกษาที่มีการนำองค์กรที่เป็นเลิศ และแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อให้มีผู้บริหารพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์คอยสอนงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปสู่การพัฒนาตนเองเป็นลำดับ

2.3.5 ควรใช้ผลการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา และพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้บริหารมาบูรณาการในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้บริหารและมีผลต่อการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือน เพื่อกระตุ้นและจูงใจให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองและได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการใช้วิธีในการพัฒนาที่แตกต่างและหลากหลายมากขึ้นเพื่อเปรียบเทียบผลการพัฒนาและหาวิธีการ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำแบบอื่นๆเพื่อเปรียบเทียบข้อดีและข้อด้อยนำไปสู่การผลการพัฒนาและหาวิธีการ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.3 ควรมีการวิจัยเพื่อติดตามผลหรือการศึกษาเพิ่มเติม ในด้านการนำโปรแกรมไปใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อใช้ประโยชน์ในด้านอื่น

2.4 ควรมีการศึกษารูปแบบโปรแกรมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนในด้านอื่นๆ เพื่อจะได้มีแนวทางที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นแนวทางในการเรียนรู้

เอกสารอ้างอิง

นิรันดร์ เนตรภักดี. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำอย่างแท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรม*

ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA Mindgarden.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.

Bill George (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>.

Cummings, Thomas, & Worley, Christopher (2009). *Organization Development and Change*. 9th ed., South-Western College Pub.

Duignan, P.A. (2020), "References", *Leading Educational Systems and Schools in Times of Disruption and Exponential Change: A Call for Courage, Commitment and Collaboration*,

.....
Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 159-166. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-850-520201014>.

Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.

Manoprom, K. (2019). The Guidelines of Authentic Leadership Development for Administrators in Basic Education Schools. *Journal of Humanities and Social Sciences University of Phayao*, 7(1), 13 – 31.

Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice*. 5th ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

Tebbit, B.V. “Demystify Organization Empowerment.” *Journal of Nursing Administration*, no.23 (January 1993) : 18-23.

Toor, S.-u.-R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533–547. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0059-3>.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.

Walumbwa, Fred O., Fred Luthans, James B. Avey, & Adegoke Oke. 2011. Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (1): 4-24.

Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
[doi:10.1002/jls.20104](https://doi.org/10.1002/jls.20104).